

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

**CHRISTIANE MARANHÃO PINTO DE LEMOS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O caso de uma loja de  
varejo de Natal/RN a partir do modelo EBACO**

**NATAL/RN  
2014**

**CHRISTIANE MARANHÃO PINTO DE LEMOS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O caso de uma loja de varejo de  
Natal/RN a partir do modelo EBACO**

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:** Leandro Trigueiro Fernandes

**NATAL/RN  
2014**

**CHRISTIANE MARANHÃO PINTO DE LEMOS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O caso de uma loja de varejo de  
Natal/RN a partir do modelo EBACO**

Monografia apresentada e aprovada em 27 de novembro de 2014 pela Banca  
Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes, M.Sc  
**Orientador**

---

Prof. Antônio Carlos Ferreira, M.Sc  
**Membro**

---

Prof. Juarez Azevedo de Paiva, M.Sc  
**Membro**

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

Lemos, Christiane Maranhão Pinto de.

Comprometimento organizacional: o caso de uma loja de varejo de Natal/RN a partir do modelo EBACO/ Christiane Maranhão Pinto de Lemos. – Natal, RN, 2014.

50f.

Orientadora: Prof. M. Sc. Leandro Trigueiro Fernandes.

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. Estratificação do comprometimento – Monografia. I. Fernandes, Leandro Trigueiro. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por minha saúde, por não me deixar abater diante dos obstáculos e por guiar meu caminho.

Agradeço aos meus pais por todas as oportunidades que alcancei, por serem minha base, fonte de inspiração e motivação e por apoiarem minhas decisões, devo à eles todas as minhas conquistas.

Agradeço a minha irmã, Luiza e ao meu namorado Luiz Fernando, por tentarem estar sempre ao meu lado, pela paciência nos meus momentos de ausência e por todo carinho, compreensão e apoio.

Aos meus amigos que não mediram esforços para ajudar, sempre oferecendo palavras de otimismo e conforto. Aos colegas e professores da UFRN pelas experiências compartilhadas e conhecimentos adquiridos.

A empresa que concedeu a oportunidade de idealização deste trabalho.

E a todos que de alguma forma, contribuíram para a construção da pesquisa, permitindo o alcance da tão desejada conclusão da graduação em Administração.

## RESUMO

O objetivo principal desse trabalho foi avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores de uma loja de varejo da cidade de Natal/RN. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi utilizada para analisar os tipos e os níveis de comprometimento na organização. Quanto aos meios da pesquisa, ela caracteriza-se como um estudo de caso, já que examinou uma única realidade. Em relação aos fins, distingue-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Foram analisados 54 questionários, representando uma amostra de 31,76% do universo. Os dados foram tabulados e analisados com ajuda do programa Microsoft Office Excel 2013, no qual cada média obtida nos indicadores foi multiplicada pelo peso correspondente. Após a multiplicação, foi realizada a soma dos valores obtidos de cada base, denominados Escores, possibilitando a interpretação do nível de comprometimento. Observou-se que as bases Afetiva e Linha Consistente de Atividade apresentaram um nível de comprometimento acima da média; as bases Afiliativa e Escassez de Alternativas expuseram um baixo comprometimento e a base Obrigação em Permanecer exibiu um nível de comprometimento abaixo da média. A base Afiliativa teve destaque por apresentar o maior Escore ao ser comparada com as demais bases, esse fator pode ser explicado pelo fato da empresa, recentemente, ter investido em políticas de integralização dos funcionários. Ao analisar as bases do comprometimento organizacional junto às características demográficas e ocupacionais, foi possível concluir que, em relação ao gênero, não houveram alterações nos níveis de comprometimento. Tais alterações, no entanto, foram observadas ao analisar a idade – na qual as bases Afiliativa e Escassez de Alternativas apresentaram variações – e ao examinar o tempo de serviço, com alterações nas bases Afiliativa e Linha Consistente de Atividade.

**Palavras-chaves:** Comprometimento Organizacional. EBACO. Estratificação do Comprometimento.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to evaluate the commitment level of collaborators of a retail store in the city of Natal/RN. The Scale Bases of Organizational Commitment (EBACO) was utilized to analyze the types and the commitment levels in the organization. As for the means of research, it is characterized as a case study, since it examined one single reality. In relation to the ends, it distinguishes itself as an exploratory and descriptive research. 54 questionnaires were analyzed, representing a 31.76% sample of the universe. The data was tabulated and analyzed with the help of Microsoft Office Excel 2013 software, in which each mean obtained from the indicators was multiplied by its corresponding weight. After the multiplication, the sum of the obtained values from each basis, known as Scores, was performed, allowing the interpretation of the commitment level. It was observed that the Affective and the Consistent Line of Activity basis presented an above average commitment level; the Affiliative and Scarcity of Alternatives basis exposed a low commitment and the Obligation to Stay basis exhibited a below average commitment level. The Affiliative basis had highlight for presenting the highest Score when compared with the others basis, this factor can be explained for the fact that the company, recently, invested in employee's integralization policies. When analyzing the organizational commitment basis with the demographic and occupational characteristics, it was possible to conclude that, as for the gender, there was no alterations in the commitment levels. Such alterations, however, were observed when analyzing the age – in which the Affiliative and Scarcity of Alternatives basis presented variations – and when examining the service time, with alterations in the Affiliative and Consistent Line of Activity basis.

**Key words:** Organizational commitment. EBACO. Commitment stratification.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Organograma da loja estudada.....	11
--	----

### LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Índices de precisão da EBACO .....	22
<b>Quadro 2:</b> Indicadores e pesos da EBACO.....	23
<b>Quadro 3:</b> Resultados de Interpretação da EBACO.....	24

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Distribuição da amostra segundo gênero.....	26
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição da amostra segundo a faixa etária.....	27
<b>Gráfico 3</b> – Distribuição da amostra segundo estado civil.....	27
<b>Gráfico 4</b> – Distribuição da amostra segundo escolaridade.....	28
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço.....	28
<b>Gráfico 6</b> – Base Afetiva.....	30
<b>Gráfico 7</b> – Base Obrigação em permanecer.....	31
<b>Gráfico 8</b> – Base Afiliativa.....	32
<b>Gráfico 9</b> – Base Consistente de Atividade.....	34
<b>Gráfico 10</b> – Base Escassez de Alternativas.....	35
<b>Gráfico 11</b> – Caracterização da amostra total segundo as bases do Comprometimento organizacional, a partir do Escore.....	36
<b>Gráfico 12</b> – Distribuição das bases em associação ao Gênero.....	38
<b>Gráfico 13</b> – Distribuição das bases em associação ao Setor em que trabalha.....	41
<b>Gráfico 14</b> – Distribuição das bases em associação a Idade.....	43



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Caracterização da amostra total, segundo a base Afetiva.....	29
<b>Tabela 2</b> - Caracterização da amostra total, segundo a base Obrigação em Permanecer.....	30
<b>Tabela 3</b> - Caracterização da amostra total, segundo a base Afiliativa.....	32
<b>Tabela 4</b> - Caracterização da amostra total, segundo a base Linha Consistente de Atividade.....	33
<b>Tabela 5</b> - Caracterização da amostra total, segundo a base Escassez de Alternativas.....	34
<b>Tabela 6</b> - Caracterização da amostra total, segundo as bases do Comprometimento organizacional.....	37
<b>Tabela 7</b> – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação ao gênero.....	38
<b>Tabela 8</b> – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação ao tempo de serviço.....	40
<b>Tabela 9</b> – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação a idade.....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	10
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
<b>2.1.1 Evolução histórica do estudo sobre Comprometimento Organizacional</b> .	<b>14</b>
<b>2.1.2 Principais vertentes conceituais do Comprometimento Organizacional</b> ..	<b>16</b>
<b>2.1.3 Modelos multidimensionais do Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	21
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	21
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	22
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	23
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS .	26
4.2 ANÁLISE DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	29
<b>4.2.1 Base Afetiva</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2.2 Base Obrigação em permanecer</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2.3 Base Afiliativa</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2.4 Base Linha Consistente de Atividade</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.5 Base Escassez de Alternativas</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2.6 Comparação das Bases de Comprometimento Organizacional</b> .....	<b>35</b>
4.3 ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ESCALA EBACO VERSUS DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS .....	37
<b>4.3.1 Bases do comprometimento organizacional versus Gênero</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3.2 Bases do comprometimento organizacional versus Tempo de Serviço</b> ...	<b>39</b>
<b>4.3.3 Bases do comprometimento organizacional versus Idade</b> .....	<b>41</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

<b>ANEXO .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

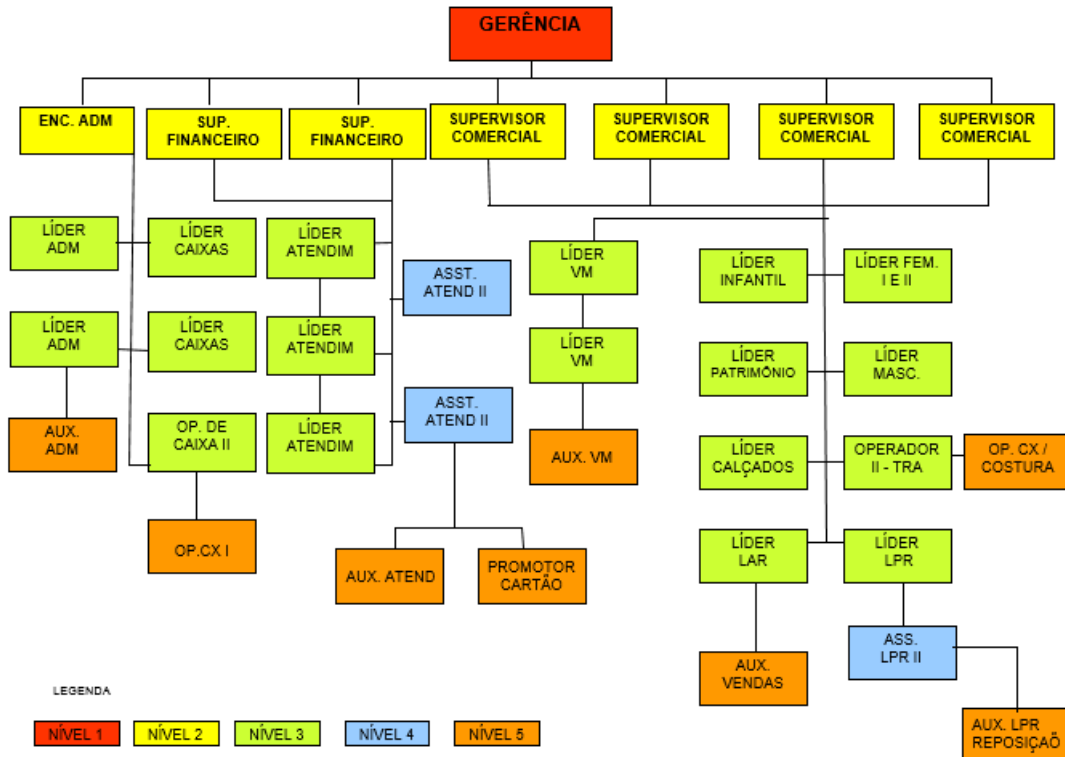
### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada, cujo nome não foi permitido mencionar, está presente no mercado nacional desde 1947. A empresa faz parte de uma cadeia nacional de lojas de vestuário, iniciou suas atividades com a venda de tecidos a preços baixos e desde 1979 começou o processo de venda de roupas prontas, atualmente possui duas lojas próprias em Natal e mais de 200 distribuídas por todo o Brasil, sendo a terceira maior rede de varejo de moda do país.

A empresa utiliza uma estratégia de verticalização, desde a fábrica de produção têxtil, até os financiamentos da compra nos cartões da rede. Segue à estrutura formal, uma vez que todos os contratados recebem os comandos dos seus respectivos superiores, é departamentalizada por clientes, as atividades são agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes da empresa (ex: departamento infantil, masculino e feminino), os departamentos são formados por pessoas que possuem habilidades e conhecimentos técnicos similares e que executam tarefas comuns dentro do processo de trabalho. Oliveira (2006) assinala que a departamentalização por clientes possui mais vantagens do que desvantagens, uma das vantagens citadas diz respeito a proporcionar para a empresa situação adequada para tirar proveito dos grupos de clientes bem definidos, bem como garantir conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos e classes de clientes.

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

Figura 1 – Organograma da empresa.



Fonte: Fornecido pela empresa

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

No contexto atual em que as organizações estão inseridas, existe a pressão por resultados positivos, uma vez que estão posicionadas num ambiente caracterizado por um mercado competitivo e em constante mudança, sejam elas sociais, políticas ou econômicas. Essas mudanças passaram a exigir novas competências organizacionais e individuais para as empresas que desejam sobreviver nessa conjuntura. Assim, o refinamento teórico referente ao comprometimento organizacional, é importante para a busca do melhor desempenho empresarial, uma vez que funcionários engajados e envolvidos com os objetivos das organizações as quais pertencem, colaboram para o aumento da eficácia da empresa.

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

Os colaboradores motivados com o trabalho e que se identificam com o propósito da instituição, dedicam-se mais as suas tarefas e, além, de se comprometerem apenas com o processo, comprometem-se à organização. Logo, colaboradores comprometidos resultam na excelência do atendimento prestado e maior produtividade, sendo fator crucial para uma grande empresa de varejo, a qual precisa moldar-se ao mercado e alcançar suas metas. (ROBBINS, 2005)

Uma empresa do varejo de moda localizada na cidade de Natal e conhecida nacionalmente, foi escolhida para que fosse estudado o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores, uma vez que a empresa se insere no cenário ora apresentado.

Dessa forma, no contexto de competitividade e de valorização do capital humano para apreciação de bons resultados, é relevante conhecer: **Qual é o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores em uma empresa varejista de moda de Natal-RN?**

### 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa varejista de moda da cidade de Natal-RN.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa;
- Identificar os índices das bases que determinam o comprometimento organizacional a partir do modelo EBACO;
- Verificar a dimensão do comprometimento organizacional que predomina entre os colaboradores;
- Comparar os dados das bases da EBACO com três características demográficas e ocupacionais.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Segundo Roesch (2005), justificar um estudo é apresentar razões para a existência do trabalho, sendo assim a escolha do tema se fundamenta em refletir sobre a importância do assunto para uma organização e pela possibilidade de estudo do comprometimento organizacional em uma importante loja de varejo de moda. O número considerável de estudos na área do comprometimento organizacional, favoreceu a pesquisa, uma vez que houveram fontes para contribuir no embasamento teórico do trabalho.

Conforme Bastos e Borges-Andrade (2002) o envolvimento ou comprometimento do trabalhador parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais, logo o estudo se torna expressivo, uma vez que mostrará o quanto é relevante aprofundar e aperfeiçoar o conhecimento do comprometimento organizacional em uma empresa.

O acesso às informações internas da organização-alvo viabilizou a pesquisa, beneficiando a existência de condições propícias para a realização do projeto, havendo interesse das partes envolvidas em identificar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa.

A presente estudo é pertinente no contexto acadêmico, uma vez que foi revelado o nível de comprometimento dos colaboradores da empresa a partir do modelo EBACO. Na esfera pessoal, a relevância dar-se pelo grande interesse da pesquisadora no tema de comprometimento organizacional, uma vez que o conhecimento acerca comprometimento dos colaboradores da empresa poderá apontar diretrizes interessantes a serem aprofundadas no futuro, além de dizer muito sobre o clima, cultura e desempenho da organização como um todo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Evolução histórica do estudo sobre Comprometimento Organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional possuem como finalidade conhecer os aspectos que propulsionam o comprometimento entre o indivíduo e seu trabalho, bem como as consequências deste para o alcance das metas organizacionais.

Segundo Bastos (1993) as pesquisas sobre comprometimento organizacional, ganharam forte impulso a partir do final da década de 1970 e início dos anos 1980. No Brasil o número de estudos aumentou por volta da década de 1990 devido, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser pensado como um preceptor de comportamento no trabalho, englobando aspectos referentes à rotatividade, absenteísmo e desempenho.

As origens dos estudos sobre comprometimento podem ser encontradas na teoria das organizações de Etzioni (1966 *apud* MORAES, 2005, p. 17), quando este autor realizou uma comparação entre os tipos de organizações, classificando-as em coercitivas, utilitárias e normativas, levando em conta três critérios: “o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo; o envolvimento dos membros da organização e o os objetivos/metasp organizacionais”.

Bastos (1993) afirma que um modelo marcante de pesquisa na área, é o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers no ano de 1982, o qual visa identificar os antecedentes do comprometimento, utilizando dados quantitativos e análises estatísticas para detectar vínculos causais entre as informações coletadas. O enfoque afetivo foi desenvolvido neste trabalho e dominou a literatura do comprometimento organizacional por muito tempo, os pesquisadores defendem que o comprometimento vai além de uma “postura de lealdade passiva para com a organização, pois envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização”. (MEDEIROS, 2003, p.36).



Um dos primeiros estudos sobre comprometimento organizacional foi o de Becker (1960, *apud* MEDEIROS, 2003), do qual deriva-se o segundo enfoque dominante do comprometimento organizacional, conhecido como instrumental. O enfoque instrumental, também é chamado de *side bets* ou trocas laterais. No estudo, Becker (1960, *apud* MEDEIROS, 2003) descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade, implicando em uma escolha de um curso de ação que melhor atende os propósitos do indivíduo, bem como a sua permanência na organização em razão do custo e benefício relativos a sua saída.

O enfoque normativo é mais uma abordagem importante e foi apresentada por Wiener (1982 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005), onde, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque julgam como correto. Logo, o comprometimento é conceituado como pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, orientando seu comportamento de maneira equivalente aos interesses da organização a qual faz parte, ou seja, o indivíduo absorve a cultura da empresa e age de acordo com ela. Geralmente as pressões normativas são provenientes da cultura da empresa, que fixa sua ação e o seu comportamento na organização.

Kelman em 1958 mostrou o comprometimento com mais de um componente, distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases destacadas, sendo: “a) *Compliance* ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) *Identification* ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e c) *Internalization* ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais” (MEDEIROS, 2003, p.40).

Junto com o trabalho de Wiener (1982), citado anteriormente, ainda na década de 80, surgiram textos mais reflexivos sobre a investigação do comprometimento no trabalho, mostrando caminhos que ajudaram a apontar diretrizes futuras sobre o tema. Nos anos 90, o modelo de três componentes do comprometimento, foi desenvolvido e apresentado por Meyer e Allen (1991), onde mostraram estudos comprovando que haviam múltiplas dimensões para que se pudesse definir comprometimento. É um modelo internacionalmente aceito e validado em diversas culturas. As três dimensões referentes ao modelo são: “comprometimento afetivo (indivíduos permanecem numa organização porque eles querem); comprometimento instrumental (os indivíduos permanecem porque precisam e comprometimento normativo (indivíduos permanecem porque sentem obrigação em permanecer)” (BORGES; MEDEIROS,

2007, p.4). Também na década de 90, o comprometimento passa a ser visto como um fenômeno multidimensional, devido a não concretização de um consenso a respeito do tema.

### **2.1.2 Principais vertentes conceituais do Comprometimento Organizacional**

O conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho. (BASTOS 1994 *apud* MORAES et al., 2004).

Para Bastos (1997), comprometer-se significa: “sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação”. Enquanto isso, Senge (1998), cita que o comprometimento implica em “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade” (MULLER et al., 2005, p.94).

Na linguagem cotidiana, muitos significados estão associados ao uso do conceito de comprometimento, podendo ser relacionados a aspectos positivos e negativos na vida de uma pessoa, em que a ausência da ideia de comprometimento, reflete-se na falta de compromisso e envolvimento. O conceito de comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho. A origem do termo técnico no inglês, *commitment*, tem quatro eixos de significados: a noção de confiar, a de encarregar, de desempenhar e engajar. (BASTOS, 1994 *apud* MORAES et al., 2005)

Para os pesquisadores da área científica, no âmbito dos estudos indivíduo-organização o comprometimento é tratado como atitude, composto por três dimensões (afetiva, cognitiva e comportamental), Bastos (1996 *apud* BASTOS; BRANDÃO e PINHO, 1997, p. 100) assinala:

Ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, eliminando seu conteúdo de valorização negativa, passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. (...) entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes na literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivo e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Wiener (1982 *apud* MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2005, p. 38) que expôs o enfoque normativo, apresenta como conceito de comprometimento, sendo: "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais".

Mowday et al. (1982 *apud* MULLER et al., 2005, p.94) propõem três dimensões em que o comprometimento organizacional pode ser conceituado, consistindo em uma força associada a identificação e o envolvimento das pessoas com a organização, sendo "a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização".

Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Para Meyer e Allen (1997 *apud* MORAES et al., 2004, p.06) o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, unindo o funcionário à organização, porém, a natureza deste compromisso pode diferir. Este compromisso, apresenta três formas distintas: "quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas; quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo."

Após as definições, é possível concluir que o comprometimento organizacional apresenta um elo entre indivíduo e a organização a qual pertence e que o estudo do conceito do comprometimento organizacional ainda não possui uma única definição, ou seja, há poucas convergências no que se trata do tema. Borges e Medeiros (2007) esclarecem que o estudo do conceito do comprometimento está longe de um consenso, reforçando a ideia de multidimensionalidade do comprometimento.

### 2.1.3 Modelos multidimensionais do Comprometimento Organizacional

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados desde a década de 50, 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 et al., 2005).

Conforme Medeiros (2003), Gouldner em 1960 afirmou em seu trabalho que o comprometimento não era um constructo unidimensional, apresentando como conclusão dos seus estudos, duas dimensões para o comprometimento, sendo a integração como o “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis de uma organização” e a introjeção representando “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Como dito anteriormente, Kelman, em 1958, foi o primeiro autor a relatar o comprometimento com mais de um componente diferente, distinguindo o vínculo psicológico indivíduo-organização em três bases (submissão, identificação e internalização). Buscando operacionalizar este modelo proposto por Kelman, O’Reilly e Chatman (1986 *apud* MEDEIROS et al., 2005) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases e as avaliaram através de dois estudos. Em suas conclusões, afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

Bastos (1997) expõe que na esfera do comprometimento organizacional, cinco aspectos são encontrados: afetivo, calculativo, sociológico, normativo e comportamental, onde o indivíduo mantém certas atitudes e de persistência entre elas e determinadas crenças. (BASTOS *apud* PEREIRA E TORRES, 2000).

Dos diversos modelos de mais de um componente do comprometimento, o de maior aceitação entre os pesquisadores é o de três componentes, proposto por Meyer e Allen (1991). Neste modelo divide-se o comprometimento em afetivo (indivíduo se identifica com a organização), instrumental (ligado aos custos, o indivíduo permanece na organização por necessidade) e normativo (obrigação de permanecer na organização).

Na visão de Medeiros (2003) o comprometimento organizacional é formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b)

sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; e, g) escassez de alternativas. As sete dimensões do comprometimento, expostas por Medeiros (2003) estão associadas a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), modelo adotado como base de coleta para a presente pesquisa, o qual será aprofundado a seguir.

### 2.1.3.1 A Escala de bases do Comprometimento Organizacional – EBACO

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi proposta e validada por Medeiros (2003) e voltada para o cenário brasileiro, acreditando que o âmbito nacional precisava de um instrumento de maior confiabilidade e validade para mensurar o comprometimento organizacional. Medeiros e Enders (1998) iniciaram a elaboração da escala, para tal, 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.

A EBACO, de acordo com Siqueira et al. (2008), permitiu a identificação de sete bases do comprometimento: afetiva (comprometimento afetivo); obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho (comprometimento normativo); afiliativa (comprometimento afiliativo); falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; e escassez de alternativas (comprometimento instrumental).

A base afetiva relaciona-se ao alinhamento dos objetivos crenças e valores da organização aos dos seus funcionários. Foi comprovada por Mowday, Porter e Steers (1982), Kelman (1958), Gouldner (1960) e Etzioni (1975), refere-se aos indivíduos absorverem e aceitarem os objetivos da empresa, ou seja, há sintonia entre os objetivos individuais e organizacionais (SIQUEIRA, 2008; MEDEIROS et al., 2005).

A respeito do comprometimento normativo, estudada por Meyer e Allen (1991), o qual é marcado pelo indivíduo permanecer na organização por obrigação, por achar quem possui o dever de continuar, Medeiros et al. (2005) o dividiu em duas dimensões: A obrigação em permanecer, onde se refere a um sentimento de

compromisso moral do indivíduo em permanecer na organização; e a base obrigação pelo desempenho, a qual associa-se a um sentimento de compromisso, baseado em atingir os objetivos propostos pela organização e sugere que as pessoas devem se esforçar para cumprir suas tarefas da melhor forma em benefício da empresa (SIQUEIRA, 2008; MEDEIROS et al., 2005).

A base afiliativa sugere o reconhecimento do indivíduo como membro do grupo e da organização, como afirma Medeiros e Albuquerque (2005, p.48) “o sentimento de fazer parte da organização”.

As bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, foram extraídas da natureza do comprometimento instrumental, ao qual refere-se a permanência na organização por sentimento de necessidade. Falta de recompensas e oportunidades, representa a ideia de que esforços além do esperado em prol da organização deve ser recompensado e reconhecido na forma de geração de oportunidades. A base linha consistente de atividade acredita que para conservar o emprego, deve-se apresentar uma atitude que seja esperada dentro da organização, ou seja, obedecer as regras no intuito de expressar um comportamento adequado. A base escassez de alternativas, diz respeito ao indivíduo acreditar que possui poucas alternativas de trabalho, caso deixe a organização (SIQUEIRA et al., 2008).

Para validar a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, 819 casos foram utilizados, destes, 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 funcionários de 12 organizações da área pública, social e privada (SIQUEIRA et al., 2008).

Por fim, o presente estudo aspira reconhecer o nível de comprometimento dos colaboradores de uma loja varejista, localizada na cidade de Natal/RN, para assim verificar qual das denominações presentes no modelo, os colaboradores se vinculam.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Com a finalidade de avaliar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma loja de varejo da capital Rio Grande do Norte, o presente trabalho se caracteriza como estudo de caso de caráter exploratório e descritivo.

Vergara (2000) qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: fins e meios. No que diz respeito aos fins, a pesquisa torna-se exploratória, pois, possibilitou ao pesquisador familiarizar-se com o problema ainda pouco explorado na empresa, e tornou-se uma pesquisa descritiva, pois seu principal foco é expor as peculiaridades de um determinado fenômeno ou população, uma vez que de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

Gil (2008) também afirma que as pesquisas exploratórias por serem específicas, corriqueiramente assumem a forma de um estudo de caso, portanto, quanto aos meios de investigação, caracteriza-se um estudo de caso, por ser baseado na realidade de uma única organização, obedecendo os critérios estabelecidos por Vergara (2000), a pesquisa ocorreu onde verifica-se o fenômeno e os dados foram coletados entre os próprios colaboradores da organização estudada.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta investigação realizou-se em sua maior parte, junto aos funcionários do nível 3, 4 e 5 (classificação encontrada no organograma) que ocupam o quadro funcional da loja examinada, contando com um universo de 170 colaboradores celetistas. A amostra de 54 casos foi coletada aleatoriamente, 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 setembro de 2014.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), de acordo com 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 (quadro 1), 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.

**Quadro 1** – Índices de precisão da EBACO

<b>Denominação</b>	<b>Índices de precisão</b>
Obrigação em permanecer	0,87
Afetiva	0,84
Afiliativa	0,80
Escassez de alternativas	0,73
Obrigação pelo desempenho	0,77
Linha consistente de atividade	0,65
Falta de recompensas e oportunidades	0,59

**Fonte:** Adaptado de Siqueira et al. (2008, p.63).



### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para auxiliar na 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, após, multiplicou-se cada média obtida pelos pesos (quadro 2) de cada indicador e em seguida, foi feita a soma dos valores obtidos dos indicadores de cada base, gerando uma pontuação denominada Escore.

**Quadro 2 – Indicadores e pesos da EBACO**

<b>Pesos</b>	<b>Base: Afetiva</b>
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.
<b>Pesos</b>	<b>Base: Obrigação em permanecer</b>
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.
<b>Pesos</b>	<b>Base: Afiliativa</b>
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.
<b>Pesos</b>	<b>Base: Linha consistente de atividade</b>
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.
<b>Pesos</b>	<b>Base: Escassez de alternativas</b>
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, p.64).

Para interpretar os Escores alcançados foi usado como referência os valores expostos no quadro 3 em que observa-se os intervalos dos valores concebíveis para cada base juntamente com as interpretações.

**Quadro 3 – Resultados de Interpretação da EBACO**

<b>Base: Afetiva</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
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
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
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
<b>Base: Afiliativa</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
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
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
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
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
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, p.66).

Siqueira (2008) frisa que ao interpretar os resultados alcançados, é necessário considerar que algumas bases possuem relação direta e inversamente proporcionais ao desempenho da organização, portanto, nas bases 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

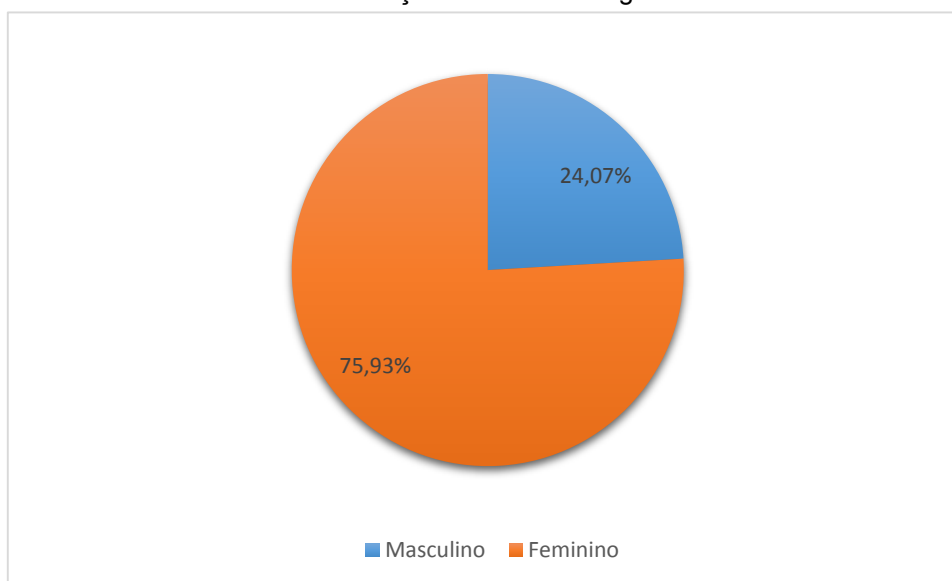
o nível de comprometimento deve ser baixo, logo, deverá ser inversamente proporcional.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS

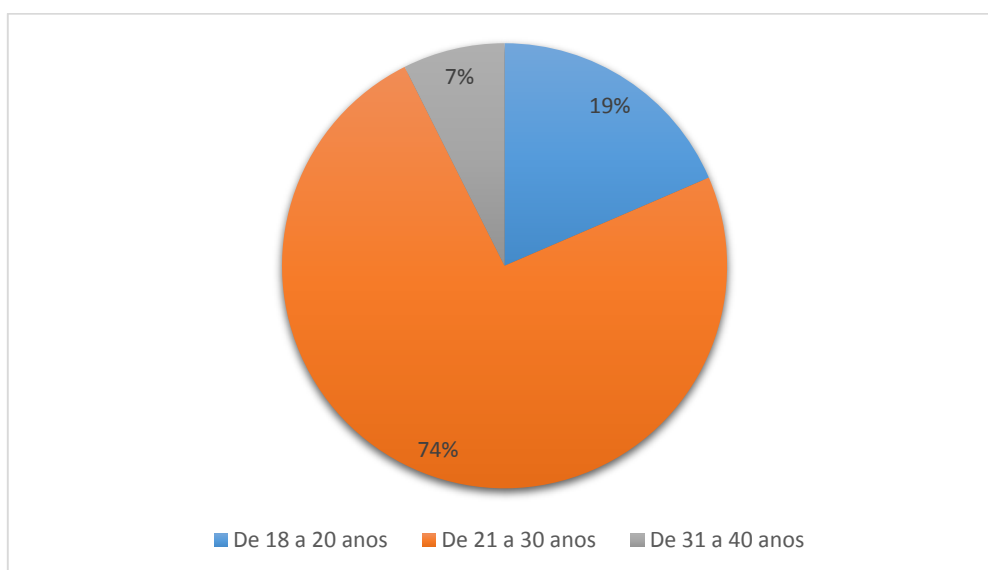
A amostra é composta por 41 pessoas do gênero feminino (75,93%) e 13 do gênero masculino (24,07%), distribuição ilustrada conforme o gráfico 1, a seguir.

**Gráfico 1** - Distribuição da amostra segundo o Gênero



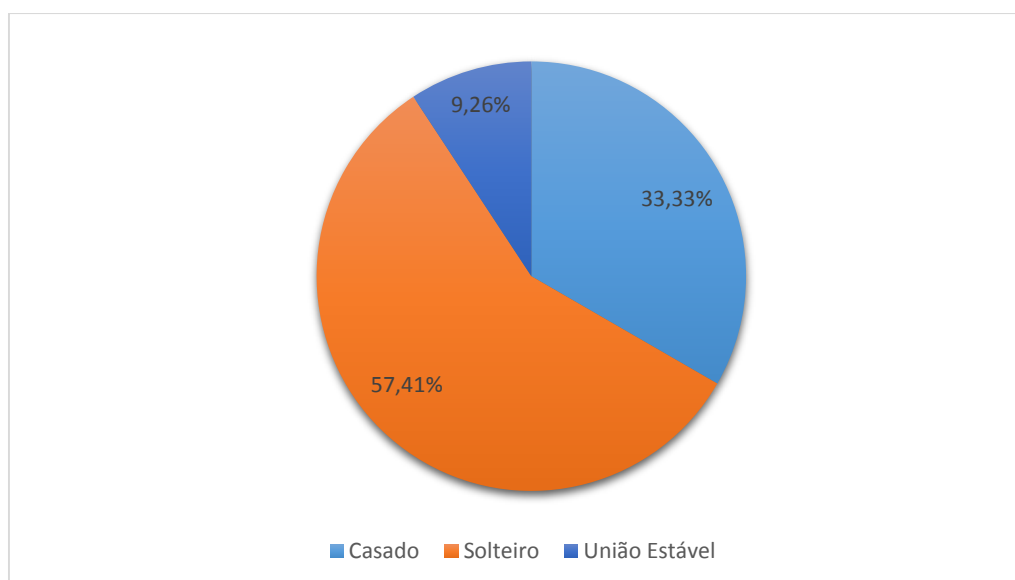
**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

De acordo com a distribuição, torna-se evidente o quanto o número de mulheres é superior ao de homens dentro da organização. Já no que diz respeito a faixa etária, é visto no gráfico 2 que 74,07% dos respondentes possuem entre 21 a 30 anos, apontando para um quadro funcional jovem, uma vez que apenas 7,41% dos entrevistados possuem de 31 a 40 anos.

**Gráfico 2** – Distribuição da amostra segundo a Faixa Etária

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

Quanto ao estado civil dos perfis entrevistados, o gráfico 3 apresenta que 57,41% são solteiros, fato que pode ser respaldado por 92,59% da amostra possuir entre 18 a 30 anos, conforme aponta o gráfico 2.

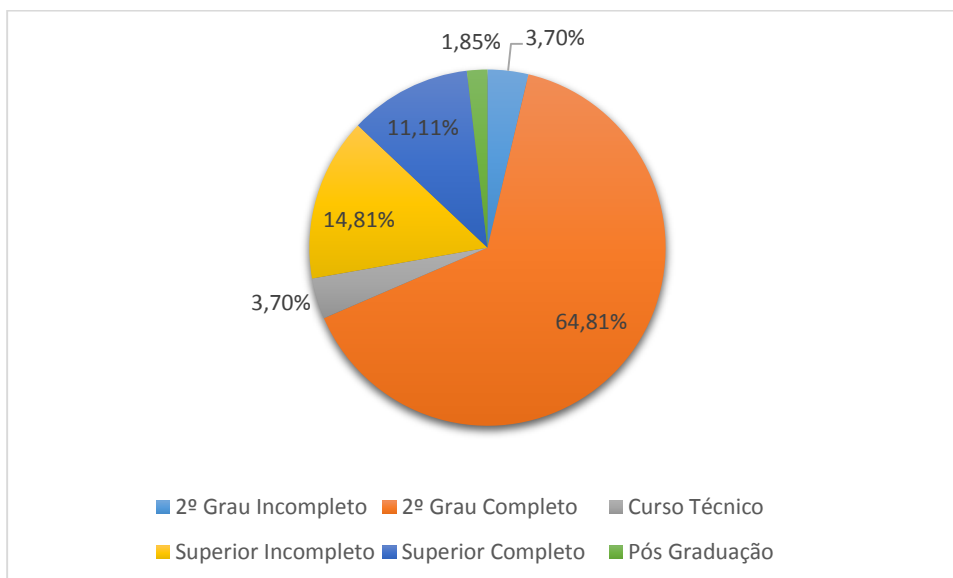
**Gráfico 3** – Distribuição da amostra segundo o Estado Civil

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

No tocante a escolaridade dos respondentes, 64,81% possuem 2º grau completo, enquanto 11,11% superior completo, mostrando que para o nível 3, 4 e 5 do organograma da empresa (Figura 1), níveis os quais a maior parte dos respondentes

pertencem, não há exigência de um alto nível de qualificação para realizar as tarefas propostas.

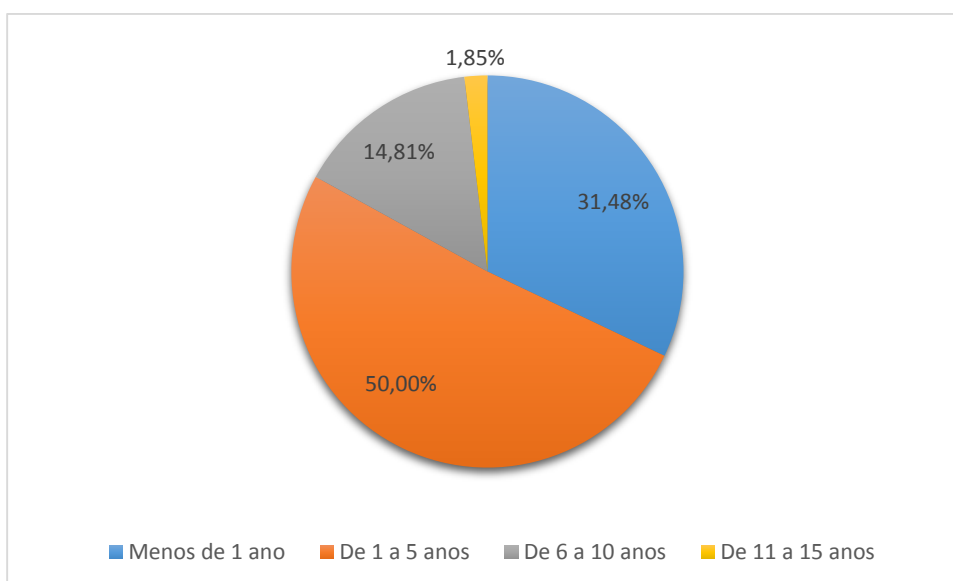
**Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo o grau de Escolaridade**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

Quanto ao tempo de serviço, conforme exposto pelo gráfico 5, 50% da amostra possui de 1 a 5 anos de serviços prestados e 31,48% menos de 1 ano, apontando para rotatividade dos funcionários e renovação do quadro.

**Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

## 4.2 ANÁLISE DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 Base Afetiva

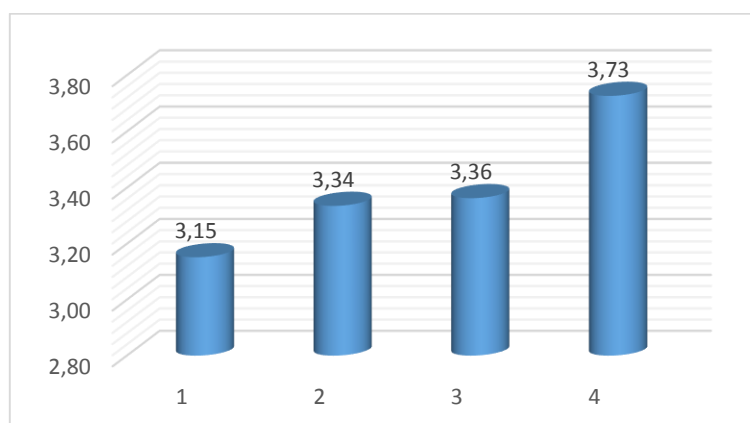
A base afetiva, a qual pode ser reconhecida como identificar-se com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais (SIQUEIRA et al. 2008), o Escore alcançado na base afetiva foi de 13,58 e conforme o quadro 3 apresentado por Siqueira et al. (2008) exposto na seção 3.4 da metodologia do presente trabalho, o valor se enquadra no intervalo de comprometimento acima da média, uma vez que apresenta resultado entre 11,21 e 16,55. Para Siqueira et al. (2008) 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	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV. - PADR.				
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,26	1,12	0,74	3,15	<b>13,58</b>	Comprometimento acima da média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,39	1,20	0,76	3,34		
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	4,20	1,37	0,80	3,36		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,78	0,98	0,78	3,73		

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

Conforme exposto no gráfico 6 a opção “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização” foi o indicador de maior nível, o qual também alcançou o menor desvio padrão (observado na tabela 1), confirmando a aproximação das respostas para o indicador.

**Gráfico 6 – Base Afetiva**

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

#### 4.2.2 Base Obrigação em permanecer

Crença do indivíduo em ter uma obrigação moral com as pessoas da organização, bem como acreditar que precisa permanecer nela, sentindo-se culpado caso saísse, são definições que compõe a base obrigação em permanecer, conforme Siqueira et al. (2008). A partir da tabela 2, têm-se que o Escore desta base foi de 11,89, resultando em um comprometimento abaixo da média, enquanto o ideal seria alcançar um Escore maior que 18,75, obtendo um alto comprometimento.

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

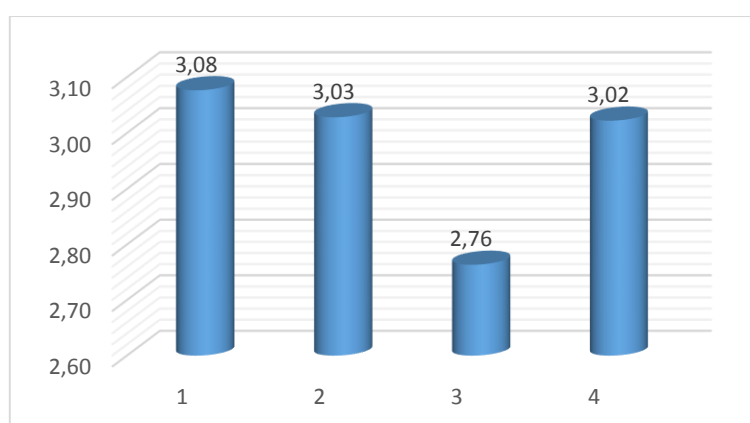
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DEV. - PADR.				
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	3,94	1,50	0,78	3,08	<b>11,89</b>	Comprometimento abaixo da média
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	3,83	1,48	0,79	3,03		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,37	1,64	0,82	2,76		
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	3,56	1,63	0,85	3,02		

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.



Nesta base, mesmo após feita a multiplicação da média pelo peso, o indicador de destaque conforme o gráfico 8, foi “Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, apesar do desvio padrão relativamente alto, caso comparado às outras bases, pode-se apontar que por ser uma empresa que trabalha com o intuito de atingir bons resultados de vendas, as pessoas compartilham responsabilidades entre si, onde um funcionário colabora com outro na intenção de apresentarem bons resultados. O resultado de comprometimento abaixo da média pode ser explicado pelo planejamento estratégico não envolver a todos da empresa, principalmente as pessoas envolvidas com o operacional, inseridas nos níveis dominante dos entrevistados.

**Gráfico 7 – Base Obrigação em permanecer**



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

#### 4.2.3 Base Afiliativa

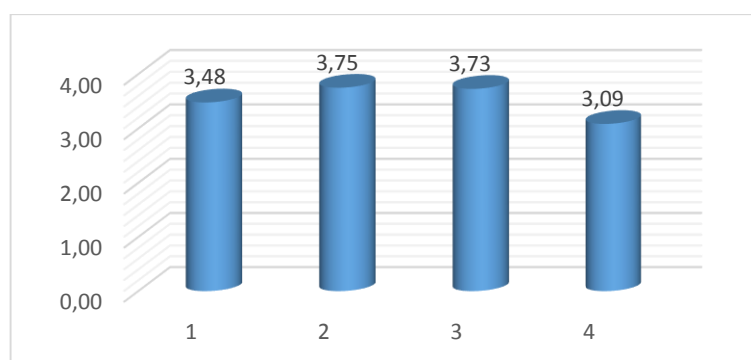
Siqueira et al. (2008) define a base Afiliativa como o indivíduo acreditar que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. Nesta base o Escore resultou em 14,05 apontado para um baixo comprometimento, conforme visto na tabela 3:

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

AFILIATIVO	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV. - PADR.				
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	4,83	1,13	0,72	3,48	<b>14,05</b>	Baixo comprometimento
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	4,57	1,11	0,82	3,75		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,91	1,17	0,76	3,73		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,54	1,14	0,68	3,09		

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

O resultado obtido não é adequado, pois só com o Escore maior que 17,88 considera-se o comprometimento alto, o qual seria ideal. Através da tabela 3 foi possível observar que a opção “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho” possuiu a maior média, entretanto, após feita a multiplicação da média pelo peso, o indicador de destaque conforme o gráfico 7, passou a ser: “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo”. Também é possível observar que o desvio padrão é pequeno e assemelha-se, portanto os valores escolhidos pelos pesquisados estão próximo a média.

**Gráfico 8** – Base Afiliativa

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

O baixo comprometimento na base Afiliativa, pode implicar que os colaboradores não se sentem reconhecidos pela instituição ou não conseguem se integrar aos grupos. Esse fator pode apontar para uma falta na prática de políticas de integrações na organização, as quais podem estimular o trabalho em equipe e a

integração dos colaboradores. Todavia, a empresa diz estar começando a trabalhar na inserção destas práticas.

#### 4.2.4 Base Linha consistente de atividade

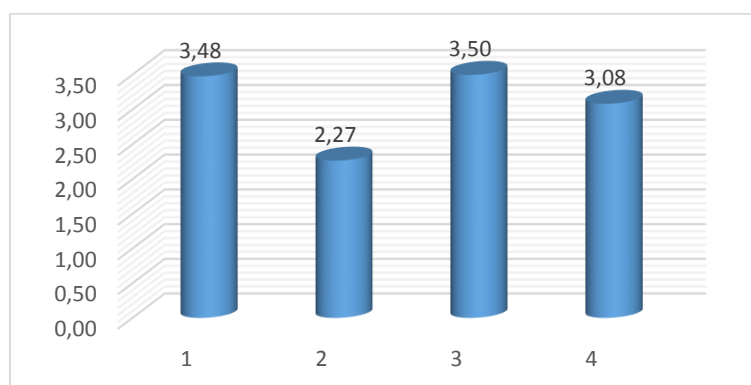
Para Siqueira et al. (2008) na base Linha consistente de atividade as pessoas nutrem certas atitudes e regras, as quais julgam ser fundamental para se manterem na organização e apresentando atitudes que a organização defende como corretas. Esta base deve apresentar um baixo nível de comprometimento, ou seja um Escore abaixo de 8,52, porém, segundo a Tabela 4, apresentada a seguir, o Escore encontrado foi de 12,32, significando um comprometimento acima da média. Esta média do fator deve ser considerada baixa, explicando-se pelo fato de que o colaborador deve realizar seu trabalho 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.				
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	5,04	1,01	0,69	3,48	<b>12,32</b>	Comprometimento acima da média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,91	1,61	0,58	2,27		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,93	0,97	0,71	3,50		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,74	1,28	0,65	3,08		

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

A média mais alta foi “Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego”, entretanto, bem como na base Afiliativa, após multiplicar pelo peso, o indicador destacado passou a ser “Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa”, conforme o Gráfico 8 ilustra:

**Gráfico 9 – Base Linha consistente de atividade**

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

#### 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). Conforme a Tabela 5, o Escore obtido foi 9,50, resultando em um baixo comprometimento, logo, encontra-se abaixo de 11,46, sendo a média esperada para esta base.

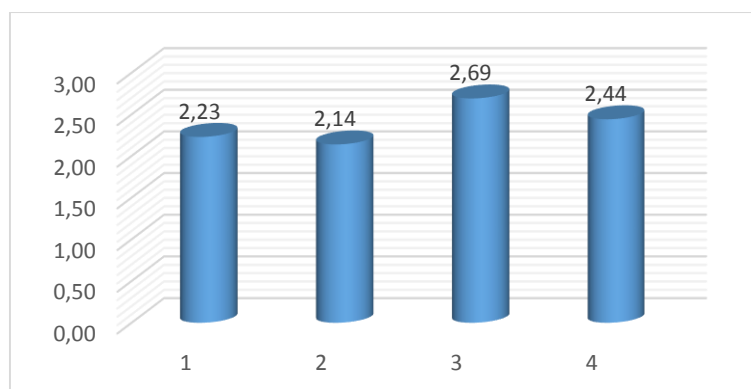
**Tabela 5 - Caracterização da amostra total, segundo a base escassez de alternativas.**

ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULTADO
	MÉDIA	DESV. - PADR.				
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,78	1,51	0,59	2,23	9,50	Baixo comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,78	1,69	0,77	2,14		
Um das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,20	1,46	0,84	2,69		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	3,13	1,44	0,78	2,44		

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

Nesta base, assim como nas bases Afiliativa e Linha consistente de atividade, houve uma inversão na ordem do maior indicador, após multiplicar as médias auferidas pelos respectivos pesos, “Um das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho”, foi o indicador que mais se destacou como expõe o gráfico 10 a seguir:

**Gráfico 10** – Base Escassez de alternativas



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

O baixo comprometimento da base Escassez de alternativas na empresa estudada, pode ser atribuído ao fato de haverem outras alternativas de emprego caso o colaborador deixe a instituição, o que é importante, pois uma vez que possa existir certa deficiência em políticas de integração ou falta de motivação em permanecer no trabalho, os colaboradores mesmo que possuam outras alternativas no mercado de trabalho, continuam em sua organização atual.

#### 4.2.6 Comparação das Bases de Comprometimento Organizacional

Anteriormente, as bases do comprometimento organizacionais foram analisadas individualmente quanto aos Escores obtidos, aos indicadores que apresentaram maiores índices e como cada base pode ser descrita, deste modo, torna-se relevante realizar uma comparação entre as cinco bases abordadas de modo que se identifique qual prevalece no cenário da empresa estudada.

Dessa maneira, a partir do exposto no gráfico 11, a base Afiliativa apresenta-se como a de maior destaque, uma vez que alcançou um Escore mais alto que as demais bases. Sendo assim, as bases distribuíram-se na seguinte forma: Afiliativa

(Escore 14,05); Afetiva (Escore 13,58); Linha consistente de atividade (Escore 12,32); Obrigação em permanecer (Escore 11,89) e Escassez de alternativas (Escore 9,50).

**Gráfico 11** – Caracterização da amostra total segundo as bases do comprometimento organizacional, a partir do Escore.



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

Acerca do resultado ilustrado no Gráfico 11, a Tabela 6 apresenta os valores dos Escores, da Média e da Multiplicação (peso versus média) e certifica que a base Afiliativa apresentou a maior pontuação, todavia o resultado de comprometimento foi baixo e como exposto por Siqueira et al. (2008), na base Afiliativa o comprometimento deve ser alto.

Desta forma, apesar de não ter apresentado o resultado esperado de alto comprometimento, o sentimento que tende a prevalecer entre os colaboradores da empresa estudada é que de alguma forma existe um reconhecimento, mesmo que ínfimo, como membro do grupo e da organização.

**Tabela 6** - Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento organizacional.

BASES	Escore	MEDIDAS DESCRITIVAS		Alpha	Mult.	Resultado
		MÉDIA	DESV. -PADR.			
Afetiva	<b>13,58</b>	4,41	1,19	0,84	3,70	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	<b>11,89</b>	3,68	1,57	0,87	3,20	Comprometimento abaixo da média
Afiliativa	<b>14,05</b>	4,71	1,14	0,8	3,77	Baixo comprometimento
Linha consistente de Atividade	<b>12,32</b>	4,65	1,31	0,65	3,02	Comprometimento acima da média
Escassez de Alternativas	<b>9,50</b>	3,22	1,56	0,73	2,35	Baixo comprometimento

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

É importante ressaltar o resultado da empresa na base Afetiva, a qual apresentou um Escore aproximado da base Afiliativa, permitindo identificar que os colaboradores identificam-se com os valores e objetivos da empresa. Outra ressalva considerável é a respeito da base Escassez de alternativas, uma vez que Siqueira et al. (2008) afirma que nela é importante obter um baixo comprometimento, ou seja, um Escore inferior a 11,46. O Escore obtido pela empresa nesta base foi de 9,50, constatando, que seus colaboradores não estão trabalhando na empresa por falta de alternativas de emprego.

#### 4.3 ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ESCALA EBACO VERSUS DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

##### 4.3.1 Bases do comprometimento organizacional versus Gênero

Conforme tabela 7, é possível observar que houveram pequenas variações nos Escores entre o comprometimento dos homens e das mulheres, contudo estas pequenas variações não mostram-se relevantes uma vez que ambos os gêneros mantiveram-se no mesmo intervalo e com isso a interpretação do resultado também não foi alterada. Desta forma, o gênero, no contexto deste estudo, não interferiu no padrão de comprometimento.

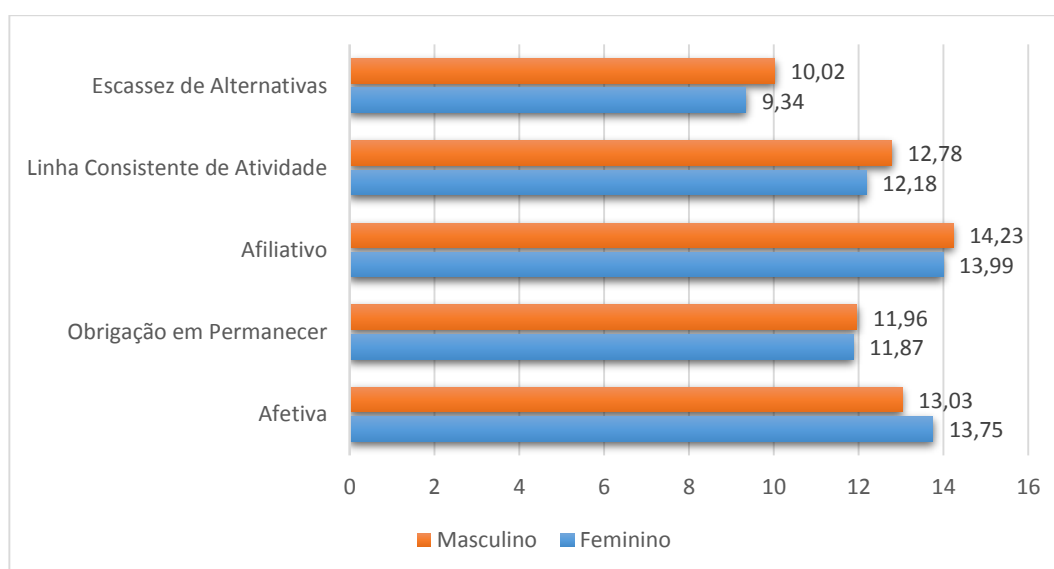
**Tabela 7** – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação ao gênero

BASES EBACO	GÊNERO	RESULTADOS		
		ESCORE	CONCLUSÃO	ANÁLISE
Afetiva	Masculino	13,03	Fem. > = Masc.	Comprometimento acima da média
	Feminino	13,75		
Obrigação em permanecer	Masculino	11,96	Masc. > = Fem.	Comprometimento abaixo da média
	Feminino	11,87		
Afiliativa	Masculino	14,23	Masc. > = Fem.	Baixo comprometimento
	Feminino	13,99		
Linha consistente de atividade	Masculino	12,78	Masc. > = Fem.	Comprometimento abaixo da média
	Masculino	12,18		
Escassez de alternativas	Masculino	10,02	Masc. > = Fem.	Baixo comprometimento
	Feminino	9,34		

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

A partir da análise do gráfico 12 é possível confirmar a pouca diferença entre os gêneros, mas chama a atenção ao fato de que os homens obtiveram o maior Escore, o qual se refere à base Afiliativa, (apesar de manter-se no intervalo baixo comprometimento), a base Afiliativa também alcançou maior índice para as mulheres e para o resultado geral (observado no gráfico 11). Afirmando o fato de que mesmo de modo superficial, tanto os homens, quanto as mulheres, sentem-se integrados à empresa e aos grupos de trabalho.

**Gráfico 12** – Distribuição das bases em associação ao Gênero



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.



#### **4.3.2 Bases do comprometimento organizacional versus Tempo de Serviço**

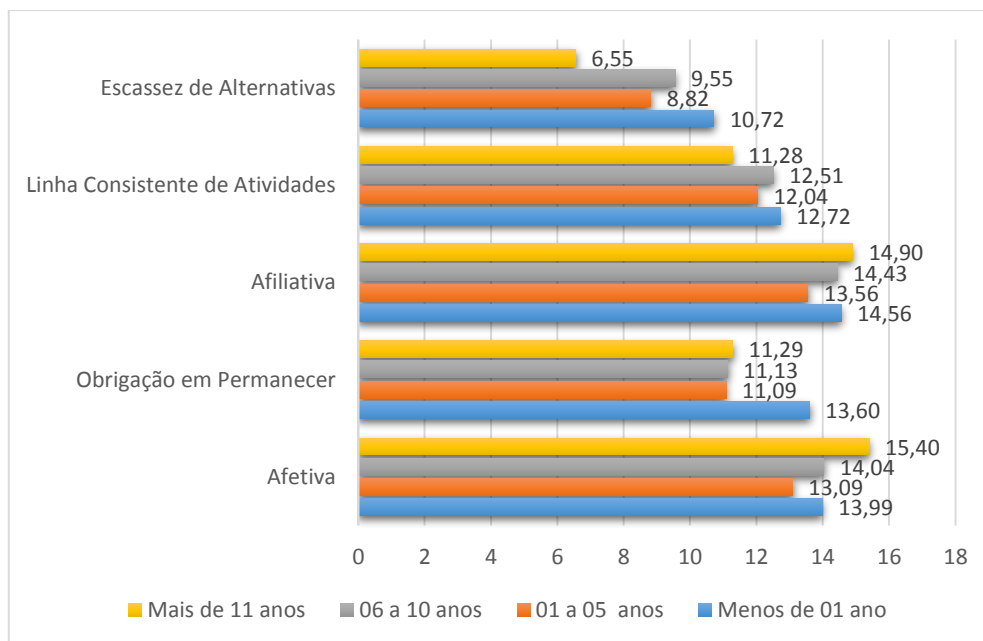
No que diz respeito ao comprometimento organizacional comparando-o com o tempo de serviço dos colaboradores, tem-se conforme a tabela 8, no que se trata da base Afetiva o resultado foi acima da média, logo, apesar do tempo de serviço, os colaboradores possuem certa identidade com os objetivos organizacionais. Na base Obrigação em permanecer o intervalo abaixo da média foi o mesmo para cada categoria, propondo que não importa o tempo de serviço, os colaboradores não acreditam que possuem uma obrigação moral com a instituição. Enquanto isso, na base Afiliativa, quem possui mais de 11 anos na empresa, obteve um maior Escore e mesmo não sendo o resultado ideal, promove a ideia de que quem possui mais tempo na organização se sente reconhecido como parte dela. Na base Linha consistente de atividade aqueles que possuem mais de 11 anos e entre 1 a 5 anos ficaram mais próximos de alcançar o baixo resultado, o qual considera-se ideal. Ademais, a base Escassez de alternativas resultou em um baixo comprometimento para todas as categorias.

**Tabela 8** – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação ao tempo de serviço

BASES EBACO	TEMPO DE SERVIÇO	RESULTADOS		
		ESCORE	CONCLUSÃO	ANÁLISE
Afetiva	Menos de 01 ano	13,99	Mais de 11 anos > = 06 a 10 anos > = Menos de 01 ano > = 11 a 15 anos	Comprometimento acima da média
	01 a 05 anos	13,09		
	06 a 10 anos	14,04		
	11 a 15 anos	15,40		
Obrigação em permanecer	Menos de 01 ano	13,60	Menos de 01 ano > = Mais de 11 anos > = 06 a 10 anos > = 11 a 15 anos	Comprometimento abaixo da média
	01 a 05 anos	11,09		
	06 a 10 anos	11,13		
	11 a 15 anos	11,29		
Afiliativa	Menos de 01 ano	14,56	Mais de 11 anos > Menos de 01 ano > = 06 a 10 anos > = 11 a 15 anos	Baixo comprometimento
	01 a 05 anos	13,56		
	06 a 10 anos	14,43		Comprometimento abaixo da média
	11 a 15 anos	14,90		
Linha consistente de atividade	Menos de 01 ano	12,72	Menos de 01 ano > = 06 a 10 anos > 01 a 05 anos > = 11 a 15 anos	Comprometimento acima da média
	01 a 05 anos	12,04		Comprometimento abaixo da média
	06 a 10 anos	12,51		Comprometimento acima da média
	11 a 15 anos	11,28		Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	Menos de 01 ano	10,72	Menos de 01 ano > = 06 a 10 anos > = 01 a 05 anos > = 11 a 15 anos	Baixo comprometimento
	01 a 05 anos	8,82		
	06 a 10 anos	9,55		
	11 a 15 anos	6,55		

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 13, percebe-se que quem possui mais de 11 anos na empresa alcançou maior Escore na base Afetiva e Afiliativa. Quem possui menos de um ano na empresa obteve maior Escore na base Obrigação em permanecer.

**Gráfico 13** – Distribuição das bases em associação ao Tempo de Serviço

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

#### 4.3.3 Bases do comprometimento organizacional versus Idade

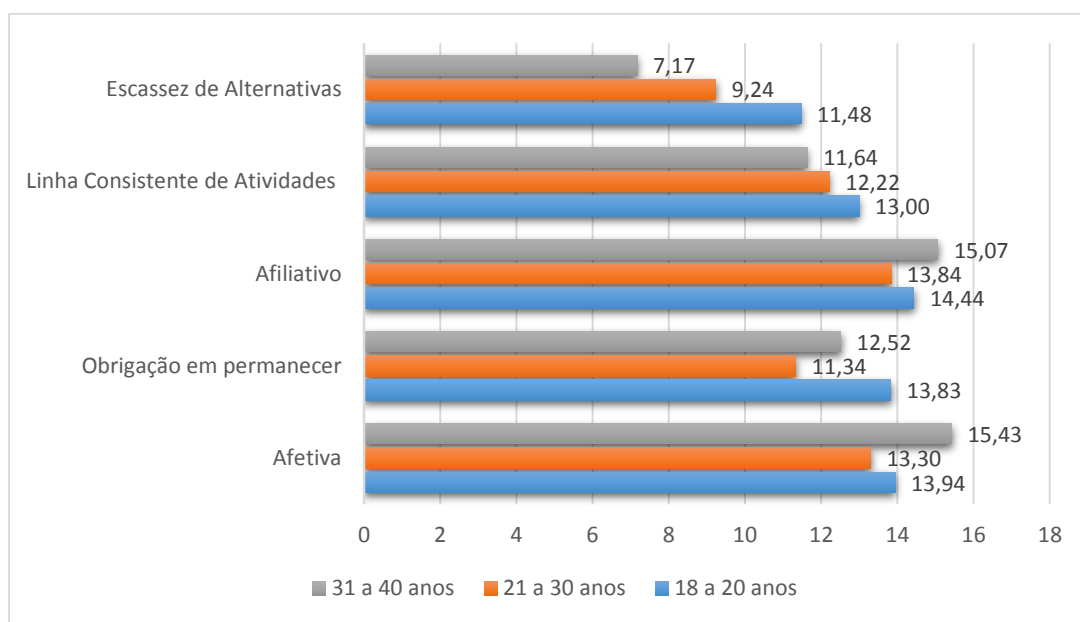
Conforme análise exposta na tabela 9 é possível observar que na base Afetiva as pessoas que se enquadram na faixa etária de 31 a 40 anos, alcançaram o maior Escore, porém não foi suficiente para que resultasse em um alto comprometimento, logo, a base Afetiva manteve-se no mesmo intervalo, o que também ocorreu na base Obrigação em permanecer e Linha consistente de atividade. Em relação a base Afiliativa, aqueles que possuem entre 18 a 20 anos e 21 a 30 anos obtiveram um baixo comprometimento e os colaboradores com 31 a 40 anos apesar de alcançarem um Escore maior, não foi suficiente para o resultado ideal. No que se refere a base Escassez de alternativas, os respondentes de 21 a 30 anos e 31 a 40 anos conquistaram o resultado ideal de baixo comprometimento, enquanto o grupo que possui de 18 a 20 anos obteve um comprometimento abaixo da média.

**Tabela 9** – Avaliação dos escores referentes às bases do comprometimento organizacional em associação a idade.

BASES EBACO	IDADE (em anos)	RESULTADOS		
		ESCORE	CONCLUSÃO	ANÁLISE
Afetiva	18 a 20 anos	13,94	31 a 40 anos > = 18 a 20 anos > = 21 a 30 anos	Comprometimento acima da média
	21 a 30 anos	13,30		
	31 a 40 anos	15,43		
Obrigação em permanecer	18 a 20 anos	13,83	18 a 20 anos > = 31 a 40 anos > = 21 a 30 anos	Comprometimento abaixo da média
	21 a 30 anos	11,34		
	31 a 40 anos	12,52		
Afiliativa	18 a 20 anos	14,44	31 a 40 anos > 18 a 20 anos > = 21 a 30 anos	Baixo comprometimento
	21 a 30 anos	13,84		Comprometimento abaixo da média
	31 a 40 anos	15,07		
Linha consistente de atividade	18 a 20 anos	13,00	31 a 40 anos > = 18 a 20 anos > = 21 a 30 anos	Comprometimento acima da média
	21 a 30 anos	12,22		
	31 a 40 anos	15,07		
Escassez de alternativas	18 a 20 anos	11,48	18 a 20 anos > = 21 a 30 anos > = 31 a 40 anos	Comprometimento abaixo da média
	21 a 30 anos	9,27		Baixo comprometimento
	31 a 40 anos	7,17		

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2014.

Por fim, quanto as bases de destaque para cada faixa etária, o gráfico 14 mostra que o grupo de 31 a 40 anos obteve o maior Escore na base Afetiva e Afiliativa. Já os colaboradores com 18 a 20 anos, alcançaram o maior Escore nas bases Obrigação em permanecer, Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas.

**Gráfico 14 – Distribuição das bases em associação a Idade.**

Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

## 5 CONCLUSÃO

No presente estudo, houve a avaliação do nível de comprometimento organizacional dos colaboradores de uma loja de varejo, uma vez que funcionários comprometidos beneficiam a organização, melhorando a qualidade dos serviços prestados e influenciando diretamente o desempenho organizacional como um todo, alcançando os resultados esperados pelos gestores.

Dentre os colaboradores da empresa, quanto a divisão dos gêneros, 75,93% são mulheres, quanto a idade, a maioria possui faixa etária entre 21 e 30 anos, sendo então, um quadro funcional predominantemente feminino e jovem. Pouco mais da metade possui o 2º grau completo, evidenciando a não necessidade de um alto nível de qualificação nas atividades realizadas. A empresa conta com renovação do seu quadro funcional, uma vez que 31,48% dos colaboradores possuem menos de 1 ano de serviço prestado.

Quanto as bases da escala EBACO, a partir da pesquisa na empresa estudada, observou-se que as bases Afetiva e Linha Consistente de Atividade apresentaram um nível de comprometimento acima da média, quando o melhor resultado seria alto e baixo comprometimento, respectivamente. As bases Afiliativa e Escassez de alternativas apresentaram baixo comprometimento, resultado ruim para a base Afiliativa e ideal para Escassez de alternativas. Enquanto isso, na base Obrigação em permanecer o resultado ideal seria alto comprometimento, mas a base alcançou um comprometimento abaixo da média.

A respeito dos Escores apresentados por cada base, ao compará-los, verificou-se que a Afiliativa alcançou o maior resultado, fator que pode ser explicado pela inserção da utilização de políticas de integralização, que a empresa passou a investir recentemente. Por mais que a base não tenha alcançado o resultado de alto comprometimento, é observado que os funcionários estão se sentindo, cada vez mais, parte da empresa e do grupo, mesmo que de maneira homeopática.

As bases do comprometimento foram relacionadas com três características demográficas e ocupacionais. Foram equiparados em relação ao gênero, tempo de serviço e idade. As variações dos Escores quanto ao gênero foram pequenas e não

afetaram o padrão de comprometimento, portanto, homens e mulheres tem o mesmo nível de comprometimento na realidade deste estudo.

Quando relacionado o tempo de serviço, duas bases possuíram alterações quanto aos níveis, logo, na base Afiliativa quem possui de 11 a 15 anos na empresa apresentaram um comprometimento abaixo da média e quem possui menos de 1 ano, 1 a 5 anos e 6 a 10 anos mostraram um baixo comprometimento, já na base Linha consistente de atividade, quem está na empresa há menos de 1 ano e de 6 a 10 anos exibiram comprometimento acima da média e quem possui 1 a 5 anos e 11 a 15 anos de empresa, obtiveram comprometimento abaixo da média, nas demais bases o tempo de serviço não interferiu na diferenciação dos níveis de comprometimento.

Para a correlação do comprometimento com a faixa etária, novamente constatou-se variação em duas bases, sendo elas a base Afiliativa, onde a faixa etária 31 a 40 anos apresentou um comprometimento abaixo da média e as idades entre 18 a 20 anos e 21 a 30, baixo comprometimento; e a base Escassez de alternativas, onde os colaboradores com 18 a 20 anos expuseram comprometimento abaixo da média e os demais, baixo comprometimento, nas bases Afetiva, Obrigação em permanecer e Linha consistente de atividades não houve variações quanto aos níveis de comprometimento.

Por fim, ressalta-se a importância da pesquisa para as empresas privadas, principalmente para as de varejo, as quais geralmente possuem um quadro considerável de funcionários e especialmente para a empresa onde realizou-se a pesquisa, uma vez que ocorreu de forma abrangente o levantamento do nível de comprometimento dos seus colaboradores, quanto a idade, gênero e tempo de serviço, deste modo, a partir da utilização da base de dados do presente estudo, a organização pode aprofundar a análise e compreensão do assunto, bem como realizar outras comparações entre as bases do comprometimento e as características demográficas e ocupacionais e comparações com outras instituições do mesmo setor, com intenção de aplicar medidas que favoreçam o comprometimento de seus colaboradores, influenciando na melhoria do seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. p.52-64. maio/jun., 1993.

\_\_\_\_\_; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Científica**. v.1, n.2, maio/ago., 1997.

\_\_\_\_\_; 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.

BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN, **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, set./dez., 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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**, 2(3), 1998.

\_\_\_\_\_; **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo. n. 7, v. 4, p. 187 – 209, out./dez., 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional, **REAd**, ed. 43, v. 11, n. 1, jan./fev., 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Psicologia**, v.5, n.2, p. 35-64., 2005.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.



MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.12, jul/2004.

\_\_\_\_\_; **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.4, p.93-100, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 200

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 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, Mirlene Maria Matias et al. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**ANEXO**



## Faixa etária (em anos):

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 20 | <input type="checkbox"/> 21 a 30    |
| <input type="checkbox"/> 31 a 40     | <input type="checkbox"/> 41 a 50    |
| <input type="checkbox"/> 51 a 60     | <input type="checkbox"/> mais de 60 |

## Sexo:

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Feminino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

## Estado Civil:

- |                                 |                                   |                                   |                                |  |                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Solteiro | <input type="checkbox"/> Separado | <input type="checkbox"/> Viúvo | <input type="checkbox"/> União Estável | <input type="checkbox"/> Divorciado |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|-------------------------------------|

## Escolaridade:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação       | <input type="checkbox"/> Superior completo  |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Curso técnico      |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau completo    | <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau completo    | <input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto |

## Tempo de serviço na instituição (em anos):

- |                                     |                                  |                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 | <input type="checkbox"/> 01 a 05 | <input type="checkbox"/> 16 a 20    |
| <input type="checkbox"/> 06 a 10    | <input type="checkbox"/> 11 a 15 | <input type="checkbox"/> Mais de 20 |