

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
O CASO DE UMA EMPRESA DE SEGURANÇA DE NATAL/RN**

MARTA OLIVEIRA NÓBREGA

Natal/RN

2017

MARTA OLIVEIRA NÓBREGA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
O CASO DE UMA EMPRESA DE SEGURANÇA DE NATAL/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima

NATAL/RN

2017

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Nóbrega, Marta Oliveira.

Comprometimento organizacional: o caso de uma empresa de segurança de Natal/RN / Marta Oliveira Nóbrega. - Natal, 2017.

53f.: il.

Orientador: Prof. Me. Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Comprometimento Organizacional – Monografia. 3. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO - Monografia. I. Lima, Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.32

MARTA OLIVEIRA NÓBREGA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
o caso de uma empresa de segurança de Natal/RN

Monografia, apresentada a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como parte das exigências para obtenção do título de bacharel em administração.

Natal, 28 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima (UFRN)
Orientador

Prof. Ms. Antonio Carlos Ferreira (UFRN)
Examinador

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros (UFRN)
Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre lutaram para me oferecer a melhor educação, sempre me incentivando a trilhar um caminho de sucesso através da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial, a minha Mãe Lenira e ao meu Pai Evaldo, que sempre incentivaram a minha formação acadêmica, dando todo o apoio necessário para o meu crescimento pessoal e profissional, me orientando sempre a crescer pelo caminho da educação.

A minha parceira, Rayane, que sempre esteve ao meu lado, incentivando e me apoiando no decorrer da minha vida acadêmica. Por todos os momentos que pude contar com sua paciência, compreensão e apoio emocional.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por ter propiciado um ambiente adequado para a construção do saber, com salas e bibliotecas bem equipadas.

Ao corpo docente do Curso de Administração pela atenção, incentivo, e competência durante todo decorrer do curso.

Ao meu orientador, Joannes, por todo o apoio e conhecimento transmitido. Por me ajudar com seus ensinamentos e pela prontidão no auxílio às discussões sobre o andamento desta monografia.

À empresa, que concedeu a oportunidade para a realização desta pesquisa e idealização deste trabalho.

Aos colegas de curso pela troca de conhecimento, por juntos termos compartilhado as nossas maiores dificuldades acadêmicas, aprendendo assim a ajudar uns aos outros. E aos meus amigos que fiz nesta universidade que levarei para toda vida.

Por fim, este trabalho é dedicado a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram expressivamente para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

(Charles Chaplin)

RESUMO

O comprometimento organizacional vem sendo cada vez mais considerado um fator chave para o desempenho organizacional, levando as organizações a se voltarem para a compreensão das variáveis que permeiam o envolvimento do indivíduo com a organização a qual pertence, procurando ainda fortalecer os vínculos desse envolvimento. Visando oferecer contribuição à discussão, a presente pesquisa buscou avaliar o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa do segmento de segurança privada situada em Natal/RN. Para o alcance desse objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, utiliza a estratégia de estudo de caso, representando o estudo de uma única realidade. Dessa forma, foi aplicado 36 questionários aos colaboradores da área administrativa da organização. Diante dos dados recolhidos foi possível avaliar o nível do comprometimento a partir dos índices das bases que determinam o comprometimento organizacional. Utilizou-se como instrumento principal para fundamentação das análises a Escala de Bases do comprometimento Organizacional (EBACO). Como resultado se observa a predominância da base escassez de alternativas, seguido da base afetiva e linha consistente de atividade. A realização desse estudo adere a agenda da pesquisa sobre o tema no campo dos estudos do comprometimento organizacional, assim como viabiliza reflexões e análises acerca da temática do comprometimento como elemento indispensável no alcance da efetividade organizacional, viabilizando a tomada de decisão com medidas que venham otimizar o desempenho do colaborador a partir do seu comprometimento.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional. Bases do comprometimento. EBACO.

ABSTRACT

Organizational commitment has been increasingly considered a key factor for organizational performance, leading organizations to turn to the understanding of the variables that permeate the individual's involvement with the organization to which he belongs, while seeking to strengthen the links of this involvement. Aiming to offer contribution to the discussion, this research sought to evaluate the organizational commitment of employees of a private security company located in Natal / RN. To reach this goal, the research is classified as exploratory and descriptive, using the case study strategy, representing the study of a single reality. Thus, 36 questionnaires were applied to the employees of the administrative area of the organization. Based on the data collected, it was possible to evaluate the level of commitment from the indexes of the bases that determine the organizational commitment. The Baseline Scale of Organizational Commitment (EBACO) was used as the main instrument for the analysis of the analyzes. As a result we observed the predominance of the base shortage of alternatives, followed by the affective basis and consistent line of activity. The accomplishment of this study adheres the agenda of the research on the subject in the field of studies of the organizational commitment, as well as it makes feasible reflections and correct analysis of the commitment theme as an indispensable element in the reach of the organizational effectiveness, making possible the decision making with measures that optimize The performance of the employee from their commitment.

Keywords: Organizational Commitment. Basis of commitment. EBACO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma	17
------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional	21
Quadro 2 - Enfoques multidimensionais de comprometimento	23
Quadro 3 - Dimensões da escala de comprometimento organizacional	25
Quadro 4 - Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO.....	26
Quadro 5 - Autovalor, Variâncias, KMO e Alpha a partir da AFE com 7 e 5 Fatores	29
Quadro 6 - Indicadores e pesos da EBACO	32
Quadro 7 - Resultados de Interpretação da EBACO	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva	39
Tabela 2 - Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação em permanecer	41
Tabela 3 - Caracterização da amostra total, segundo a base Afiliativa	42
Tabela 4 - Caracterização da amostra total, segundo a base Linha consistente de atividade	44
Tabela 5 - Caracterização da amostra total, segundo a base escassez de alternativas.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra segundo o gênero	34
Gráfico 2 - Distribuição da amostra segundo a Faixa Etária.....	35
Gráfico 3 - Distribuição da amostra segundo o Estado Civil	36
Gráfico 4 - Distribuição da amostra segundo o grau de Escolaridade	37
Gráfico 5 - Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço.....	38
Gráfico 6 - Base Afetiva.....	40
Gráfico 7 – Obrigação Em Permanecer.....	41
Gráfico 8 – Base Afiliativa.....	43
Gráfico 9 – Linha Consistente de Atividade	44
Gráfico 10 – Escassez de Alternativas	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	16
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	17
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. Objetivo Geral.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. JUSTIFICATIVA	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Comprometimento Organizacional.....	20
2.1.1. Principais conceitos e origem	20
2.1.2. Modelos Multidimensionais do comprometimento	22
2.1.3. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.....	24
2.1.4. Críticas ao modelo EBACO.....	28
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1. Caracterização da pesquisa.....	30
3.2. População e Amostra.....	30
3.3. Instrumento de Coleta de Dados.....	31
3.4. Tratamento e Análise de Dados.....	31
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	34
4.1. Caracterização do perfil dos colaboradores.....	34
4.2. Identificação das Bases de Comprometimento Organizacional	38
4.2.1. Base Afetiva.....	38
4.2.2. Base Obrigação em Permanecer	40
4.2.3. Base Afiliativa	42
4.2.4. Base Consistente de atividade.....	43
4.2.5. Base Escassez de Alternativas	45
4.3. Identificação da dimensão do Comprometimento Organizacional	47
4.4. Sugestões para melhoria	47
5. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	52
ANEXO	54

1. INTRODUÇÃO

As rápidas transformações ocorridas na sociedade, na cultura e os grandes avanços tecnológicos no curso da sociedade, possuem profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais (BASTOS, 1993; BASTOS et al., 2008).

Nessa perspectiva, houve uma crescente preocupação com a gestão de recursos humanos, principalmente em decorrência das grandes tensões mundiais, como a crise de 1929, que fizeram repensar o papel do homem no processo produtivo (BENNIS, 1976).

Em decorrência desse histórico, a partir da década de 1930, surgiram novas perspectivas de se lidar com o capital humano das organizações, levando em consideração a busca por produtividade e qualidade, tornando a questão da gestão de recursos humanos ponto de suma importância nos anos 1980, pois as inovações tecnológicas se frustrariam ou perderiam força caso a organização não dispusesse de um patrimônio efetivamente comprometido com o trabalho (BASTOS, 1993; BASTOS et al., 2008).

Durante década de 1990, a gestão de recursos humanos agiu como elemento propulsor do desempenho organizacional, sendo o comprometimento dos colaboradores visto como um ideal a ser alcançado pelas empresas que dispõem grandes esforços na busca e retenção de pessoas mais bem qualificadas e propensas a se comprometer com as organizações (MEDEIROS et al., 2003). Assim, para obter o comprometimento dos indivíduos, faz-se necessário que a organização possibilite que ele alcance seus objetivos pessoais. (KUABARA; SACHUK, 2009)

Dessa forma, a compreensão do processo do comprometimento é de grande importância para as organizações, pois intervém diretamente nos resultados produzidos pelos indivíduos. Segundo Filenga e Siqueira (2006), quando o empregado reconhece as suas funções sociais na organização para a qual trabalha, atribuindo-lhe o papel de credora, passa a posicionar-se como devedor, sentindo-se, de certa forma, obrigado ou constrangido a lhe retribuir os favores prestados.

De forma similar, Flauzino e Borges-Andrade (2008) afirmam que o comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido

de identificar-se com ela, desejando manter-se como seu membro, satisfazendo seus interesses e facilitando o alcance das missões organizacionais.

Nesse sentido, o pressuposto que guia a maior parte da pesquisa sobre o tema de comprometimento organizacional e, certamente, a quase totalidade das intervenções nas organizações são os elevados níveis de comprometimento do indivíduo com a organização que é algo altamente positivo ou benéfico para ambos (BASTOS, 1993; BASTOS et al., 2008).

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização que será objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso será a área administrativa de uma empresa de segurança, na unidade Natal, Rio Grande do Norte.

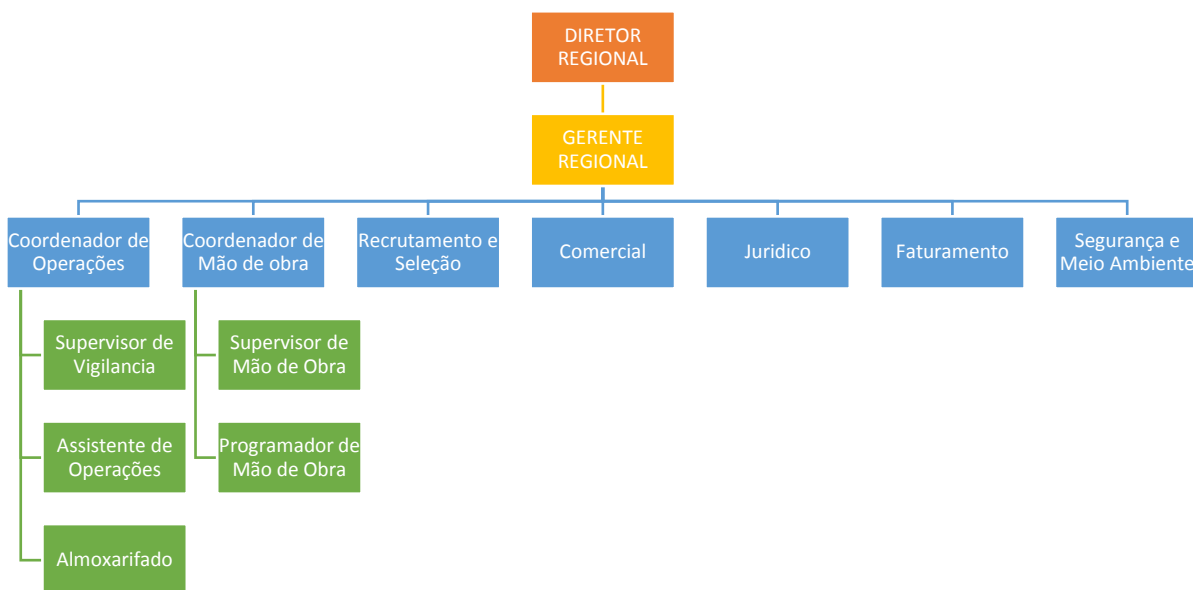
A companhia cujo nome não é permitido divulgar é uma multinacional que encontra-se presente nos mercados da Ásia – China, Índia e Cingapura – na Europa - Alemanha, Espanha, França, Luxemburgo e Portugal - na África - África do Sul - na Oceania – Austrália - e na América Latina - Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Paraguai, Peru e Uruguai, contando com uma equipe de aproximadamente 160.000 funcionários ao redor do mundo.

No Brasil a empresa iniciou suas atividades em 1981. No decorrer dos anos a companhia cresceu e passou a ter forte presença no mercado brasileiro. Contando atualmente com mais de 50 mil funcionários, a companhia está presente em 26 estados e no distrito federal, sendo um das maiores empresas de segurança privada do país.

Entre as estratégias empresariais adotadas pela companhia está o atendimento personalizado para cada necessidade dos consumidores, contendo um conjunto diverso quando se fala de segurança, oferecendo serviços de logística de valores e gestão de numerário, soluções integradas de segurança e alarmes.

A empresa encontra-se organizada estruturalmente, conforme o organograma na Figura 1.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

No contexto global em que as organizações estão inseridas, existe a cobrança de resultados positivos onde é colocado em pauta, cada vez com mais frequência, o comprometimento do capital humano.

Diante desse cenário o comprometimento de seus colaboradores para com a organização a qual prestam seus serviços tem sido cada vez mais valorizado entre as organizações por ser um recurso que pode trazer um grande diferencial e ser de difícil imitabilidade pela concorrência.

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra comprometimento significa: ação ou fato de comprometer-se (FERREIRA, 2009). Já o verbo pronominal comprometer-se, por sua vez, significa: assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se (FERREIRA, 2009).

As definições apresentadas mostram que o comprometimento pode significar o empenho ou a disponibilidade que o indivíduo investe de forma espontânea em relação ao trabalho, como a aplicação de esforços criativos e inovadores para superar problemas do dia a dia nas instituições.

Para Robbins (2005) o comprometimento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura possuem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Os conceitos acima apresentados nos mostram que o comprometimento age como um estímulo que direciona o comportamento de um indivíduo em relação a alguém ou a algo. Assim, qualquer tipo de relação poderá ser afetado pela intensidade de comprometimento atribuído a ela.

Nesse contexto, partimos da ideia de que tendo conhecimento da importância de estudar o comprometimento dos colaboradores com a organização a qual pertencem se faz relevante conhecer dentro da realidade da empresa de segurança que será objeto de estudo: Qual o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa de segurança situada em Natal/RN?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da área administrativa de uma empresa de segurança da cidade do Natal/RN

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores da área administrativa da empresa de segurança;
- Identificar os índices das bases que determinam o comprometimento organizacional;

- Verificar a dimensão do comprometimento organizacional que predomina entre os colaboradores;
- Apresentar um plano de sugestões a serem adotadas com base no estudo apresentado;

1.4. JUSTIFICATIVA

O comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos de estudos mais complexos, que englobam variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento, uma variável determinante para a obtenção de melhores resultados organizacionais, tais como a satisfação dos clientes, os indicadores financeiros, a capacidade de inovação e a criatividade. (MEDEIROS, 2003).

Com isso, no ramo empresarial é cada vez mais buscado diferenciar-se de seus concorrentes do mercado, onde o capital humano atua como diferencial importante, representando um recurso estratégico para as organizações.

Em termos práticos, a relevância deste trabalho encontra-se no fato de que a aplicação do estudo, pode contribuir para que os gestores da organização possam entender a subjetividade dos indivíduos que trabalham neste ambiente. Com isso, é possível implementar estratégias de gestão que permitam a construção de um relacionamento mais adequado entre a organização e os seus colaboradores.

O acesso às informações internas da organização que será objeto de estudo viabilizou a pesquisa, beneficiando a existência de condições propícias para a realização do estudo com o intuito de identificar o nível de comprometimento dos colaboradores da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comprometimento Organizacional

2.1.1. Principais conceitos e origem

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, inspirada nas experiências conduzidas por Elton Mayo em Hawthorne, representou um marco na história da Teoria Organizacional. Em contraposição ao paradigma mecanicista vigente até então, onde os teóricos defendiam que o trabalhador deveria ser compreendido como um ser social, cujo comportamento é influenciado por fatores outros além do aspecto biológico ou ambiente físico. Desse momento em diante, as pesquisas em Administração passaram a buscar, também no espectro psicológico e social, as explicações para o que acontecia no ambiente de trabalho das organizações (FLAMARION, 2015).

Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional (SIQUEIRA, 2008). À frente do contexto do mercado, atualmente em um modelo bem flexível, sempre em constante movimento a valorização do capital humano, passou a ser visto como um elemento importante para alcançar o sucesso nas organizações.

No cotidiano existem usos diversificados do conceito de comprometimento, há o que retoma o conceito de "compromisso", "com envolvimento", descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a algo determinado, "com comprometimento" seria o oposto de "descompromissadamente" e indicaria o grau de atenção, de esforço e de cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo.

Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos. Finalmente o uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados. De maneira

geral o uso da expressão comprometimento traz em si a noção de algo que “amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. (BASTOS, 1997)

Perante ao conceito abordado, pode-se perceber que o comprometimento é um elemento intrínseco ao indivíduo. Como também, o indivíduo que busca uma ascensão profissional vai buscar de alguma forma o comprometimento com a organização que pertence. Entretanto vale ressaltar que o profissional, por estar engajado em sua carreira, não necessariamente estará comprometido na organização a qual pertence.

Conforme afirma Siqueira (2008), a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual.

Em entendimento à afirmação citada no parágrafo anterior, Bastos (1993) identifica cinco abordagens do tema, cada uma delas com raízes em uma área diferente, dentre estas: a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social.

Quadro 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional

Fonte Teórica	Enfoque	Conceito
Sociologia	Autoridade no contexto do trabalho	Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação autoridade e submissão
	Side-best/Instrumental/Calculativo	Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente
Teorias Organizacionais	Afetivo	A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular
	Normativo	Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização
Psicologia social	Comportamental	Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento

Fonte: Bastos, 1993.

O quadro 1 vai nos trazer a ilustração de diferentes perspectivas conceituais do comprometimento organizacional de acordo com cada enfoque, a vista que cada abordagem diferente terá como consequência distintas no conjunto de suas variáveis.

2.1.2. Modelos Multidimensionais do comprometimento

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS, 2003).

Segundo vasta literatura demonstra, diversos autores começaram a escrever sobre a problemática dos modelos multidimensionais do comprometimento organizacional, principalmente em meados do século 20 onde vários estudos foram divulgados.

O modelo multidimensional mais utilizado e considerado o mais importante foi desenvolvido por John Mayer e Natalie Allen (1991), modelo aceito internacionalmente e validado por diversas culturas. Para os autores, o comprometimento organizacional é conceituado em três componentes:

- a) Comprometimento Afetivo (*Affective commitment*): Comprometimento como apego ou envolvimento, onde ocorre identificação entre o indivíduo e a organização. Segundo Meyer e Allen (1991, p. 3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”.
- b) Comprometimento Instrumental ou Calculativo (*Continuance Commitment*): Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1991, p. 3) “Empregados com(...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”.
- c) Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): Comprometimento como obrigação em permanecer na organização. Segundo Meyer, Allen e

Smith (1993, p. 539) “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Em síntese os autores destacam que os colaboradores que possuem o envolvimento efetivo com a organização permanecem porque eles querem; os que possuem um alto grau de comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam e os colaboradores que apresentam um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem ou que são obrigados.

A fim de não deixar de fora outros autores que dissertaram sobre o tema, é apresentado o quadro 2, logo abaixo, com o intuito de realizar uma retomada dos conceitos apresentados pelos diversos autores que também se debruçaram sobre a problemática.

Quadro 2 - Enfoques multidimensionais de comprometimento

AUTORES	DIMENSÕES
Kelman (1958)	<i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais).
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo).
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982).
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).

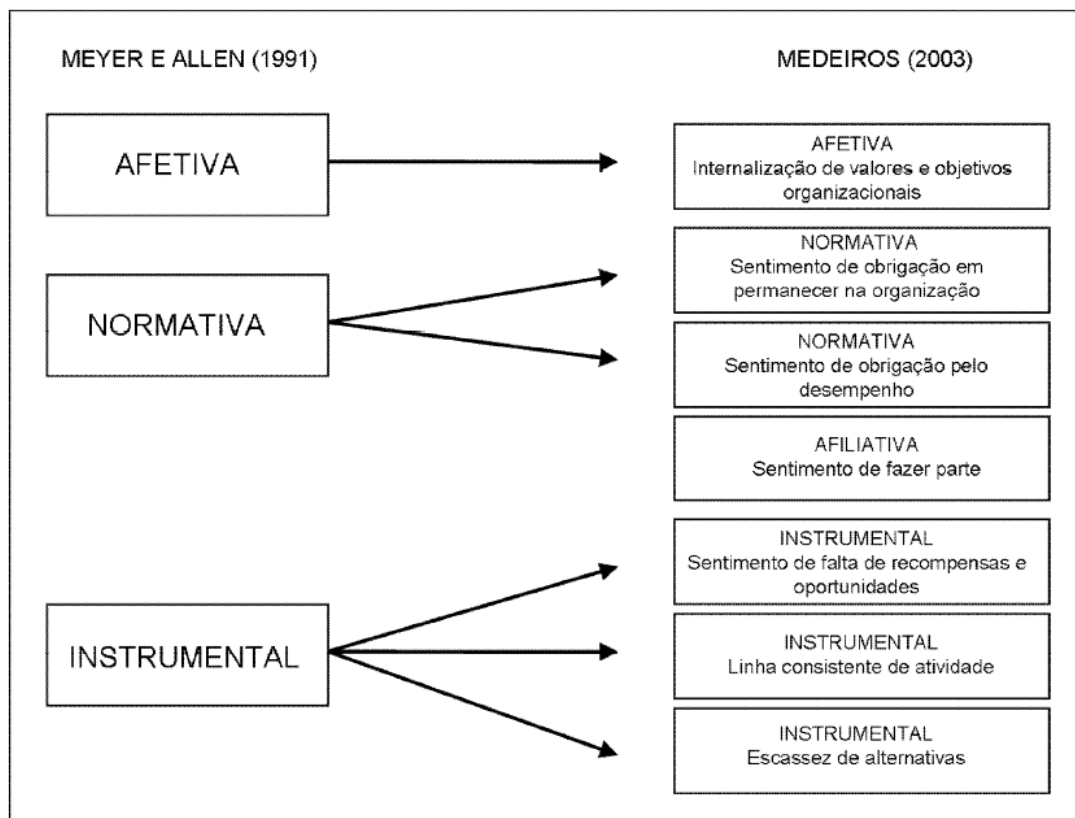
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros <i>et al.</i> (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.

Fonte: Medeiros, 2003.

2.1.3. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO

A escala de bases do comprometimento organizacional - EBACO foi desenvolvida com o intuito de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, usando a ampliação do número de bases do comprometimento a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa propostas pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991), com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores empírica e conceitualmente distintos, conforme melhor ilustrado no quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões da escala de comprometimento organizacional



Fonte: Viana, 2012.

Para a composição da escala, Medeiros e Enders (1998) iniciaram a elaboração aplicando e validaram o modelo de três componentes – afetivo, instrumental e normativo – de Meyer e Allen (1991) e concluíram que poderia haver uma nova dimensão relacionada ao vínculo emocional entre o indivíduo e a organização, tão logo, Medeiros e Enders (1999) denominaram essa nova dimensão como afiliativa.

O EBACO foi aplicado por Medeiros pela primeira vez em 2003, em uma pesquisa que teve como objetivo principal estabelecer um novo modelo de diagnóstico de comprometimento organizacional dos indivíduos. Com esse estudo, o autor se propôs a “reexaminar os modelos teóricos de conceitualização do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro” (MEDEIROS, 2003, p. 22).

No Quadro 4, apresentado a seguir, estão descritas as bases do comprometimento organizacional e algumas de suas principais fundamentações teóricas.

Quadro 4 - Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA BASE
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Gouldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998).
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991).
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> (1993); Controle – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982).
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999).
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo – Etzioni, Porter e Steers (1982); Oportunidade – Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1992).
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972).
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991).

Fonte: Siqueira, 2008.

A escala possui 7 bases do comprometimento organizacional, como foi supracitado e relacionado sua fundamentação teórica, e na sequência será abordada brevemente a definição de cada base.

Na base referente à obrigação em permanecer, o colaborador tem a convicção de que há obrigação de manter-se na organização, existindo o sentimento de culpa em deixá-la, dessa forma não representando uma conduta correta de acordo com a obrigação moral com as pessoas da organização.

A base afetiva está relacionada com a crença e a identificação com os valores, filosofia e objetivos organizacionais da empresa em que está inserido. Nesta base, o

colaborador internaliza os preceitos e objetivos da organização por acreditar neles, existindo, portanto, um encontro entre os seus valores.

Com relação à base afiliativa, ela está ligada ao colaborador sentir reconhecimento, por parte dos colegas, de que ele é membro do grupo e da organização.

Quanto à escassez de alternativas, implica na crença que o colaborador tem de que possui poucas alternativas de trabalho caso venha a deixar a organização e acaba permanecendo no emprego por necessidade.

Na obrigação pelo desempenho os colaboradores acreditam que devem se esforçar em benefício da organização, que devem sempre procurar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. Sendo um comprometimento de controle, no qual os vínculos dos colaboradores às normas da organização ditam como devem moldar o seu comportamento.

A linha consistente de atividade expressa-se no entendimento, por parte do colaborador, de que ele deve manter certas atitudes e regras da organização com o propósito de permanecer nela.

Por fim, falta de recompensas e oportunidades parte da crença que o colaborador tem de que o seu esforço extra, em benefício da organização, deve ser recompensado, na qual a mesma deve lhe dar mais oportunidades. Esse comprometimento ocorre quando o colaborador percebe igualdade entre recompensas e contribuições.

A criação da EBACO consiste na importância da padronização das ferramentas que se destinam à mensuração do comprometimento organizacional.

A pesquisa do comprometimento vem utilizando, como assinalado anteriormente, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. O que vem ocorrendo é que esses modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que estão testados. Mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta um problema de validade para o constructo, pois diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos (SIQUEIRA, 2008, p. 62).

Com isso, a escala EBACO que foi proposta e validada por Medeiros (2003) se adapta bastante ao cenário brasileiro, acreditando que o âmbito nacional precisava de um instrumento de maior confiabilidade e validade para mensurar o comprometimento organizacional.

2.1.4. Críticas ao modelo EBACO

Assim como Vergara (2006) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações” (p.59). Então, com o intuito de não explorarmos apenas o aspecto positivo da ferramenta fomos à busca da visão crítica de outros pesquisadores com relação à ferramenta de análise: a escala EBACO.

De acordo com o estudo realizado por Fernandes et al. (2016), percebeu-se que duas dessas bases, obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades, apresentam limitações quanto aos ajustes psicométricos. Durante a pesquisa o autor cita o problema da construção dos 8 indicadores por Medeiros (2003), o que gerou baixa consistência interna e *cross-loading* em uma das variáveis observáveis, cuja carga fatorial foi mais relevante para outro fator. Com isso, devido à falta de informações dos índices de ajustamento e baixa consistência interna, os pesquisadores optaram por retirar as duas bases do modelo proposto por Medeiros (2003) para a realização dessa pesquisa.

Além disso, na validação da EBACO por Bastos et al. (2008) as duas referidas bases supracitadas também apresentaram o mesmo resultado, ou seja, menores índices de precisão dentro dos seus respectivos enfoques de comprometimento: normativo e instrumental, portanto, mais um argumento para a exclusão das duas bases.

Na validação realizada por Fernandes et al. (2016), ele buscou investigar estatisticamente os efeitos da exclusão das duas bases. Para isso, o autor optou por realizar uma AFE, tomando como base uma comparação entre os índices de qualidade de ajustamento obtidos, para o modelo EBACO com 7 e 5 fatores exposto no quadro 5.

Quadro 5 - Autovalor, Variâncias, KMO e Alpha a partir da AFE com 7 e 5 Fatores

BASES DO COMPROMETIMENTO	7 Fatores				
	Autovalor	Var. Explicada %	Var. Total %	KMO	Alpha
Afetivo	1,41	5,05			
Obrigação em Permanecer	1,91	6,84			
Obrigação pelo desempenho	2,75	9,80			
Afiliativo	6,37	22,74			
Linha consistente de atividades	1,20	4,29	66,58	0,771	0,825
Escassez de Alternativas	3,89	13,88			
Falta de recompensas e oportunidades	1,11	3,98			
BASES DO COMPROMETIMENTO	5 Fatores				
	Autovalor	Var. Explicada %	Var. Total %	KMO	Alpha
Afetivo	1,38	6,91			
Obrigação em Permanecer	2,03	10,14			
Afiliativo	5,91	29,53			
Linha consistente de atividades	1,20	6,02	67,39	0,788	0,852
Escassez de Alternativas	2,96	14,79			

Fonte: Fernandes et al, 2016.

O autor corrobora que é importante acrescentar que nas duas composições investigadas, com 7 e 5 fatores, constatou-se, de acordo com a AFE, que todos os indicadores mediram o construto previamente estabelecido conforme descrito na EBACO. Nenhum indicador mensura outra dimensão, a não ser a sua própria, considerando sua carga fatorial mais forte (FERNANDES et al, 2016, p. 8)

Logo mais à frente, Fernandes et al (2016) conclui que é possível perceber que com 5 fatores o modelo apresentou melhores índices para variância total explicada (67,39%), KMO (0,788) e Alpha de Cronbach (0,85), corroborando com a proposta inicial de exclusão das bases, obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Caracterização da pesquisa

O presente trabalho tem como finalidade avaliar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa que atua na área de segurança, localizada na cidade do Natal, Rio Grande do Norte. Dessa forma, caracteriza-se como estudo de caso de caráter exploratório e descritivo.

Segundo Gil (2008) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto (Raupp, 2003).

Com relação às características da pesquisa descritiva, Gil (2008) cita que as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.

3.2. População e Amostra

A pesquisa realizou-se junto aos funcionários da área administrativa da organização, que ocupam o quadro de pessoal na filial de Natal/RN, contando com um universo de 36 colaboradores celetistas, estagiários e menores aprendizes. O universo dos 36 casos foram coletados através de questionário físico, considerando que foram incluídos no estudo os funcionários que expressaram concordância em participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada durante o mês de maio de 2017.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Segundo Siqueira et al. (2008, p. 61), esse instrumento de medida foi aplicado pela primeira vez por Medeiros, em 2003, para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: Afetiva; Obrigação em Permanecer; Obrigação pelo Desempenho; Afiliativa; Falta de Recompensas e Oportunidades; Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas, as quais alcançaram altos índices de precisão no coeficiente alpha de Cronbach.

O modelo é distribuído em 28 itens, sendo 4 para cada uma das sete bases, utilizando uma escala do tipo Likert, variando de 1 a 6, sendo o número 6 o grau máximo de concordância com o que está sendo proposto. Questões acerca de dados demográficos e ocupacionais dos colaboradores também foram inseridas no instrumento de pesquisa.

Entretanto, apesar do modelo EBACO ter atingido altos índices de precisão, convencionou-se, para efeito de estudo, a utilização de apenas cinco bases, ou seja, as bases com menores índices de precisão seriam retiradas, logo, as bases Obrigação pelo Desempenho e Falta de Recompensas e Oportunidades foram descartadas, as quais estão relacionadas, respectivamente, ao comprometimento normativo e instrumental. Portanto, a partir desta convenção, o instrumento que era composto por 28 questões, passou a conter 20.

3.4. Tratamento e Análise de Dados

Para facilitar a tabulação e análise dos dados utilizou-se o programa Microsoft Office Excel 2013, onde as médias das respostas obtidas para cada indicador das bases de comprometimento foram calculadas, em seguida, multiplicou-se cada média obtida pelos pesos de cada indicador discriminados no quadro 6 e, na sequência, foi feita a soma dos valores obtidos dos indicadores de cada base, gerando uma pontuação denominada score.

Quadro 6 - Indicadores e pesos da EBACO

Pesos	Base: Afetiva
0,74	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares.
0,76	A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é pelo que ela simboliza, seus valores
0,80	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.
0,78	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.
Pesos	Base: Obrigação em permanecer
0,78	Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
0,79	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.
0,82	Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.
0,85	Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Pesos	Base: Afiliativa
0,72	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
0,82	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
0,76	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
0,68	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
Pesos	Base: Linha consistente de atividade
0,69	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
0,58	Na situação atual, ficar com minha empresa é, na realidade, mais uma necessidade do que um desejo.
0,71	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
0,65	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Pesos	Base: Escassez de alternativas
0,59	Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
0,77	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.
0,84	Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
0,78	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

Fonte: Adaptado de Siqueira et al., 2008.

Como referência para embasar a interpretação dos escores alcançados foram usados os valores expostos no quadro 7, em que se observa os intervalos dos valores concebíveis para cada base juntamente com as interpretações.

Quadro 7 - Resultados de Interpretação da EBACO

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de Alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Siqueira et al., 2008.

Para realizar a interpretação dos dados, Siqueira (2008) ressalta que ao interpretar os resultados alcançados, é necessário considerar que algumas bases possuem relação direta e inversamente proporcional ao desempenho da organização, portanto, na base Afetiva, Afiliativa e Obrigação em permanecer, o comprometimento deve ser alto, ou mais próximo desse intervalo, enquanto que nas bases Linha consistente de atividades e Escassez de alternativas, o nível de comprometimento deve ser baixo, logo, deverá ser inversamente proporcional.

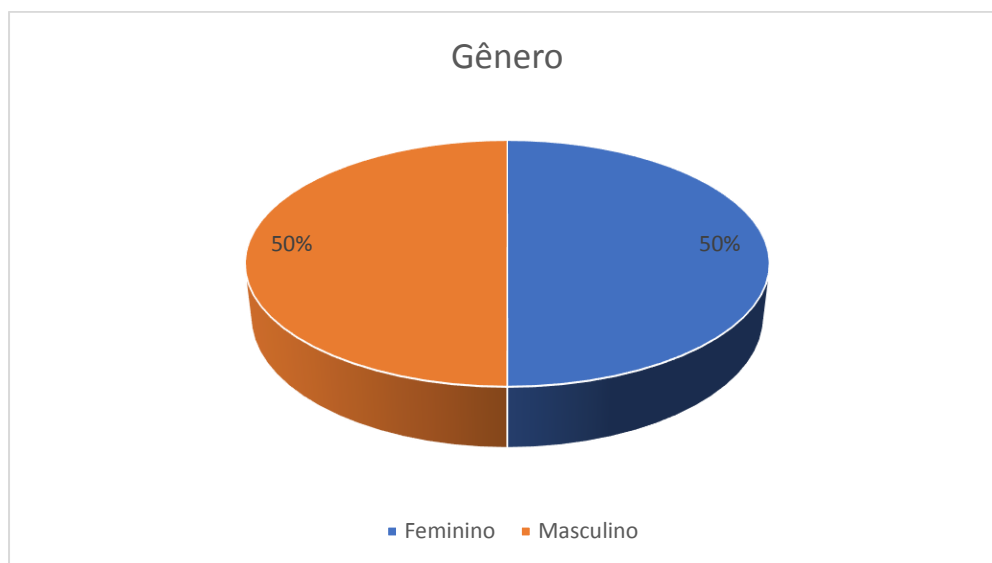
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No presente capítulo, temos como objetivo apresentar os resultados obtidos a partir da aplicação da escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO). De modo que é traçado primeiramente o perfil dos colaboradores, em seguida é apresentado os índices das bases do comprometimento para podermos compreender qual a dimensão mais latente na organização. Por fim é sugerido um plano de sugestões para serem adotadas como base para otimização do comprometimento dos colaboradores.

4.1. Caracterização do perfil dos colaboradores

A pesquisa foi realizada com 18 pessoas do gênero feminino (50%) e 18 do gênero masculino (50%). Distribuição ilustrada conforme o gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra segundo o gênero

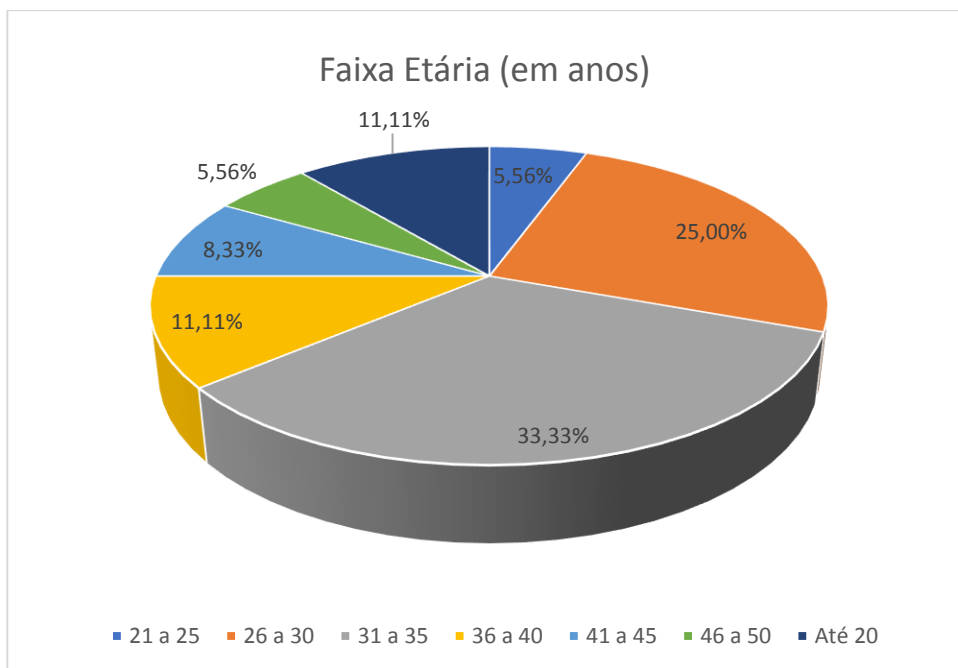


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De acordo com a distribuição ilustrada no gráfico, percebe-se o mesmo número de homens e mulheres na área administrativa, tornando evidente o equilíbrio na distribuição entre homens e mulheres na organização.

Com relação à faixa etária, demonstrada no gráfico 2, vemos que, na organização, 11,11% dos colaboradores possuem menos de 20 anos, 5,56% estão entre 21 e 25 anos, 25% entre 26 e 30 anos, 33,33% entre 31 e 35 anos, 11,11% entre 36 e 40 anos, 8,33% entre 41 e 45 anos e 5,56% entre 46 e 50 anos.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra segundo a Faixa Etária

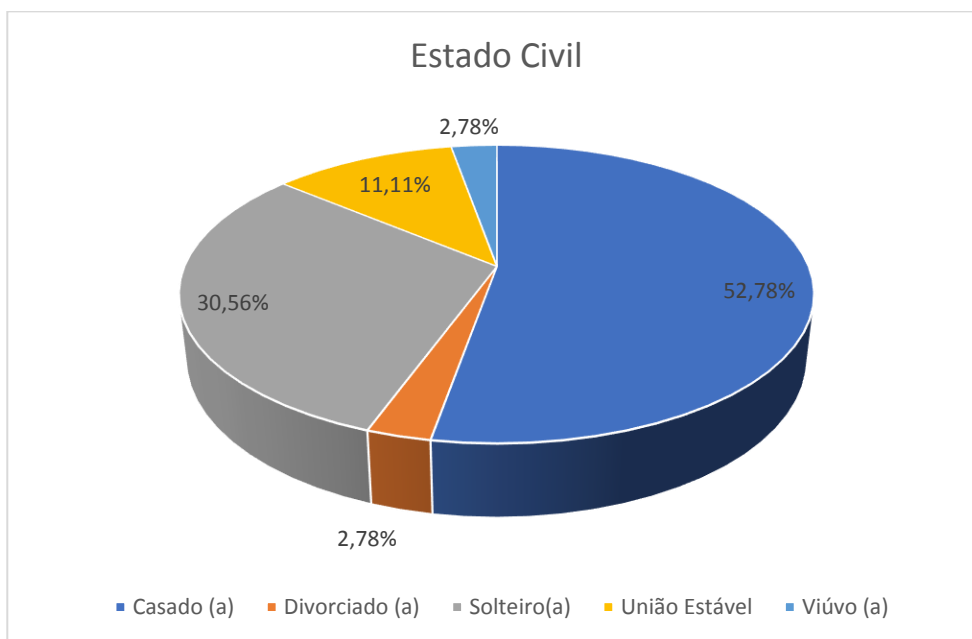


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A faixa etária demonstra-se bem diversificada, porém com maior número de colaboradores entre 31 e 35 anos. Pode-se ler também essa ampla variação na faixa etária positivamente, visto que contribui para um ambiente favorável à troca de experiência entre pessoas com faixa etária variada.

Com relação ao estado civil, conforme apresentado no gráfico 3, os casados representam 52,78% dos respondentes. Outra parcela significativa da distribuição foi a dos solteiros com 30,56%, em seguida 11,11% em união estável e divorciados e viúvos com 2,78% cada.

Gráfico 3 - Distribuição da amostra segundo o Estado Civil

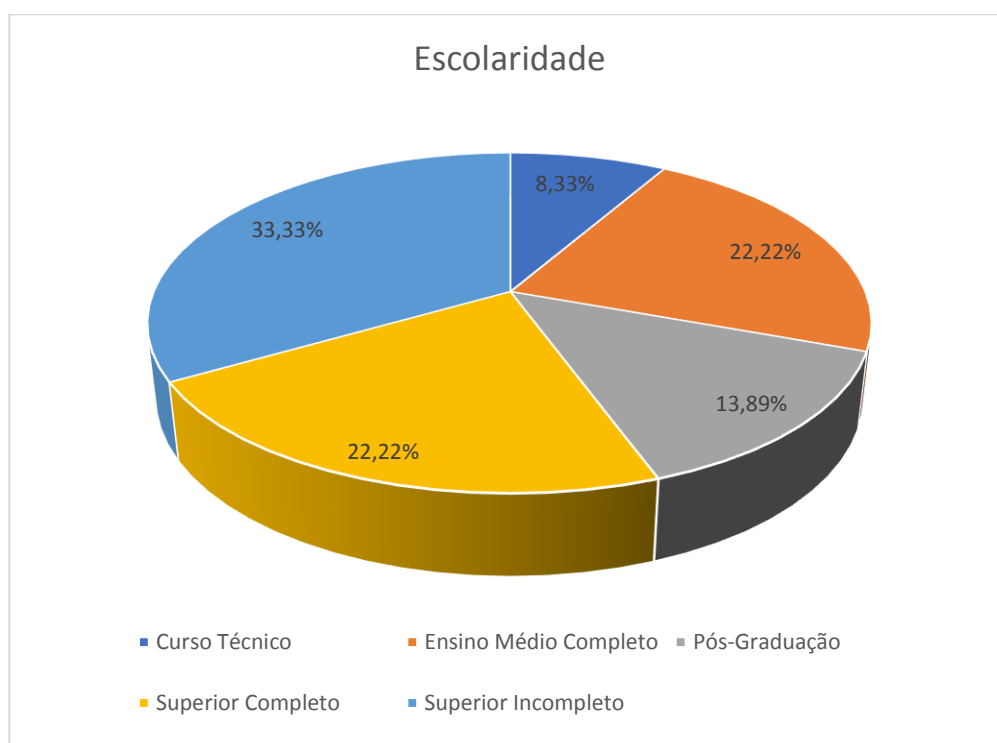


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O resultado representa que maior parte dos colaboradores mantêm uma relação afetiva, representado por 63,89% se considerarmos os que se identificam como casados ou em união estável.

Quanto à escolaridade, podemos observar que 22,22% possuem ensino médio completo, 8,33% curso técnico, 33,33% ensino superior incompleto, 22,22% ensino superior completo e 13,89% pós-graduação.

Gráfico 4 - Distribuição da amostra segundo o grau de Escolaridade

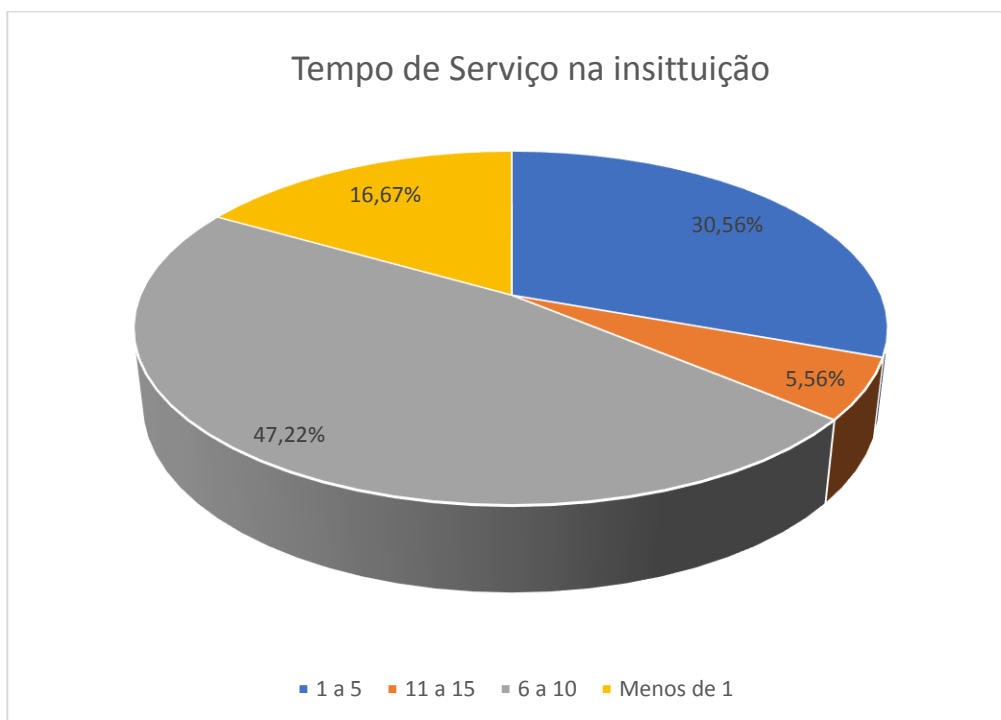


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Percebe-se que há maior número de colaboradores com ensino superior completo, considerando os que concluíram o ensino superior e os que possuem pós-graduação. O número fica mais representativo se considerarmos os que iniciaram a qualificação do ensino superior, porém ainda não concluíram.

Quanto ao tempo de serviço na instituição, é demonstrado no gráfico 5 que 16,67% têm menos de um ano na instituição, 30,56% de 1 a 5 anos, 47,22% têm entre 6 e 10 anos e 5,56% entre 11 e 15 anos.

Gráfico 5 - Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A amostra representa que existe um baixo índice de rotatividade entre os colaboradores, índice demonstrado pelo percentual de 52,78% ter mais de 6 anos na instituição, no entanto demonstra que houve uma recente rotatividade representado por 16,67% que está a menos de 1 ano na organização.

4.2. Identificação das Bases de Comprometimento Organizacional

4.2.1. Base Afetiva

Com relação à base afetiva, a qual pode ser caracterizada como a forma de identificar-se com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais (SIQUEIRA et al. 2008). O escore alcançado na base afetiva foi de 13,89 e conforme o quadro 6 apresentado por Siqueira et al. (2008) exposto na seção 3.4 da metodologia do presente trabalho, mais especificamente no quadro 7, o valor se enquadra no intervalo de

comprometimento acima da média, uma vez que apresenta resultado entre 11,21 e 16,55. Os autores citam que é importante que essa base obtenha um resultado de alto comprometimento, logo, maior que 16,55.

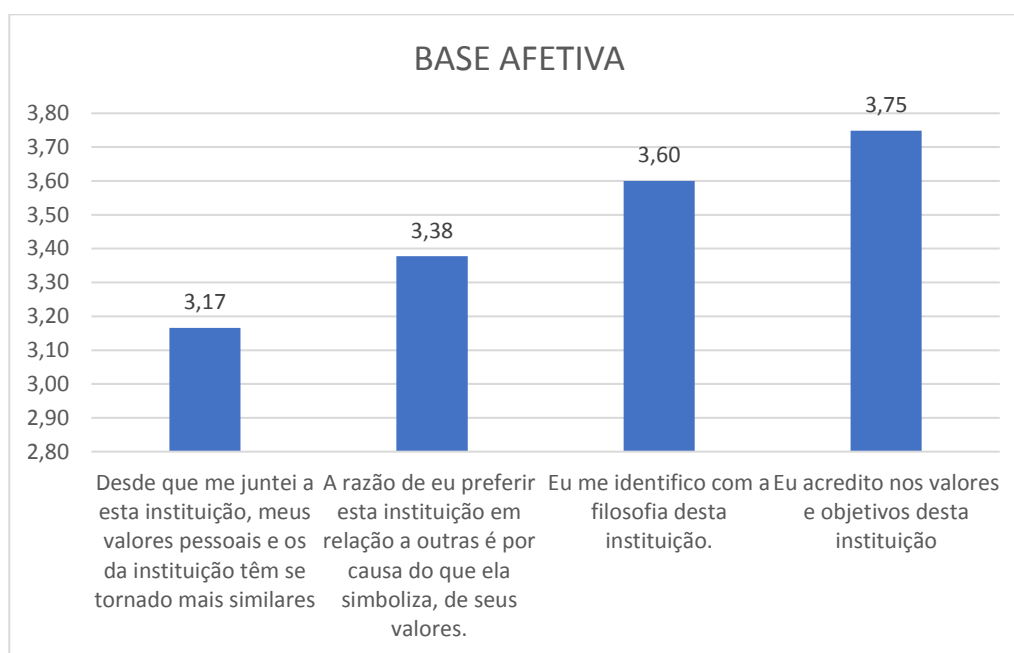
Tabela 1 - Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva

AFETIVA	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	SCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV.PADR.				
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares	4,28	1,09	0,74	3,17	13,89	Comprometimento acima da média
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,44	1,13	0,76	3,38		
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	4,50	0,97	0,8	3,60		
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição	4,81	0,98	0,78	3,75		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme é apresentado no gráfico 6, a opção “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização” foi o indicador com maior nível, o qual também alcançou um dos menores desvios padrão (observado na tabela 1), confirmando a aproximação das respostas para o indicador.

Gráfico 6 - Base Afetiva



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.2.2. Base Obrigação em Permanecer

Segundo Bastos et al (2008), esta base destaca a crença do indivíduo, de modo que se ele deixasse a organização se sentiria culpado, além do sentimento de obrigação moral com os outros colaboradores da organização.

O escore alcançado na base Obrigação em Permanecer foi de 11,02, o valor enquadra-se no intervalo de Comprometimento abaixo da média, uma vez que apresenta resultado entre 10,62 e 14,69, enquanto o escore desejado seria maior que 18,75, obtendo um resultado de alto comprometimento.

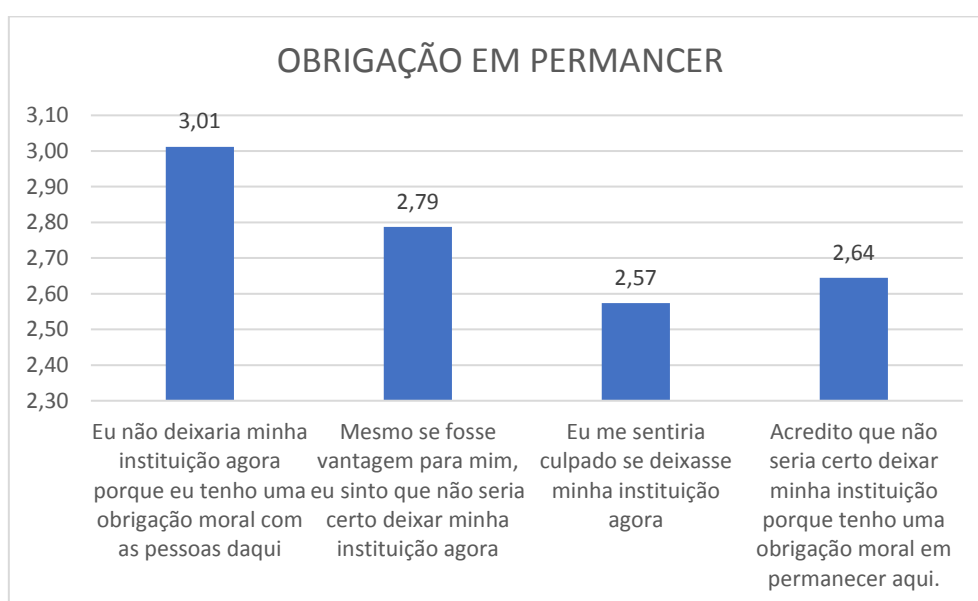
Tabela 2 - Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação em permanecer

OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	SCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV.PADR				
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3,86	1,31	0,78	3,01	11,02	Comprometimento abaixo da média
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora	3,53	1,48	0,79	2,79		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora	3,14	1,69	0,82	2,57		
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,11	1,70	0,85	2,64		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nesta base, percebe-se que todos os resultados giraram em torno da média 3, conforme tabela 2. Demonstrando que em sua maioria não compartilham do sentimento de culpa se chegassem a deixar a instituição. Como encontrado no gráfico 7, onde o menor índice alcançado está em “Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora”, com 2,57.

Gráfico 7 – Obrigação Em Permanecer



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.2.3. Base Afiliativa

Esta base, segundo os autores, aborda a segurança que o indivíduo tem em ser reconhecido como membro do grupo, se o grupo o reconhece e o reconhecimento da organização como um todo.

O escore encontrado foi 14,39, valor apresentado na tabela 3, que está no intervalo abaixo de 14,77, e pode ser interpretado como baixo comprometimento, base a qual, de acordo com os autores deveria apresentar alto comprometimento.

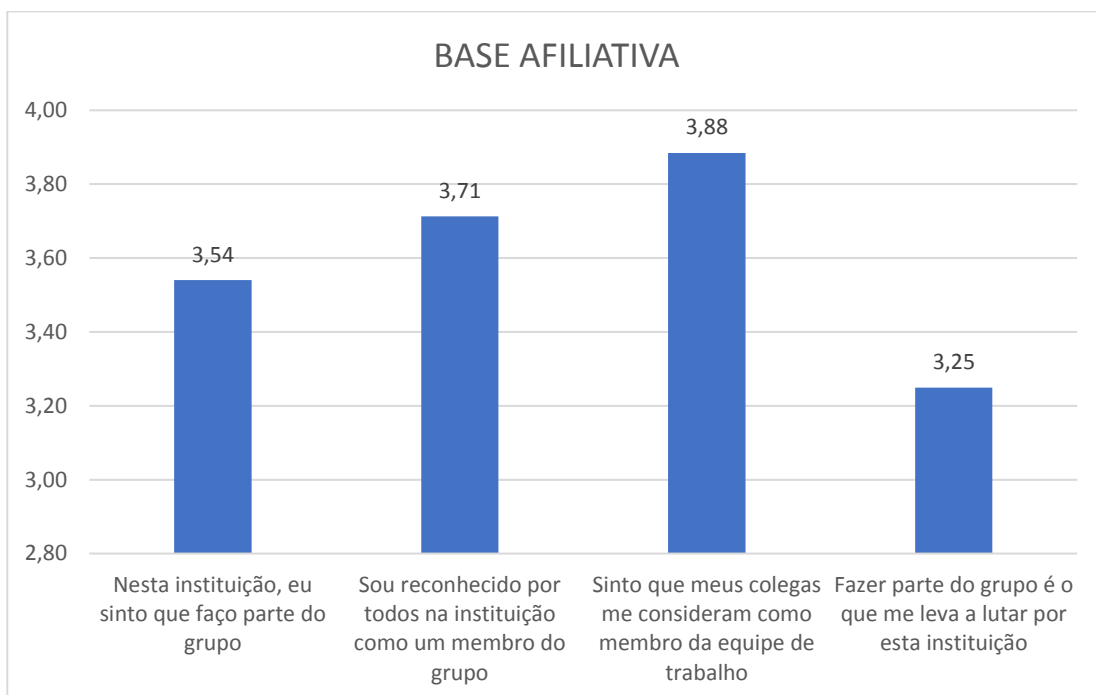
Tabela 3 - Caracterização da amostra total, segundo a base Afiliativa

AFILIATIVO	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV.PADR.				
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	4,92	0,73	0,72	3,54	14,39	Baixo comprometimento
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo	4,53	1,00	0,82	3,71		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	5,11	0,78	0,76	3,88		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição	4,78	1,07	0,68	3,25		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nesta base, percebe-se que a afirmativa que mais se destacam é a “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho” como a que possui maior índice com 3,88 e “Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição” com o menor índice, 3,25, conforme demonstrado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Base Afiliativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.2.4. Base Consistente de atividade

Segundo a Siqueira et al. (2008) na base Linha consistente de atividade as pessoas nutrem certas atitudes e regras, as quais julgam serem fundamentais para se manterem na organização e apresentam atitudes que a organização defende como corretas.

É desejável que esta base apresente um baixo nível de comprometimento, ou seja um Escore abaixo de 8,52, porém, segundo a Tabela 4, apresentada a seguir, o escore encontrado foi de 11,66 significando um comprometimento abaixo da média. Esse resultado é considerado baixo, visto que é incentivado que o colaborador procure realizar suas atividades laborais de acordo com o que acredita.

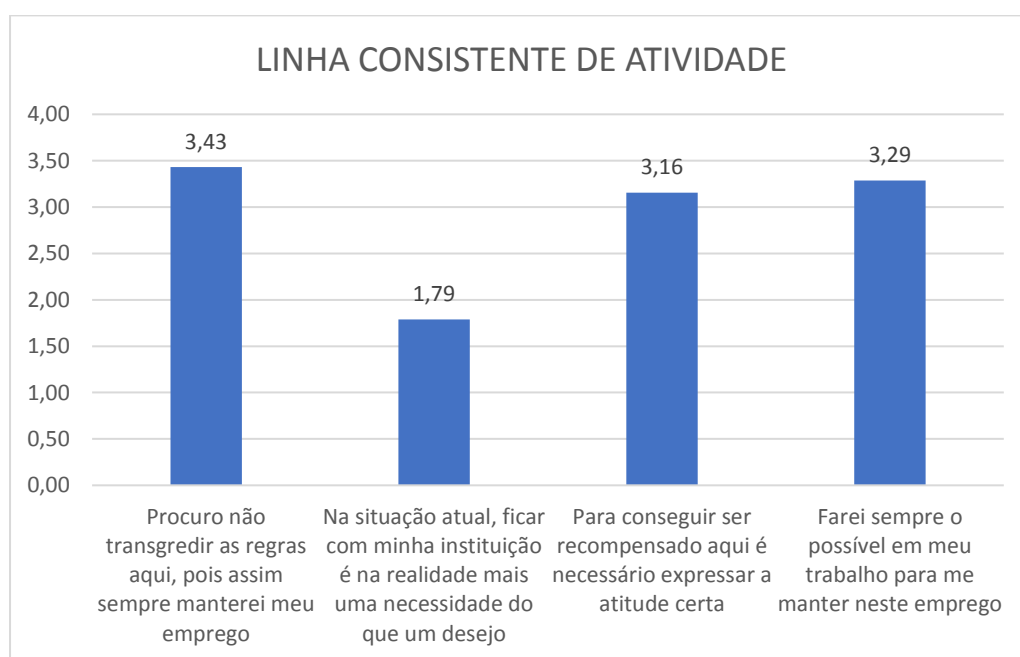
Tabela 4 - Caracterização da amostra total, segundo a base Linha consistente de atividade

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV.PADR.				
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	4,97	1,06	0,69	3,43	11,66	Comprometimento abaixo da média
Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade mais uma necessidade do que um desejo	3,08	1,63	0,58	1,79		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	4,44	1,08	0,71	3,16		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	5,06	0,89	0,65	3,29		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O resultado mais alto foi “Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego”, com a média de 5,06. Entretanto, após multiplicar pelo peso, o indicador destacado passou a ser “Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego”, conforme é ilustrado no Gráfico 9, como também que maior parte dos indicadores ficam com resultados próximos.

Gráfico 9 – Linha Consistente de Atividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

4.2.5. Base Escassez de Alternativas

Na base Escassez de alternativas os colaboradores possuem a crença de que, caso deixem a organização, poucas alternativas de trabalho existirão (SIQUEIRA et al., 2008). O que vem ficando mais forte com a alta taxa de desemprego enfrentada atualmente no país.

Conforme apresentado na tabela 5, o escore obtido foi 10,03, resultado que é interpretado pelo autor como baixo comprometimento. Ficando abaixo de 11,46, sendo o aconselhável para esta base segundo o autor.

Tabela 5 - Caracterização da amostra total, segundo a base escassez de alternativas.

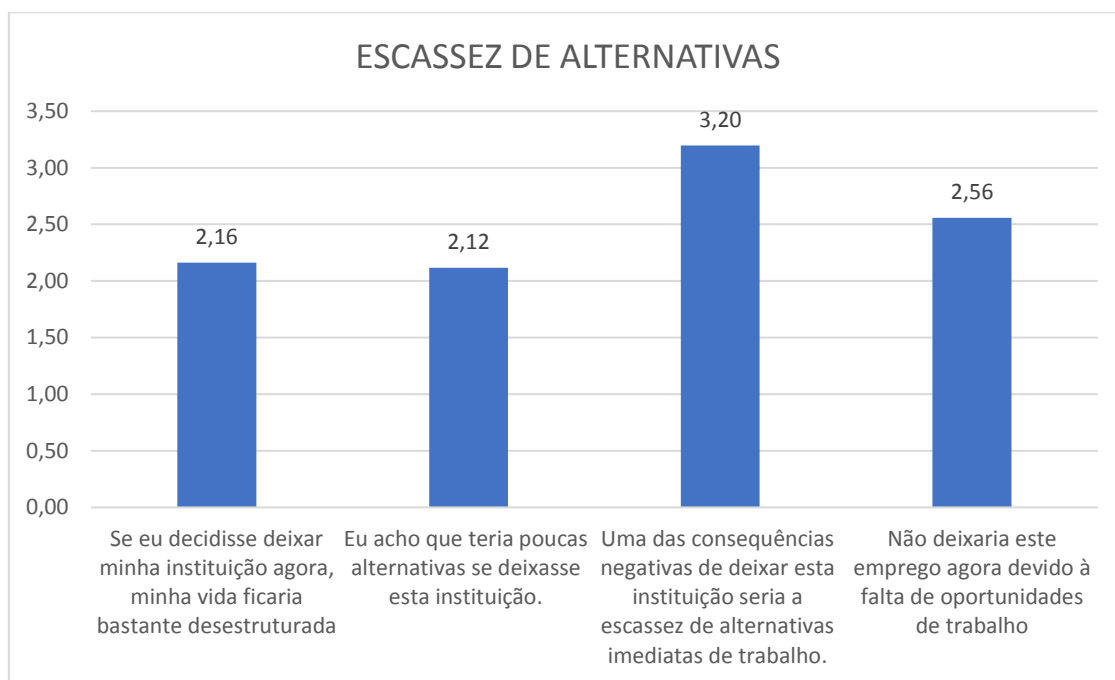
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV.PAD				
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	3,67	1,60	0,59	2,16	10,03	Baixo comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,75	1,20	0,77	2,12		
Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,81	1,41	0,84	3,20		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	3,28	1,52	0,78	2,56		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Uma observação considerável a ser citada, a respeito da base Escassez de alternativas, é a de que Siqueira et al. (2008) afirma que nesta base é importante obter um baixo comprometimento, ou seja, um Escore inferior a 11,46. Exemplificando o que

é obtido pela empresa nesta base foi de 10,03, comprovando que seus colaboradores não estão trabalhando na empresa por falta de alternativas de emprego.

Gráfico 10 – Escassez de Alternativas



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Neste indicador, o resultado mais alto foi “Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho”, com a média de 3,81. Mesmo após realizar a multiplicação pelo peso, o indicador destacada permaneceu o mesmo, conforme é ilustrado no Gráfico 10.

4.3. Identificação da dimensão do Comprometimento Organizacional

Como exposto anteriormente no quadro 3, a base do comprometimento segundo a escala EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003), teve como fundamentação teórica para o seu desenvolvimento as dimensões do comprometimento que foi trazida por Meyer e Allen (1991).

Com isso, podemos verificar que a base que alcançou o resultado mais positivo foi a base escassez de alternativas, chegando ao índice tido como ideal pelo autor. Onde tal representa a dimensão instrumental.

Em seguida, as bases que se destacam são: linha consistente de atividade e afetiva. Representando respectivamente as dimensões instrumental e afetiva. Ambas as bases não alcançaram os resultados tidos como ideais pelo autor, porém chegaram próxima do índice.

Dessa forma, pode-se concluir que a dimensão do comprometimento encontrada como predominante durante a pesquisa foi a instrumental. Segundo Meyer e Allen (1991), a dimensão instrumental representa o comprometimento dos colaboradores a partir do que é percebido e associado aos custos ou benefícios em ficar ou deixar a instituição.

4.4. Sugestões para melhoria

Diante do estudo apresentado, identificasse uma deficiência principalmente nas bases obrigação em permanecer e afiliativa. Onde ao interpretar mais a fundo, identificamos que o baixo resultado da base obrigação em permanecer representa uma baixa convicção em manter-se na organização, não existindo o sentimento de culpa caso chegue a deixá-la, não identificando uma ligação moral com as pessoas da organização.

Referente à base afiliativa remete como o colaborador se sente reconhecido pela organização e seus membros. Tendo em vista o baixo resultado, pode-se interpretar

a existência do sentimento de não se sentir reconhecido, por parte dos colegas, do grupo o qual é membro ou pela organização.

Para elaboração de um plano de melhoria bem planejado é sugerido à utilização da ferramenta 5W2H, a qual vai fornecer a fundamentação de critérios como o que, porque, por quem, onde, quando e como será realizada as ações para favorecer a melhoria do comprometimento organizacional dos colaboradores.

É fundamental que no desenvolvimento do plano de ação esteja incluso pontos como um programa que incentive o melhor relacionamento entre os membros do grupo e entre grupos, focando na valorização do colaborador para a organização.

Outra ferramenta para melhoria do comprometimento é o feedback como ferramenta de fomentar a comunicação entre os líderes e sua equipe, assim como entre os membros da equipe. O feedback é uma prática bastante comum nas empresas para encorajar, criar confiança, visar a solução de problemas e o aprimoramento das habilidades dos colaboradores.

Como também o incentivo da interação entre os colaboradores, investindo em momentos sociais como confraternizações para integrar os grupos. A realização de um momento descontraído como uma confraternização, também tem intuito de premiar os funcionários com um momento de diversão por toda a sua dedicação à empresa.

5. CONCLUSÃO

Na presente pesquisa houve a avaliação do nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da área administrativa de uma empresa de segurança situada em Natal/RN. No momento de efetuar as análises, segundo os autores da área, inúmeras variáveis devem ser consideradas como fatores que antecedem o comprometimento.

Nesse sentido, em atendimento ao primeiro objetivo da pesquisa, conclui-se que, quanto à divisão dos gêneros, ficou dividida com 50% de homens e mulheres, quanto à idade, a maioria possui faixa etária entre 31 e 35 anos, sendo então, um quadro funcional com equilíbrio entre os gêneros, assim como também jovem.

Grande parte dos colaboradores possuem ensino superior completo ou iniciaram um curso de nível superior e não concluíram, evidenciando a qualificação dos colaboradores. A empresa conta com uma pequena renovação do seu quadro funcional, uma vez que 16,67% dos colaboradores possuem menos de 1 ano de serviço prestado na instituição. O que confirma que a maior parte dos deles tem muito tempo na instituição, onde o valor mais expressivo fica representado por 52,78%, que responderam ter 6 ou mais anos na instituição.

Quanto às bases da escala EBACO, segundo objetivo desse trabalho, a partir da pesquisa realizada na organização, observou-se que a base afetiva apresentou um nível de comprometimento acima da média, quando o melhor resultado seria um alto comprometimento, no entanto pode-se considerar que o resultado chegou próximo ao desejado.

Com relação às bases obrigação em permanecer e linha consistente de atividade, ambas apresentaram um comprometimento abaixo da média. Quando o resultado ideal seria, respectivamente, um alto comprometimento e baixo comprometimento. Resultado negativo para a base obrigação em permanecer, que mostra seu distanciamento do tido como ideal para o autor. Por outro lado, o resultado abaixo da média para a base linha consistente de atividade, aproxima-se do aconselhado pelo autor, porém não chega a ser o ideal.

Quanto às bases afiliativa e escassez de alternativas, ambas apresentaram um baixo comprometimento, quando o recomendado pelos autores seriam, respectivamente, um alto comprometimento e um baixo comprometimento. Resultado negativo para a base afiliativa, visto que apresentou o oposto do desejado, onde ficou evidenciado que a maioria dos colaboradores não se vê totalmente integrada na sua equipe de trabalho. Por outro lado, para a base escassez de alternativas a base alcança o resultado desejado.

Em atendimento ao terceiro objetivo, comparando os escores das bases, verificou-se que a dimensão que obteve o melhor desempenho foi à base escassez de alternativas, sendo que o resultado obtido foi exatamente o como tido por ideal para os autores. O resultado base mostra que os colaboradores não permanecem na organização por existir poucas alternativas no mercado, e sim que há um comprometimento em fazer parte da organização atual. Outra interpretação cabível para este resultado está como foi evidenciada anteriormente, onde grande parte dos colaboradores tem boa qualificação profissional, o que traz mais alternativas e difere da escassez de alternativas.

Outras duas dimensões que se mostraram bem presentes foi a base afetiva e a linha consistente de atividade, onde ambas se aproximaram do que é tido como ideal. A base afetiva destaca que grande parte dos colaboradores desde que se juntaram à organização, os valores e objetivos têm ficado mais próximos. E a linha consistente de atividade indica que os colaboradores têm respeito pelas regras adotadas pela organização.

Em atendimento ao quarto objetivo deste trabalho, é sugerido que a equipe de gestão de pessoas desenvolva programas a fim de fortalecer o comprometimento dos colaboradores. Principalmente nas áreas do comprometimento que foi verificado a existência de uma deficiência mais acentuada, como na base afiliativa e obrigação em permanecer.

O colaborador sentir-se integrado ao grupo é imprescindível para um bom desenvolvimento de suas atividades, como para um ambiente de trabalho agradável. Com isso é sugerido que seja desenvolvido um programa de relacionamento entre a empresa, a equipe e os funcionários que devem contar com ferramentas que viabilizem o processo, que pode iniciar pela criação de hábitos simples, como realizar reuniões periódicas com pautas que possibilitem ouvir mais os colaboradores, com o propósito de

os mesmos colocarem suas opiniões e sugestões e assim sentirem que elas influenciam nos resultados da organização. Incentivar a interação do grupo, investindo em momentos sociais com o intuito de aumentar a interação entre os colaboradores para que eles tenham mais presente o sentimento de união.

Assim também para suprir as necessidades da base obrigação em permanecer, visto que grande parte respondeu que não se sentiria culpado caso viesse a deixar a instituição. As medidas a serem adotadas nesse quesito não diferem muito do que foi citado anteriormente. A empresa deve desenvolver formas que integrem esse colaborador à empresa, de forma que ele se sinta parte importante para todo o processo.

O estudo apresentou contribuição significativa para empresa, visto que teve a oportunidade de explorar sobre o comprometimento organizacional dos seus colaboradores, fornecendo dados e informações que podem ser utilizadas para elaboração de planos estratégicos para aperfeiçoar o comprometimento dos colaboradores.

Embora existam grande contribuições, pode-se citar algumas limitações. Onde a principal limitação deste estudo reside em sua amostra, visto que foi viável a aplicação da escala apenas no setor administrativo. O estudo com a maioria dos colaboradores que trabalham externamente seria grandemente válido, de modo que traria grande contribuição para se entender melhor alguns dos resultados encontrados.

O desenvolvimento deste trabalho trouxe como principais contribuições para a ciência da administração reflexões a respeito do comprometimento organizacional através de um estudo de caso. De forma que durante a aplicação e validação de conceitos que são fortemente estudados na academia foram colocados em um caso próximo ao dia a dia.

Por último, ressalta-se a importância de pesquisas referentes ao comprometimento organizacional em empresas privadas e a valorização de ferramentas de gerenciamento organizacional, visto que colaboradores envolvidos com os objetivos da organização têm grande influência sobre seus resultados.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. RAE, Rio de Janeiro, v. 33, n.3, maio/jun. 1993
- BASTOS, A. V. B. et al. **Comprometimento Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- Bastos, A. V. B.; Brandão M. G. A.; Pinho, A. P. M. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol.1 no.2 Curitiba, 1997.
- BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**. São Paulo, v. 42, n.2, p. 31-41, 2002.
- FERNANDES, Leandro Figueiredo et al. **(Re)Validação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional**. ISSN. 2016. Disponível em: <http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/907.pdf>
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**: dicionário eletrônico. 4. ed. Versão 6.0. Curitiba: Positivo, 2009.
- FILENGA, D; SIQUEIRA, M. M.M. **O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento organizacional**. Revista de Administração, São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./dez. 2006
- FLAMARION, C. **Comprometimento organizacional: estudo de caso numa área técnica de um banco público brasileiro**. Dissertação – Centro universitário UNA, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2015.
- FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.253-273, mar./abr. 2008
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- KUABARA, Paula Suemi Souza; SACHUCK, Maria Iolanda. **Compreendendo os enfoques do crescimento organizacional**. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2009/wp-content/uploads/sites/77/2016/07/paula_suemi_souza_kuabara.pdf. Acesso em: 07 de junho de 2017.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas**

hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, 1998.

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

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. 538-551, 1993.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006

VIANA, M. A. **comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal**. Dissertação - Fundação Pedro Leopoldo. Belo Horizonte/ MG, 2012.

ANEXO**Gênero:**

Masculino Feminino Prefiro não dizer

Faixa Etária (em anos)

Até 20 21 a 25 26 a 30 31 a 35
 36 a 40 41 a 45 46 a 50 51 a 60 60 ou mais

Estado Civil

Solteiro(a) União Estável Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto
 Ensino Médio Completo
 Curso Técnico
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Pós-Graduação

Tempo de serviço nesta instituição (em anos)

Menos de 1
 1 a 5
 6 a 10
 11 a 15
 16 a 20
 21 a 25
 26 ou mais

