



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

AEMERSON JANUÁRIO DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Nível de
Comprometimento em uma Agencia de Varejo de uma
Instituição Financeira**

Brasília – DF

2011

AEMERSON JANUÁRIO DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Nível de
Comprometimento em uma Agência de Varejo de uma
Instituição Financeira**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof^a.Dr^a. Gisela Demo Fiúza,

Tutora Orientadora: Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Silva, Aemerson Januário

Comprometimento Organizacional: Nível de comprometimento em uma Agencia de Varejo de uma Instituição Financeiras / Aemerson Januário da Silva. – Brasília, 2011

46 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Supervisora: Prof^a.Dr^a. Gisela Demo Fiúza, Departamento de Administração.

Tutora: Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional

AEMERSON JANUARIO DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Nível de
Comprometimento em uma Agencia de Varejo de uma
Instituição Financeira**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Aemerson Januário da Silva

Prof^a.Dr^a. Gisela Demo Fiúza
Professora-Orientadora

Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves
Tutora-Orientadora

Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves
Professora-Examinadora

Prof^a. Msc. Vanessa Gomes
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho a minha família: minha esposa Irene, meu filho João Pedro e meus pais Antonio de Ana Divina pelo apoio, força e compreensão nesta luta para alcançar o tão querido sonho de concluir o curso superior.

AGRADECIMENTOS

À Deus por sempre estar presente em minha vida.

À minha esposa e filho pela compreensão e paciência durante esta fase de minha vida.

Aos Meus pais por sempre ter acreditado em mim.

À Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves que por meio da disponibilidade, paciência, dedicação e orientações me fez acreditar que nossas limitações podem ser superadas desde que tenhamos mais dedicação e empenho.

À Prof^a. Orientadora Dr^a. Gisela Demo Fiúza Rose que direcionou o melhor caminho afim de que eu conseguisse concluir este trabalho.

Ao colega Daniel que contribuiu de forma significativa com a conclusão deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos os professores, colaboradores e empresas que de alguma forma contribuíram para que esse sonho fosse realizado.

RESUMO

Vários estudos têm sido feitos a fim de buscar explicações sobre os vínculos existentes entre empregado e organização e assim ajudar-las a encontrarem soluções e estratégias para garantir melhores níveis de comprometimento. É consenso entre os autores que um alto nível de comprometimento por si só não é garantia de sucesso, mas sim que funcionários comprometidos são mais envolvidos e doam mais de si a fim de alcançar os objetivos da organização. A pesquisa foi realizada em um agência de uma instituição financeira de grande porte buscando saber o nível de comprometimento dos funcionários. O foco do estudo foi identificar o nível de Comprometimento Organizacional nas três dimensões proposta por Meyer e Allen: afetiva, calculativa e normativa, identificando e comparando entre os diversos nichos sócios demográficos os níveis que os funcionários estão comprometidos com a organização. A análise foi bibliográfica e documental e exploratória por meio de questionários, onde os dados foram tratados com uso de estatística descritiva simples, com médias, desvios-padrão e gráficos. Os resultados foram positivos, pois se observou melhores níveis de comprometimento afetivo e os indivíduos com mais comprometimento afetivo são responsáveis por menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa além possuírem melhores indicadores de desempenho. Assim, identificando de acordo com o perfil sócio demográfico os funcionários que são menos comprometidos com a organização é possível buscar ações neste nicho específico a fim de que este possa ter alcançar melhores níveis de comprometimento e assim trazerem melhores resultados para empresa.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Sexo do participantes.	27
Gráfico 2 – Idade dos participantes.....	28
Gráfico 3 – Escolaridade dos participantes.....	28
Gráfico 4 – Estado Civil dos participantes.....	29
Gráfico 5 – Sexo X Escalas de comprometimento	32
Gráfico 6 – Idade X Escalas de comprometimento	33
Gráfico 7 – Escolaridade X Escalas de comprometimento.....	34
Gráfico 8 – Estado Civil X Escalas de comprometimento	34
Gráfico 9 – Renda X Escalas de comprometimento.....	35
Gráfico 10 – Tempo de Serviço X Escalas de comprometimento	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Renda e Tempo de Serviço:.....	29
Tabela 2 – Escalas de comprometimento organizacional	30
Tabela 3 – Comprometimento Organizacional Calculativo.....	30
Tabela 4 – Relação dados socio demográficos e comprometimento	31
Tabela 5 – Correlação entre escalas de comprometimento e dados socio demográficos.....	36
Tabela 6 – Correlação entre as escalas de comprometimento	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

p – índice de significância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do Assunto	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Conceito de Organização	16
2.2	Comprometimento Organizacional	16
2.3	Dimensões do Comprometimento Organizacional	18
2.3.1	Comprometimento Organizacional Afetivo	19
2.3.2	Comprometimento Organizacional Calculativo	20
2.3.3	Comprometimento Organizacional Normativo	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	21
3.3	População e amostra	23
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	23
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	27
4.2	Caracterização da organização, setor ou área	21
4.3	População e amostra	31
4.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
	REFERÊNCIAS	43
	ANEXOS	45
	Anexo A – Questionário	45

1 INTRODUÇÃO

Hoje as organizações estão inseridas em um ambiente onde as mudanças políticas, econômicas e sociais são cada vez mais constantes e tanto o ambiente de trabalho como as relações entre indivíduos e organizações sofrem influências destas mudanças.

Assim as empresas que querem se firmar no mercado e alcançar melhores resultados necessitam de pessoas que se identifiquem com a organização e que sejam cada vez mais comprometidas com os seus objetivos.

O foco de estudo é o Comprometimento Organizacional onde foi analisado o comprometimento em três bases: afetiva, calculativa e normativa, identificando e comparando entre os diversos nichos sócios demográficos os níveis que os funcionários estão comprometidos com a organização.

A pesquisa de campo envolveu funcionários de uma agência de varejo uma instituição financeira, localizada em Brasília DF. Sabe-se que essa amostra não é representativa estatisticamente em relação à população de empregados da empresa, mas é representativa em relação a agência pesquisada. A análise dos dados da pesquisa foi feita com uso de estatística descritiva simples, com médias, desvios-padrão e gráficos.

1.1 Contextualização

Os estudos sobre comprometimento organizacional teve início a poucas décadas, sendo que no Brasil só iniciou-se a partir dos anos 90 com os estudos de Bastos e Borges.

De acordo com Teixeira (1994) os estudos relacionados ao comprometimento permitem que exista uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas identificam-se com os objetivos em seu ambiente.

As organizações a fim de se manterem competitivas têm que cada vez mais estarem preparadas às constantes mudanças de natureza econômica, tecnológica e social. Assim elas passaram a repensar em sua estrutura produtiva, dando no novo significado para gestão, principalmente a gestão de pessoas. As pessoas deixaram de serem apenas mais um componente da cadeia produtiva passando a ser consideradas agora com recursos estratégicos, pois são elas que viabilizam os negócios.

Sabe-se que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da organização, mas que um elevado grau de comprometimento pode contribuir de forma significativa para que a empresa atinja seus objetivos.

1.2 Formulação do problema

O trabalho ocupa a maior parte do tempo das pessoas, a jornada de trabalho geralmente inicia em idade muito precoce, portanto para que as pessoas estejam cada vez mais comprometidas com o objetivo da organização é preciso que a esta também dê condições para que seus funcionários possam alcançar seus objetivos pessoais.

Segundo Vieira e Garcia (2004 apud HEIZER; GARCIA; VIEIRA, 2009) as diversas mudanças ao passar dos anos foram responsáveis pela a necessidade de se repensarem os pressupostos administrativos gerando novas perspectivas para se definir mercado, métodos produtivos e espaço organizacional como um todo.

Essas mudanças trouxeram ambientes altamente instáveis, levando as organizações a realizarem um contínuo ajuste, com corte de gastos, para se tornarem competitivas. Surgiu, então, a dúvida sobre a continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, o subemprego e o estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora (VIEIRA; GARCIA, 2004 apud HEIZER; GARCIA; VIEIRA, 2009).

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer a origem, as conseqüências e os níveis ótimos de comprometimento, tanto para o

alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Em linhas gerais, o comprometimento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, sua energia e lealdade. (MONWDAY, PORTER; STEERS, 1982 apud HEIZER; GARCIA; VIEIRA, 2009).

De acordo com Coleta e Naves (2003) o tema comprometimento organizacional tem sido pesquisado por diversos autores com a finalidade de contribuir com as organizações possibilitando que elas descubram estratégias de gerenciamento do seu pessoal e que os deixem mais satisfeitos e mais envolvidos com a empresa.

Funcionários que são comprometidos com a organização se interessam por ela, procuram fazer ao máximo para se atingir aos objetivos propostos. Assim a fim de obter dados para saber sobre o grau de comprometimento organizacional pergunta-se: Qual o nível de comprometimento organizacional em uma agencia de varejo de uma instituição financeira?

1.3 Objetivo Geral

Identificar o nível de comprometimento organizacional em uma agencia de varejo de uma instituição financeira.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar o compromisso organizacional afetivo dos funcionários de uma agencia de varejo de uma instituição financeira.
- b) Identificar o compromisso organizacional calculativo dos funcionários de uma agencia de varejo de uma instituição financeira.

- c) Identificar o compromisso organizacional normativo dos funcionários de uma agencia de varejo de uma instituição financeira.

1.5 Justificativa

O comprometimento organizacional é o sentimento de identidade, compromisso e envolvimento do funcionário com a organização e seu trabalho, quer dizer, ele tem muito orgulho em dizer que trabalha ou faz parte desta ou daquela empresa.

Apesar de ainda serem poucos os estudos sobre o tema comprometimento organizacional, este assunto tem ganhado cada vez mais ênfase nos últimos anos.

Deste modo a presente pesquisa teve o intuito de identificar qual o nível de comprometimento organizacional, por meio de análises estatísticas, e assim identificando esses níveis de acordo com o perfil sócio demográfico do funcionário além da correlação existente entre estes dados.

Assim, por meio da análise de dados, é possível contribuir com a organização, a fim de elas possam desenvolver estratégias para que se alcance melhores índices de comprometimento afim de buscarem melhores resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta revisão da literatura sobre o tema comprometimento organizacional, forma analisados conceitos, estudos já abordados, definições existente, tipos de comprometimentos com suas definições e características, com destaque para modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen, que conceituam o comprometimento organizacional nas dimensões: Afetivo, Calculativo e Normativo.

2.1 Conceito de Organização

A organização pode ser caracterizada pela união de duas ou mais pessoas para realização de tarefas a fim de se chegar a determinado fim, ou seja, para se concluir um determinado projeto.

Lacombe (2003) define Organização como sendo um grupo de pessoas que se forma de maneira organizada para alcançar objetivos em comum.

De acordo com Argyris (1975) as organizações são sistemas extremamente complexos compostos de atividade humana em diversos níveis de análise.

Para Jacobsen; Cruz Junior e Moretto Neto (2006) dentre as inúmeras atividades que integram a Função Organização, merece especial atenção a divisão do trabalho, além da definição prévia de critérios de autoridade e responsabilidade entre os componentes da estrutura.

2.2 Comprometimento Organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1997 apud SILVA, 2009) literatura sobre comprometimento organizacional, nas últimas quatro décadas, tem sido uma alternativa promissora para indicar o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e como ele processa os eventos ocorridos na organização. As pesquisas internacionais têm buscado ampliar a sua capacidade explicativa a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização.

De acordo com Borges-Andrade e Pilati (2001) o comprometimento pode trazer melhores resultados em situações no contexto de trabalho, como rotatividade, absenteísmo e desempenho. A grande maioria dos estudos, portanto, procuraram formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são conseqüentes (MEDEIROS; ENDERS, 1998 apud SILVA, 2009).

Para Meyer e Allen (1997 apud SILVA, 2009) nas últimas décadas a evolução nos conceitos relacionados ao comprometimento organizacional tem gerado muitas discórdias sobre a natureza dos vínculos empregado e organização. Vários estudos

são a favor de que haja mais investigações sobre o comprometimento organizacional.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004 apud SILVA, 2009) o comprometimento organizacional é considerado um relacionamento onde há uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes.

Siqueira e Gomide Júnior (2004 Apud SILVA, 2009) também afirmam que as divergências que existem entre os modelos teóricos-conceituais diz respeito à natureza do vínculo, sendo que as principais vertentes são classificadas como Enfoque Unidimensional que é representado pelos modelos Afetivo-Atitudinal, Normativo, Instrumental; e, pelo Enfoque Multidimensional, representado pelo modelo dos Três Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen.

De acordo Bastos (1997 apud MULLER et al., 2005) comprometer é sentir-se vinculado a algo e ter desejo de continuar.

Segundo os autores Bastos, Brandão e Pinho (1996 apud MULLER et al., 2005) desde a década de setenta, entre as características individuais a mais estudadas, está o comprometimento organizacional dando ênfase principalmente na sua influencia no alcance dos objetivos da organização.

Segundo Bastos (1993 apud MULLER et al., 2005) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, sendo elas:

- **Afetivo** ou atitudinal: o individuo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
- **Calculativo** ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
- **Sociológico**: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os

indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

- **Normativo:** internalização de pressões normativas de comportamento.

- **Comportamental:** manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforço no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Existem vários modelos para conceituar comprometimento organizacional, mas o modelo de três dimensões de Meyer e Allen ainda continua sendo o mais aceito entre os pesquisadores. São elas: Afetivo, Calculativo e Normativo.

2.3 Dimensões do Comprometimento Organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS et al., 2003) o comprometimento organizacional possui três dimensões: afetivo; calculativo e normativo, onde cada uma representa respectivamente o comprometimento como um apego um a organização, ou afetivo; comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que é conhecido como instrumental ou calculativo; e comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, o qual é chamado de normativo.

Allen e Meyer (1990) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

2.3.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Mowday, Steers e Porter (1979 apud MEDEIROS et. al., 2003) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith onde definia o comprometimento como uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979 apud MEDEIROS et. al., 2003). O instrumento de mensuração foi construído com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita no parágrafo anterior.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004) os indivíduos que possuem mais comprometimento afetivo com a organização são responsáveis por menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, além de possuírem melhores indicadores de desempenho.

2.3.2 Comprometimento Organizacional Calculativo

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960 apud MEDEIROS et. al., 2003). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros

rótulos, como bem assinala Bastos (1994 apud MEDEIROS et. al., 2003), tais como calculativo e *continuance* ou continuação.

Para Becker (1960 apud MEDEIROS et. al., 2003) o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais.

Becker (1960 apud MEDEIROS et. al., 2003) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas: sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. Ele descreve ainda o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas.

Hrebiniak e Alutto (1972 apud MEDEIROS et. al., 2003) interpretam as idéias de Becker e definem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*), ao longo do tempo. Assim a noção de linhas consistentes de atividades implica uma escolha por parte do indivíduo de um curso de ação, entre diversas alternativas, que melhor atenda a seus propósitos (Becker, 1960 apud MEDEIROS et. al., 2003).

Diversos trabalhos encontram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de trabalho. Allen e Meyer (1990) encontraram alta correlação canônica entre comprometimento instrumental, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) no enfoque calculativo o indivíduo passa a compreender e relacionar os custos e perdas associados a saída da organização, o empregado analisa sua saída comparando investimentos realizados, resultados alcançados e custos de sua saída.

2.3.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Após o trabalho de McGee e Ford (1987 apud MEDEIROS et. al., 2003), que examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984 apud MEDEIROS et. et al., 2003) para medir os comprometimentos afetivo e instrumental, foi identificado o componente normativo do comprometimento. McGee e Ford (1987 apud MEDEIROS et. al., 2003) encontraram três fatores distintos: o Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil primeiro era formado por indicadores da escala afetiva; o segundo era formado por indicadores que denotavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado; o terceiro fator reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização. As contribuições deste trabalho marcaram a literatura do comprometimento, tornando-se ele um importante marco para a operacionalização do comprometimento.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, apud MEDEIROS et. al., 2003), que conceitua o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982 apud MEDEIROS et. al., 2003) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982 apud MEDEIROS et. al., 2003), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

Allen e Meyer (1990 apud MEDEIROS et. al., 2003) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho, Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS et. al., 2003) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre o tema.

De acordo com Siqueira (2000 apud SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004) o empregado tem crenças sobre uma dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor. Ainda afirmam que o vínculo normativo é constituído por um conjunto de pensamentos onde são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização que são revestidos de sentimentos de culpa, incomodo, preocupação quando o empregado pensa em sair da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim é possível delimitar quanto ao tipo de pesquisa que abordaremos: a epistemológica, que possui uma natureza teórica mais marcante não se impondo limites do estudo de Administração.

O elemento mais importante para identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão as pesquisas experimentais, a pesquisa ex-post facto, o levantamento e o estudo de caso. No nosso caso a abordagem é histórica fundamentada em fontes bibliográficas, que inclui livros, revistas especializadas e Internet. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa histórica é a mesma utilizada para a pesquisa de direito com a ressalva de que o uso de pesquisa e entendimento de experiências

vivenciadas pelos trabalhadores de uma agencia de varejo de uma instituição financeira será fundamental.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A presente pesquisa tem natureza quantitativa, pois buscou informações que foram representadas em números, ou seja houve uma mensuração dos fenômenos objetivos da pesquisa.

O estudo foi feito de forma exploratória, pois se trata de um assunto que ainda é pouco explorado e com escasso conteúdo bibliográfico. A pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois busca esclarecer os fatores e de que maneira estes contribuem para um determinado fenômeno. Além disso o estudo possui um caráter transversal, pois as informações foram obtidas em um único momento da realidade.

Ainda se referindo aos meios de investigação a presente pesquisa foi de campo, documental e bibliográfica.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Como o foco desta pesquisa será uma agencia de varejo de uma instituição financeira que se apresenta como uma sociedade anônima de capital misto (sociedade de economia mista), cujo controle acionário é exercido pela União, possuindo características de empresas privadas e características de estatais. Como exemplo de característica de empresa privada está o regime pelo qual os funcionários são contratados que é a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e como característica de empresa pública está a necessidade de concurso público para ingresso na carreira e a necessidade de licitação para aquisição de produtos e serviços.

A referida agencia possui 38 funcionários, que exercem funções diversas (escriturários, caixas, assistentes e gerentes).

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

Para averiguar o grau de comprometimento organizacional, foi aplicado questionário em uma agencia de varejo com 38 funcionários, onde 33 responderam.

O perfil do entrevistado caracteriza-se conforme as variáveis sócio-demográficas, constituindo as seguintes questões: Idade; Sexo; Tempo de Instituição Financeira; Grau de instrução, margem salarial.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi um questionário composto por quatro partes, sendo as três primeiras mensurações de comprometimento organizacional nas bases afetiva, calculativa e normativa validadas por Siqueira (1995,2000).

A primeira parte é composta pela Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A), que possui cinco sentimentos positivos que refletem o vinculo afetivos do empregado com a organização, onde os colaboradores tiveram que optar por uma alternativa entre nada, pouco, mais ou menos, muito ou extremamente, representando o quanto sente estes sentimentos positivos e emoções em relação a instituição financeira.

A segunda parte corresponde a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativa (ECOC), composta por 15 frases relacionada a fatores que representam perdas caso o funcionário opte em sair da empresa, são elas:

- Perdas sociais no trabalho – (itens 8, 9, 10 e 11) que formam a escala ECOC1 e relaciona com as crenças de que o funcionário perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizações o trabalho;

- Perdas de investimentos feitos na organização – (itens 7, 12 e 13) que formam a escala ECOC2 e relacionam as crenças do funcionário de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa;
- Perdas de retribuições organizacionais – itens (6, 16 e 17) que formam a escala ECOC3 e relaciona a crença do funcionário de que perderia um salário bom e os benefícios oferecidos pela empresa;
- Perdas profissionais – (itens 14, 15, 18, 19 e 20) que formam a escala ECOC4 relacionando as crenças que o funcionário prejudicaria a carreira, demoraria a ter o mesmo respeito em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o aprendizado nas tarefas atuais.

A terceira parte é composta pela Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), que possui 7 itens, relacionados a identificação do funcionário com a organização pelos valores organizacionais, ou crenças sobre uma dívida social para com a organização, ou melhor o quanto se sentem obrigados a permanecer na organização.

Todas estas escalas ECOA, ECOC e ECON possuem medida multidimensional, assim o escore médio de seus componentes será o resultado da soma dos valores de cada item assinalado pelo número de itens daquele componente.

Na última parte do questionário consta dados sociais e demográficos, a fim de caracterizar os participantes da pesquisa (sexo, idade, escolaridade, estado civil, renda e tempo de serviço).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi aplicado pessoalmente durante dois dias no referido local de trabalho, que é uma agência de varejo de instituição financeira, os funcionários foram abordados e convidados a participarem da pesquisa. Foi informada a

finalidade da mesma, o caráter acadêmico do estudo e também o sigilo que será assegurado nas respostas. Além disso, foi explicado como preencher o questionário.

A análise utilizada foi através de estatística descritiva simples, com médias, desvios-padrão e gráficos.

Para tratar os dados do questionário foi utilizado os softwares Excel e SPSS for Windows. No Excel foi calculado as médias, desvios padrão e variância dos fatores das escalas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo e relacionando-as com os dados sócios demográficos. Já com SPSS foi feita análise correlacional entre as Escalas de comprometimento e dados sócios demográficos.

Na análise correlacional é possível encontrar a correlação entre duas amostras que varia entre -1 a +1 e quanto mais próximo de 0 menor é a associação entre estas variáveis. Mas apenas com este coeficiente não é possível estabelecer a correlação entre as variáveis. Por isso utilizaremos como índice de significância o coeficiente p , onde $p < 0,5$, indicando que no universo da amostra ou das relações pretendidas se aceita erros em somente 5% dos casos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão descritos nesta parte do trabalho os dados obtidos pela pesquisa feita por meio dos questionários. Primeiro serão apresentados os dados sócio demográficos, em seguida os resultados das Escalas de Comprometimento afetivo, instrumental ou calculativo e normativo, relacionando com e por ultimo uma correlação entre estes dados.

4.1 Dados Sócio Demográficos

O questionário foi respondido por 33 funcionários, sendo a 20 do sexo masculino (60,61%) e 13 do sexo feminino (39,39%), conforme demonstrado no gráfico 1:

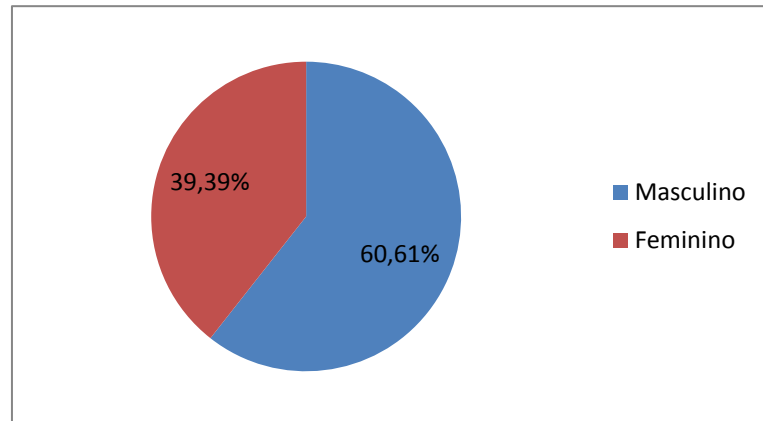


Gráfico 1 – Sexo dos participantes
Fonte: dados da pesquisa

Em relação a idade, a maioria, 12 funcionários, tem entre 18 a 30 anos (36,36%), 10 funcionários tem de 31 a 40 anos (30,30%), 8 funcionários tem entre 41 e 50 anos (24,24%) e 3 funcionários tem idade superior a 51 anos (9,09%). Abaixo o gráfico 2 detalha melhor estes dados:

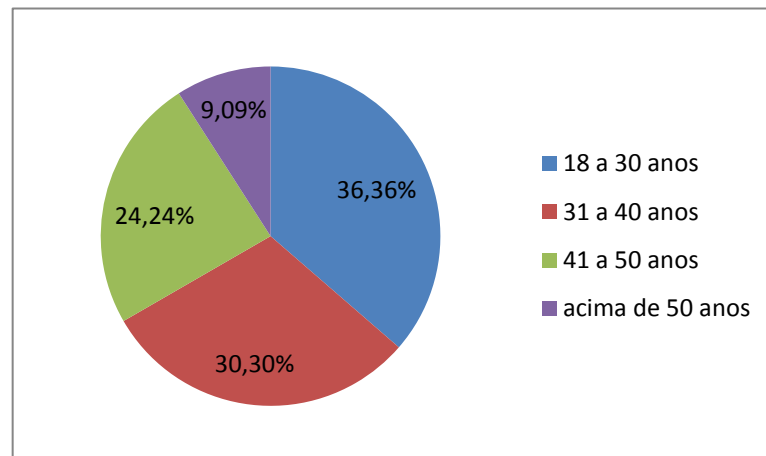


Gráfico 2 – Idade dos participantes
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação as escolaridade, a maioria possui Pós-graduação (36,36%). Abaixo o gráfico 3 nos dá mais detalhes:

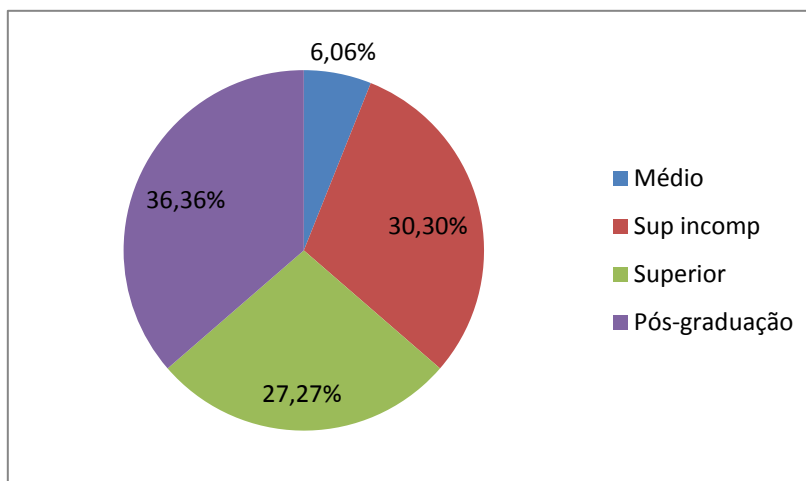


Gráfico 3 – Escolaridade dos participantes
Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, existe uma mesma quantidade de casados ou com união estável e solteiros, são 13 funcionários em cada uma destas situações (39,39%), sendo estes representam a maioria conforme gráfico 4:

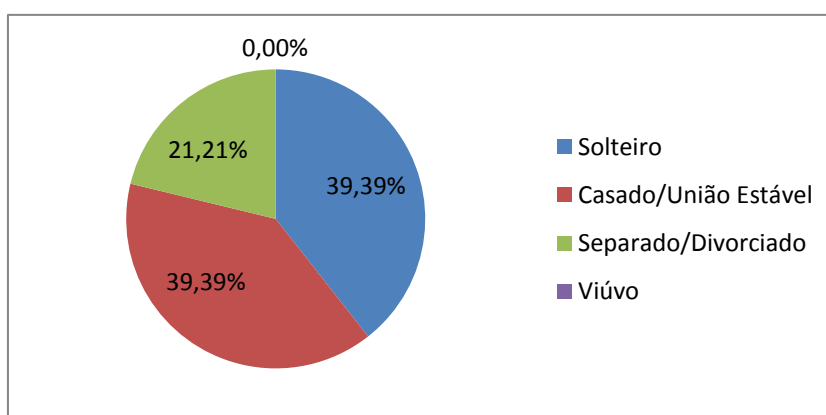


Gráfico 4 – Estado Civil dos Participantes
Fonte: dados da pesquisa

Quanto a renda e tempo de instituição financeira, os dados obtidos estão expressos conforme planilha 1:

Tabela 1 – Renda e tempo de instituição financeira

Dados Sócio Demográficos		Quant. Funcionários	Porcentagem
Renda	Até 3 salários mínimos	10	30,30%
	3 a 5 salários mínimos	5	15,15%
	5 a 8 salários mínimos	11	33,33%
	Acima de 8 salários mínimos	7	21,21%
Tempo de serviço	Até 5 anos	15	45,45%
	6 a 10 anos	6	18,18%
	11 a 20 anos	5	15,15%
	21 a 30 anos	5	15,15%
	Acima de 30 anos	2	6,06%

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Escalas de Comprometimento Organizacional

O nível de comprometimento organizacional foi mensurado em três bases: afetiva (ECO A), calculativa (ECO C) e normativa (ECO N). A tabela 2 detalha a médias e o desvio padrão de cada base:

Tabela 2 – Comprometimento Organizacional nas bases afetiva (ECO A), calculativa (ECO C) e Normativa (ECO N).

Tabela 2 – Comprometimento Organizacional nas três bases

Escala	Base	Media	Desvio Padrão	Variância
ECO A	Comprometimento Afetivo	3,30	0,44	0,7902
ECO C	Comprometimento Calculativa	2,77	0,94	0,4252
ECO N	Comprometimento Normativos	2,48	0,82	0,4972

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao comprometimento organizacional afetivo (ECO A), que possui cinco sentimentos positivos que refletem o vínculo afetivos do empregado com a organização, a média de obtida foi 3,30, ou seja, a média de quanto os funcionários sente sentimentos positivos e emoções (orgulho, contente, entusiasmado, interessado e animado) em relação a instituição financeira ficou entre maios ou menos e muito, e o desvio padrão médio foi de 0,44.

Em relação ao comprometimento organizacional calculativo (ECOC), a média obtida foi de 2,77, com desvio padrão médio de 0,94. Assim a média das respostas sobre perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais e também das dificuldades que funcionário teria se pedisse demissão da instituição financeira e fosse trabalhar para outra empresa ficou entre discordo e nem concordo nem discordo.

Nas subdivisões do ECOC em fatores que representam perdas sociais no trabalho – (itens 8, 9, 10 e 11), escala ECOC1; perdas de investimentos feitos na organização – (itens 7, 12 e 13) que formam a escala ECOC2; perdas de retribuições organizacionais – itens (6, 16 e 17) que formam a escala ECOC3; e perdas profissionais – (itens 14, 15, 18, 19 e 20) que formam a escala ECOC4 temos as médias e desvio padrão obtidas conforme a tabela 3:

Tabela 3 – Comprometimento Organizacional Calculativo

Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)			
Escala	Fatores de representação	Media	Desvio Padrão
ECOC1	Perdas sociais no trabalho	2,80	0,97
ECOC2	Perdas de investimentos feitos na Organização	2,62	0,78
ECOC3	Perdas de retribuições organizacionais	3,16	0,82
ECOC4	Perdas profissionais	2,77	0,79

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) no enfoque calculativo o indivíduo passa a compreender e relacionar os custos e perdas associados a saída da organização, o empregado analisa sua saída comparando investimentos realizados, resultados alcançados e custos de sua saída.

Já em relação ao comprometimento organizacional normativo (ECON), que relacionados a identificação do funcionário com a organização pelos valores organizacionais, a média obtida foi de 2,48 e o desvio padrão de 0,82. Portanto a media de respostas relacionadas a identificação do funcionário com a organização pelos valores organizacionais ficou entre discordo e nem concordo nem discordo.

De acordo com Siqueira (2000 apud Siqueira; Gomide Jr., 2004) o empregado tem crenças sobre uma dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade

de retribuir um favor. Ainda afirmam que o vínculo normativo é constituído por um conjunto de pensamentos onde são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização que são revestidos de sentimentos de culpa, incomodo, preocupação quando o empregado pensa em sair da organização.

4.3 Relação entre as Escalas de Comprometimento e os Dados Sócios Demográficos

No gráfico 5 foram relacionados os dados sociais e demográficos com as escalas de comprometimento organizacional nas três bases: afetiva (ECO A), calculativa (ECO C) e normativa (ECO N). Assim foi possível identificar e comparar os níveis de comprometimento entre os diversos nichos.

Tabela 4 – Relação entre os dados sociais e demográficos e as Escalas de comprometimento

Dados situacionais e demográficos		ECO A	ECO C	ECO N
Sexo	Masculino	3,61	2,58	2,42
	Feminino	3,11	2,89	2,51
Idade	18 a 30 anos	3,45	2,75	2,50
	31 a 40 anos	3,42	2,46	2,22
	41 a 50 anos	3,12	2,90	2,48
	Acima de 50 anos	2,86	3,51	3,23
Escolaridade	Médio	2,60	3,76	3,23
	Superior incompleto	3,12	2,72	2,57
	Superior	3,04	2,58	2,38
	Pós-graduação	3,78	2,75	2,32
Estado Civil	Solteiro	3,33	2,70	2,36
	Casado/União Estável	3,44	2,74	2,48
	Separado/Divorciado	3,00	2,94	2,69
	Viúvo	0,00	0,00	0,00
Renda (salário mínimo=sm)	Até 3sm	3,42	2,58	2,45
	3 a 5sm	2,96	2,72	2,40
	5 a 8sm	3,23	2,65	2,36
	Acima de 8sm	3,51	3,25	2,75

Tempo de serviço	Até 5ª	3,52	2,64	2,48
	6 a 10ª	3,16	2,55	2,19
	11 a 20ª	2,72	2,85	2,37
	21 a 30ª	2,96	2,73	2,71
	Acima de 30ª	4,50	4,23	3,00

Fonte: dados da pesquisa

Fazendo uma relação entre o sexo dos participantes com as escalas de comprometimento, observou-se que os funcionários do sexo masculino possuem maior grau de comprometimento organizacional afetivo do que as mulheres, mas essa situação se inverte quando comparado com os comprometimentos calculativo e normativo, onde as mulheres têm maior grau de comprometimentos.

Já em relação perdas se o funcionário pedisse demissão da instituição financeira e fosse trabalhar em outra empresa (ECOC), as mulheres acham que teriam mais perdas além de se identificarem melhor com a organização pelos valores organizacionais (ECON) do que os homens.

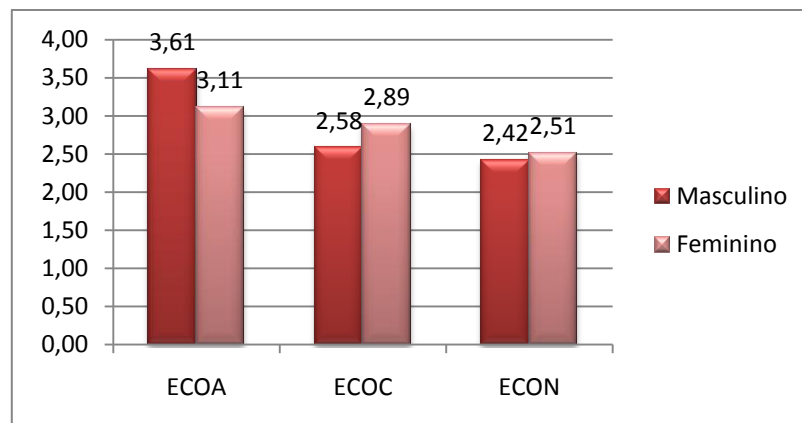


Gráfico 5 – Relação sexo X escalas de comprometimento

Fonte: dados da pesquisa

Em relação a idade, a faixa etária mais jovem, 18 a 30 anos, seguido da faixa etária de 31 a 40 anos possuem maior grau de comprometimento organizacional afetivo dos que as demais faixas etárias, já os mais velhos com idades acima de 50 anos apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo.

Portanto os mais jovens, 18 a 40 anos, possuem mais sentimentos positivos e emoções do que os mais velhos, já estes acham que suas perdas seriam maiores se

se pedissem demissão, além de se identificarem bem mais com a organização pelos valores organizacionais do que os mais jovens.

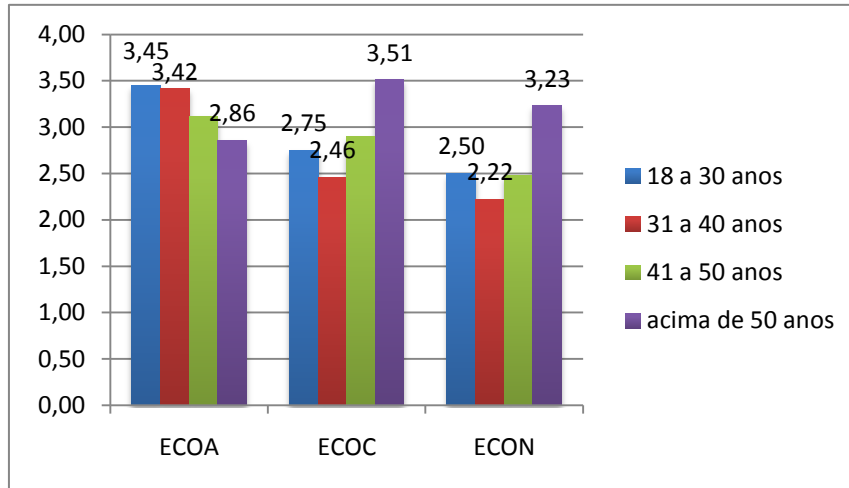


Gráfico 6 – Idade X escalas de comprometimento
Fonte: dados da pesquisa

Em relação a escolaridade, os funcionários pós-graduados, possuem maior grau de comprometimento organizacional afetivo, já os funcionários que tem apenas o ensino médio apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo. Assim os funcionários com maior grau de estudo possuem mais sentimentos positivos e emoções do que os que possuem menor grau de estudo (segundo grau), já estes acham que suas perdas seriam maiores se pedissem demissão, e também se identificam mais com a organização pelos valores organizacionais do que os que possuem maior escolaridade.

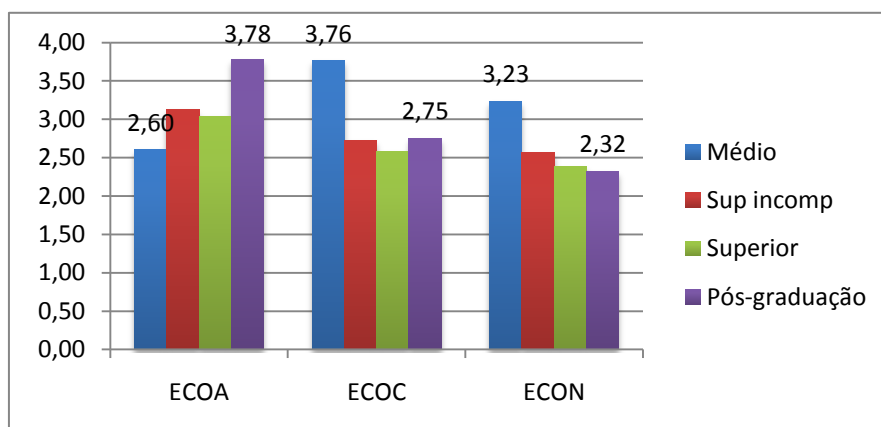


Gráfico 7 – Escolaridade X escalas de comprometimento
Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, os funcionários que são casados ou com união estável apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, já os funcionários que são separados ou divorciados apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo. Portanto os funcionários que são casados ou com união estável possuem mais sentimentos positivos e emoções pela instituição financeira do que os demais funcionários, já os funcionários que são separados ou divorciados acham que suas perdas seriam maiores se pedissem demissão, e também se identificam mais com a organização pelos valores organizacionais do que os demais.

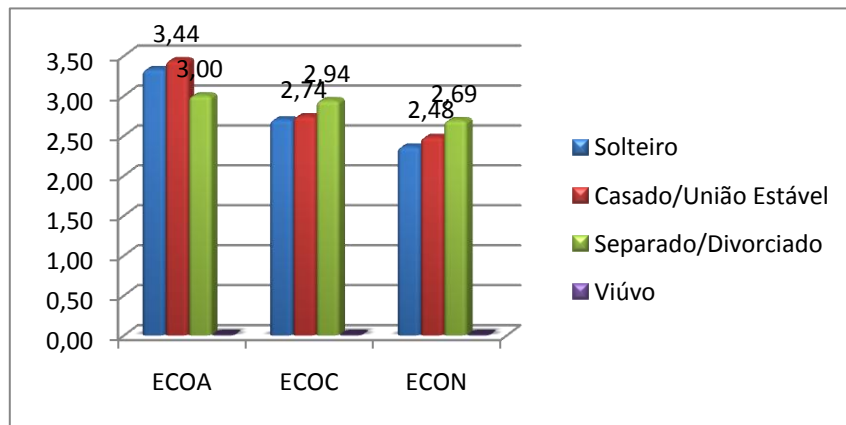


Gráfico 8 – Estado Civil X escalas de comprometimento
Fonte: dados da pesquisa

Em relação a renda, os funcionários que apresentam a maior renda, acima de 8 salários mínimos, são os que apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, ou seja, os funcionários com maior renda possuem mais sentimentos positivos e emoções com a instituição financeira, acham que suas perdas seriam maiores se pedissem demissão, e também se identificam mais com a organização pelos valores organizacionais.

Também possuem uma média elevada de comprometimento afetivo os funcionários que recebem até 3 salários mínimos, normalmente estes funcionários tem pouco tempo de banco e no gráfico que apresentou estes dados estes também apresentaram uma média elevada de comprometimento afetivo.

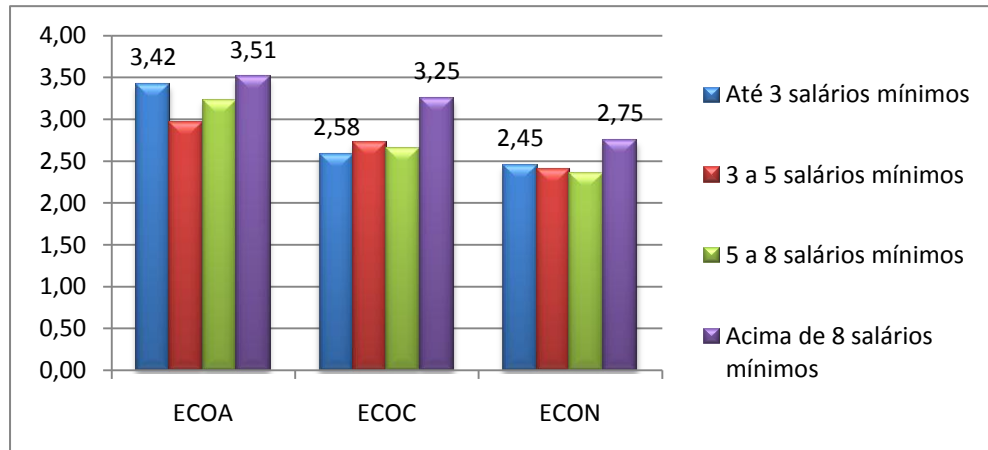


Gráfico 9 – Renda X escalas de comprometimento
Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço, os funcionários que apresentam maior tempo de empresa, acima de 30 anos, são os que apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, portanto os funcionários com maior tempo de serviço apresentam mais sentimentos positivos e emoções com a instituição financeira, acham que suas perdas seriam maiores se pedissem demissão, e também se identificam mais com a organização pelos valores organizacionais.

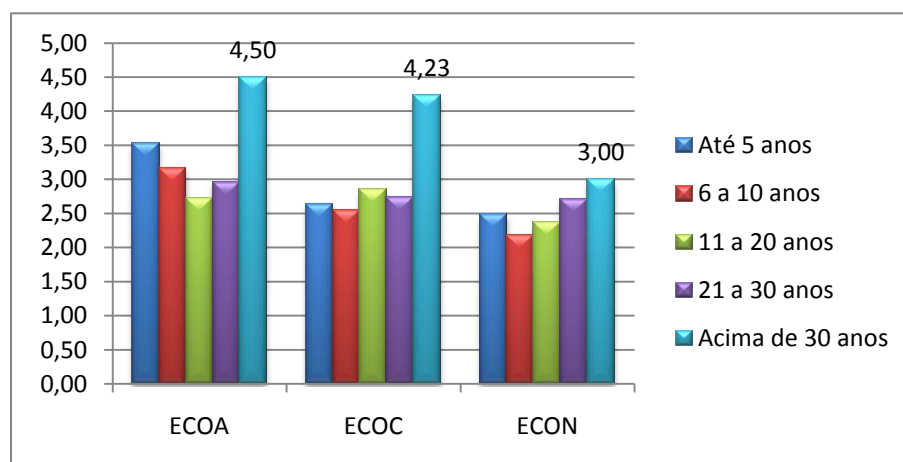


Gráfico 10 – Tempo de serviço X escalas de comprometimento
Fonte: dados da pesquisa

4.4 Correlação entre os dados sócios demográficos e Escalas de comprometimento

Na correlação entre as Escalas de comprometimento organizacional e os Dados sócios demográficos diante do índice de significância assumido no trabalho $p < 0,05$, foi possível encontrar correlação entre duas relações:

- Escala de Comprometimento Afetivo e Escolaridade, o índice de significância resultou no coeficiente $p = 0,030$, assim foi possível auferir que quanto menor a escolaridade dos funcionários maior é o seu comprometimento afetivo, ou seja se identificam e se envolve mais com a organização.
- Escala de Comprometimento Calculativo e Tempo de Serviço, o índice de significância resultou no coeficiente $p = 0,028$, assim quanto maior o tempo de serviço maior é o comprometimento Calculativo, ou seja, quanto mais tempo de organização más precisam da organização, pois acham que teriam perdas maiores se saíssem dela.

Tabela 5 – Correlação entre Escalas de Comprometimento e dados sócios demográficos

		SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	RENDA	TEMPO DE SERVIÇO
ECO A	Pearson Correlation	,282	-,205	-,379*	-,116	,030	-,065
	Sig. (2-tailed)	,112	,253	,030	,519	,871	,721
	N	33	33	33	33	33	33
ECO C	Pearson Correlation	-,235	,272	,188	,127	,307	,382*
	Sig. (2-tailed)	,188	,126	,295	,483	,082	,028
	N	33	33	33	33	33	33
ECO N	Pearson Correlation	-,060	,192	,264	,174	,108	,161
	Sig. (2-tailed)	,739	,284	,138	,332	,550	,372
	N	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo uma correlação entre as próprias escalas de comprometimento também foi possível identificar que existe correlação entre os parâmetros Escala de comprometimento Calculativo e Escala de Comprometimento Normativo. Assim quanto mais os funcionários precisam da organização, pois acham que teriam perdas maiores se saíssem dela eles também se identificam mais com a organização pelos valores organizacionais, ou seja, sentem uma obrigação maior de permanecer na organização.

Tabela 6 – Correlação entre Escalas de Comprometimento

		EOCA	ECOC	ECON
EOCA	Pearson Correlation	1,000	,293	,219
	Sig. (2-tailed)		,098	,222
	N	33,000	33	33
ECOC	Pearson Correlation	,293	1,000	,575**
	Sig. (2-tailed)	,098		,000
	N	33	33,000	33
ECON	Pearson Correlation	,219	,575**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,222	,000	
	N	33	33	33,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com Coleta e Naves (2003) vários autores têm intensificado seus estudos sobre o comprometimento organizacional com o objetivo de ajudar as organizações a encontrarem estratégias de gerenciamento do seu pessoal e que os deixem mais satisfeitos, mais envolvidos com a empresa.

No presente estudo foi possível identificar de acordo com o perfil sócio demográfico o nível de comprometimento organizacional dos funcionários de uma agencia de varejo de uma instituição financeira tendo como base escalas afetiva, calculativa e normativa.

Alem disso, por meio da análise correlacional foi possível encontrar correlação entre alguns parâmetros.

Comparando essas três dimensões do comprometimento organizacional, conclui-se que os funcionários estão mais fortemente ligados a instituição financeira pela base afetiva seguida da base calculativa e depois da normativa. Portanto primeiramente eles estão na organização porque se identificam e são mais envolvidos com ela em seguida porque precisam dela e em último porque se sentem obrigados a permanecerem nela.

Através da análise correlacional entre essas três dimensões foi possível Fazer uma correlação entre as próprias escalas de comprometimento também encontrar correlação entre dois parâmetros: Escala de comprometimento Calculativo e Escala de comprometimento Normativo, concluindo assim que quanto mais os funcionários precisam da organização, pois acham que teriam perdas maiores se saíssem dela, mais se identificam com ela pelos valores organizacionais, ou seja, mais se sentem obrigados a permanecer na organização

Relacionando as três dimensões do comprometimento organizacional com os dados sócio demográficos chegou-se a outras conclusões as quais são apresentadas abaixo:

- Sexo – Dentre os funcionários pesquisados a maioria são homens (60,61%) e estes são os que mais se identificam e estão envolvidos com a instituição, ou seja, possuem maior comprometimento afetivo. Essa situação se inverte quando comparado com os comprometimentos calculativo e normativo, as

mulheres são as que mais precisam da organização e se sentem mais obrigadas em permanecerem nela.

- Idade – Os mais jovens, 18 a 30 anos, seguido da faixa etária de 31 a 40 anos possuem maior grau de comprometimento organizacional afetivo dos que as demais faixas etárias, já os mais velhos com idades acima de 50 anos apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo.

- Escolaridade - os funcionários pós-graduados possuem maior grau de comprometimento organizacional afetivo, já os funcionários que tem apenas o ensino médio apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo.

- Estado Civil - os funcionários que são casados ou com união estável apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, já os funcionários que são separados ou divorciados apresentam maior grau de comprometimento calculativo e normativo.

- Renda - os funcionários que apresentam a maior renda, acima de 8 salários mínimos, são os que apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo. Também os funcionários que recebem menos, até 3 salários mínimos, apresentam uma média elevada de comprometimento afetivo.

- Tempo de Serviço - os funcionários que apresentam maior tempo de empresa, acima de 30 anos, são os que apresentam maior grau de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo.

Já fazendo a análise correlacional entre Escalas de comprometimento organizacional e os Dados sócios demográficos, foi possível identificar correlação entre apenas duas relações:

- Escala de Comprometimento Afetivo e Escolaridade, estes dois parâmetros estão correlacionados da seguinte forma: quanto maior a escolaridade dos funcionários maior é o seu comprometimento afetivo, ou seja, se identificam e se envolve mais com a organização.

- Escala de Comprometimento Calculativo e Tempo de Serviço, estes parâmetro se correlacionam da seguinte forma: quanto maior o tempo de serviço maior é o comprometimento Calculativo, ou seja, quanto mais tempo de organização más precisam da organização, pois acham que teriam perdas maiores se saíssem dela.

De modo geral foi possível concluir que na agencia pesquisada a média de comprometimento afetivo está acima das outras escalas, e isso é bom sinal para

empresa, pois de acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004) os indivíduos que possuem mais comprometimento afetivo com a organização são responsáveis por menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, além de possuírem melhores indicadores de desempenho.

Como contribuição o do estudo pode auferir que o fato de poder mensurar de acordo com o perfil sócio demográfico os funcionários quem são menos comprometidos com a organização e a existência de correlação entre eles é possível buscar ações neste nicho específico a fim de que este possa ter melhores níveis de comprometimento e assim trazerem melhores resultados para empresa.

Segundo Albuquerque e Siqueira (2003) existem muitas controvérsias a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização, assim diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, set/dez, 2001, p. 85-106
- COLETA, M. F. D.; NAVES, E. M. R. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresa Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, v. 07, p. 205-222, 2003.
- HEIZER I. H.; GARCIA F. C.; VIEIRA A. **Intenções comportamentais de comprometimento organizacional**: um estudo de caso. POT. v. 9. n 1, jan./ jun, p 3-28, 2009.
- JACOBSEN, A.; CRUZ JUNIOR, J.B.; MORETTO NETO, L. **Administração Introdução e Teorias**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 2006.
- LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento Organizacional**: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003
- MULLER, M. et al. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso no Supermercado “Beta”. Universidade Estadual de Ponta Grossa. **Revista Gestão Industrial**, v 01, n. 04 : pp. 511-518, 2005.
- SILVA, A. V. **Comprometimento organizacional**: Reflexões sobre a produção nacional. Goiânia, PUC. v. 36, n. 1/2, p. 33-56, jan./fev. 2009
- SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional**: A análise de modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. Trabalho apresentado no **V Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica – Teorização e Prática e VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica – Formas e Contextos**. Belo Horizonte, MG, 2000.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr. S. Vinculos do individuo com o Trabalho e com a Organização. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. ZANELI, J. C. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 300-328, 2004.
- TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA

ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, v. 10. p. 268-286, 1994.