

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM A EQUIPE DE VENDAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DO VALE DO TAQUARI/RS

Jonathan Horn¹, Bernardete Bregolin Cerutti²

Resumo: Em um ambiente competitivo, ter funcionários que estejam comprometidos com a organização, aliados a uma moderna gestão organizacional, é essencial para a sobrevivência das empresas. Com esse entendimento, o estudo dá-se em uma empresa distribuidora de bebidas, situada na cidade de Estrela/RS, tendo como objetivo identificar o nível de comprometimento da equipe de vendas, a partir do Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997) apud Costa e Moraes (2007) que são o enfoque afetivo, o enfoque instrumental e o enfoque normativo. Por meio de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, os resultados encontrados indicam que a equipe de vendas tem alto grau de comprometimento normativo e moderado grau de comprometimento afetivo e instrumental.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Comportamento. Modelo das três dimensões do comprometimento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vive um momento positivo na economia e o poder aquisitivo do consumidor está tendo um substancial crescimento. Para dar conta disso, as organizações buscam constante melhoria de seus processos e produtos, seja para obterem maior participação de mercado seja para manterem-se, uma vez que há empresas surgindo e outras expandindo sua área de abrangência por meio de unidades ou redes de distribuição.

Nesse contexto, cresce a certeza de que as pessoas são o maior bem ativo das organizações. Por meio delas é possível haver crescimento e desenvolvimento organizacional, pois são as pessoas que produzem, atendem, vendem, transportam, motivam, decidem, comunicam, supervisionam, gerenciam e administram empresas (CHIAVENATO, 2010).

A maneira como as pessoas executam suas tarefas depende, em parte, das políticas e diretrizes adotadas pelas organizações a respeito do modo de pensar e agir com seus integrantes. Ou seja, as empresas bem sucedidas têm procurado aprimorar a gestão de pessoas, por meio da criação de ambientes que favoreçam aos trabalhadores terem uma vida produtiva, criativa e feliz.

Nessa dimensão encontra-se o comprometimento que a empresa deve ter com seus funcionários, assim como os funcionários com a empresa, na qual os valores e princípios são internalizados às ações. Empresas que adotam atitudes de comprometimento com suas equipes e clientes inspiram credibilidade e confiança da sociedade (DALLABRIDA, 2006).

1 Graduado em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. E-mail: jhorn81@hotmail.com

2 Graduada em Administração, Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas e Mestre em Ambiente e Desenvolvimento. Professora da Univates, Lajeado/RS. E-mail: bcerutti@univates.br

A credibilidade e confiança estão intimamente ligadas à cultura organizacional, que, por sua vez, exerce o papel de desenvolver pessoas mais comprometidas, influenciando no comportamento individual e coletivo, à medida que criam padrões que são internalizados pelos funcionários (DIAS, 2003).

A cultura direciona, no dia a dia, as ações para a realização dos objetivos organizacionais, razão da sua importância sobre as atitudes das pessoas nos processos de trabalho. Dessa forma, o líder tem papel fundamental na disseminação dos valores e princípios, de maneira que os funcionários trabalhem comprometidos e com entusiasmo em prol de objetivos comuns.

Mas o processo de disseminação de valores e princípios requer planejamento, tempo, integração, participação e aceitação por parte de todos os envolvidos. A falta de um desses requisitos pode implicar em consequências como desmotivação e descomprometimento dos funcionários.

Em meio a essa perspectiva surge o interesse no tema deste trabalho, ou seja, baseados na evidência de que da cultura derivam atitudes e comportamentos que aumentam o comprometimento dos funcionários, busca-se identificar, a partir do Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997, apud COSTA; MORAES, 2007), qual o nível de comprometimento da equipe de vendas de uma distribuidora de bebidas.

2 CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo disserta sobre cultura organizacional, papel do líder na disseminação da cultura e dos valores organizacionais e sobre o Modelo das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional, visando a compreender a relação existente entre cultura, liderança e comprometimento no ambiente de trabalho.

2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional possui grande influência no ambiente de uma empresa. Conforme Luz (2003, p. 14), ela “[...] representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras”.

Organizações com sucesso possuem cultura forte, porque esta mantém a estrutura coesa, e isto irá atrair, sustentar e recompensar os indivíduos que dela fazem parte (DIAS, 2003).

Para Gil (2001), a cultura de uma organização é um dos pontos mais delicados de serem abordados e trabalhados por tratar de aspectos valorizados por ela, sendo, por vezes, a sua própria razão de ser. Ressalta, porém, que as organizações que mantêm suas culturas abertas para se ajustarem às mudanças externas possuem mais chances de prosperarem do que as mais fechadas.

A cultura organizacional, na opinião de Luz (2003), não é somente um elemento simbólico, ela exerce uma função de política e de controle. Ela dá à organização uma identidade única que servirá, também, para seus funcionários. A cultura está para a organização assim como a personalidade para o indivíduo. A cultura irá indicar e reforçar o comportamento de seus membros, assim como indicar o que deve ser seguido e repudiar o que deve ser evitado.

Dias (2003) enfatiza que a cultura impacta no cotidiano das organizações pelas decisões tomadas, pelas formas de recompensa e punições, pelo seu relacionamento com parceiros comerciais, pela comunicação, vestimenta e postura de seus funcionários no trabalho. E é fortemente influenciada pelos valores culturais da sociedade em que está inserida.

2.2 O papel do líder na disseminação da cultura e dos valores organizacionais

Uma relação harmoniosa entre líderes e subordinados é importante para um bom desempenho organizacional. Conforme Chiavenato (2010), a organização é uma estrutura composta de pessoas e, para essa estrutura fluir bem, a liderança eficiente é fator-chave. Cabe ao líder o papel de conduzir os rumos do negócio, promovendo renovação e revitalização por meio da disseminação da cultura e dos valores, para impulsionar a competitividade e o sucesso da organização.

O conceito de liderança, para Oliveira (2010, p. 170), é “o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação”. A influência é ponto fundamental em qualquer definição de liderança. Para Wagner e Hollenbeck (2011), a influência de um líder deve ser aceita por seus seguidores. Em determinadas situações, um indivíduo pode ser solicitado por outros a liderar, já em outras pode ser que o líder seja tolerado apenas por aquele momento. Porém, a ideia de que os seguidores aceitem voluntariamente ceder o controle de seu comportamento a outra pessoa é parte de qualquer conceito de liderança.

Liderança é um tipo de poder pessoal que possibilita influenciar as pessoas a realizarem tarefas, mesmo que a princípio exista resistência. French e Raven (1959 apud CHIAVENATO, 2010) apontam cinco diferentes tipos de poder:

- poder coercitivo: é baseado no temor e na coerção. O subordinado percebe que o não cumprimento acarretará em penalidades e ou punições que ele deseja evitar;
- poder de recompensa: é baseado na expectativa do liderado de obter recompensas de algum tipo pela sua obediência;
- poder legitimado: caracteriza-se pelo poder oriundo da hierarquia organizacional. O liderado percebe os escalões de autoridade dentro da organização, em que um supervisor possui menos autoridade que um gerente e este menos que um diretor;
- poder de competência: é também chamado de poder de perícia, caracteriza-se pelo poder demandado pelo conhecimento específico ou experiência do líder que supera a dos seguidores;
- poder de referência: é baseado na atuação e no apelo. É também denominado de poder carismático, é demandado pela admiração e desejo de ser igual ao líder.

O poder de coerção, o poder de recompensa e o poder legitimado derivam da posição ocupada na organização. Já o poder de competência e o de referência decorrem do próprio indivíduo, independente de seu cargo na organização.

Esses cinco tipos de poder formam três processos pelos quais as pessoas podem ser influenciadas. Cohen e Fink (2003) citam-nos como sendo a submissão, a identificação e a internalização.

A submissão é a única forma de um líder considerado ilegítimo conseguir obter os resultados desejados de seus comandados. Estes irão obedecê-lo por saberem que está numa cadeia de comando e hierarquia superior. Seus comandos surtirão efeito por temor das consequências, caso não seja obedecido. Essa situação gera, frequentemente, nos subordinados sentimentos de indignação e insatisfação. Os comandados, nessa situação, possuem baixo apego pela organização e tendem a se desligarem dela mais facilmente. Dentro desse processo há a obediência, com o intuito de receber recompensas após as realizações das tarefas.

A identificação ocorre quando o indivíduo é influenciado pela atração exercida pelo líder, considerado um líder legítimo. Essa identificação pode ser originada da simpatia ou carisma do líder, ou por representar algo a que as pessoas aspiram. Os comandados se identificam com o líder, seguindo suas orientações e comandos, não de forma impositiva, mas porque entendem e assumem

como suas as ideias dele. Uma liderança carismática pode afetar positivamente o comportamento das pessoas porque estas assimilam os objetivos corporativos de forma que os tomam como sendo seus objetivos.

O terceiro processo denomina-se internalização. Consiste em uma forma de liderança cujo líder é alguém com grande conhecimento técnico das atividades. Suas ordens serão seguidas pelos comandados por acreditarem e verem nele a competência necessária para o que está fazendo. Os comandos são acolhidos por serem entendidos como a medida certa a ser tomada. As opiniões são internalizadas e legitimadas por serem avaliadas como válidas e confiáveis.

Cohen e Fink (2003) enfatizam que o principal resultado da identificação e da internalização é o compromisso. O compromisso provém da própria pessoa, e não de pressões externas características da submissão. Antigamente as organizações buscavam, por meio da submissão, o cumprimento de seus objetivos; agora, cada vez mais, buscam o comprometimento, que é algo mais eficiente e duradouro.

Logo, o líder precisa ter instrumentos para desenvolver comportamento, e, segundo Cardella (2011), um deles é o exemplo. As pessoas aprendem com facilidade pelo processo da imitação, além de visão de futuro e um claro sistema de gestão, que contemple conhecimentos, informações e práticas para modificar elementos culturais e promover comprometimento organizacional.

Assim, de acordo com esse autor, uma organização saudável possui três componentes: cultura organizacional, liderança e sistema de gestão. Esses três componentes devem ser tratados no mesmo nível de importância, pois um complementa o outro, produzindo comprometimento das equipes de trabalho, logo comportamento e desenvolvimento organizacional.

2.3 Modelo das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é, segundo Costa e Moraes (2007), um conceito inserido no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional. Ele investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações, aplicando esse conhecimento em favor de um maior aprimoramento da eficácia da organização. Os autores salientam que esse conceito diferencia-se do conceito de satisfação com o trabalho em si por ser mais abrangente, uma vez que reflete um sentimento de afeição pela organização como um todo.

O comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza sua tarefa. Assim, o estudo do comprometimento passou a obter maior valorização na avaliação da relação entre indivíduo e organização (COSTA; MORAES, 2007).

Bastos (1993), em seus estudos, menciona a proliferação de pensamentos de nível psicológico, em sua maioria de aspecto atitudinal, na trajetória das teorias organizacionais que buscam as determinantes do comportamento humano no âmbito do trabalho. Ou seja, cada vez mais percebe-se que os fatores determinantes para um bom desempenho organizacional encontram-se nas atitudes dos funcionários.

Costa e Moraes (2007) ressaltam que existem mais de dez diferentes enfoques oriundos de pesquisas sobre comprometimento organizacional, o que comprova não haver consenso a respeito de uma definição do pensamento. Ainda assim apontam as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional constatadas nas pesquisas sobre a temática: enfoque afetivo, enfoque instrumental, enfoque normativo, enfoque sociológico e enfoque comportamental.

Apesar da existência das cinco abordagens, a partir da década de 90 tornou-se consenso, segundo estudos de Meyer e Allen (1997, apud COSTA; MORAES, 2007), que as pesquisas sobre

comprometimento organizacional deveriam ser estabelecidas sobre um modelo de três dimensões: o afetivo, o instrumental e o normativo. E, neste formato, seguiu-se este estudo.

A presente pesquisa busca desenvolver-se sob a definição de comprometimento organizacional como “um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, sua energia e lealdade. É um sentimento de pertencer a um grupo, com o propósito de identificação com seus objetivos e valores” (MONDAY et al., 1982, apud HELAL; GARCIA, 2009, p. 205).

O Quadro 1, a seguir, apresenta o Modelo das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional, segundo Meyer e Allen (1997, apud COSTA; MORAES, 2007):

Quadro 1 - Modelo das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo.
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade.
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaçao.

Fonte: Meyer e Allen (1997, apud COSTA; MORAES, 2007).

2.3.1 Enfoque afetivo

Como primeiro enfoque das três dimensões, Bastos (1993) aponta o afetivo. Este enfoque enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação com os objetivos e valores da organização. O comprometimento é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização.

Ainda, segundo Bastos (1993), o comprometimento afetivo compreende características como: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da organização e o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Costa e Moraes (2007) citam como ponto norteador deste enfoque o desejo do trabalhador de permanecer na organização.

2.3.2 Enfoque instrumental

O segundo enfoque é o instrumental. Conforme Bastos (1993), o enfoque instrumental baseia-se no pensamento de que o comprometimento organizacional origina-se das recompensas e custos associados com a condição de parte integrante da organização.

Nessa mesma linha seguem Costa e Moraes (2007) ao afirmarem que a permanência do funcionário na organização é consequência dos investimentos realizados pelo indivíduo, que dificultam a saída dela. Esses investimentos são no desenvolvimento de habilidades ou mesmo em fundos de pensão. O enfoque instrumental busca suprir a insuficiência de explicações mais visíveis para justificar o engajamento apresentado pelos indivíduos.

De acordo com Bastos (1993), este enfoque é também chamado de calculativo, uma vez que o indivíduo passa a medir e comparar os custos de saída e permanência. Ressalta, ainda, que fortes vínculos podem surgir quando as organizações suprem as necessidades e expectativas do funcionário.

Costa e Moraes (2007) citam como ponto norteador deste enfoque a necessidade do trabalhador de permanecer na organização.

2.3.3 Enfoque normativo

Por último, Bastos (1993) apresenta o enfoque normativo. Esta linha de pensamento refere-se ao conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma conveniente com os objetivos da organização. A ênfase está na internalização de valores, normas, crenças e papéis que direcionam o comportamento do indivíduo.

Costa e Moraes (2007) resumem o enfoque normativo como um sentimento que surge no funcionário fazendo-o sentir-se moralmente obrigado a permanecer na organização. O indivíduo sente que a organização já lhe proporcionou tanto que deve a ela seu comprometimento irrestrito.

Esses autores citam como ponto norteador deste enfoque a obrigação sentida pelo próprio trabalhador de permanecer na organização.

Diante do exposto, os resultados da pesquisa deste trabalho são explicados à luz do Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997, *apud* COSTA; MORAES, 2007), visando a identificar o nível de comprometimento da equipe de vendas da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se quanto à natureza como aplicada, uma vez que parte de um estudo da literatura e tem como objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelo modelo teórico utilizado. Quanto à abordagem do problema é qualitativa, pois proporciona melhor visão e compreensão do problema. Ou seja, investiga o problema a partir de percepções, sentimentos, comportamentos e entendimentos sobre uma questão específica, dando espaço para a interpretação (MALHOTRA, 2011). E, quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

Para a coleta de dados, utilizou-se o método questionário. Este foi estruturado baseado no Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997, *apud* COSTA; MORAES, 2007), que são o enfoque afetivo, o enfoque instrumental e o enfoque normativo, contendo dois blocos. O primeiro bloco refere-se à identificação do perfil do funcionário da equipe de vendas da distribuidora de bebidas, com cinco questões. O segundo refere-se às afirmativas baseadas no Modelo das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional, com 24 afirmativas.

Os resultados da pesquisa foram apurados por meio da escala *Likert*, que contém cinco níveis de pontuação, sendo eles: Discordo totalmente: corresponde à pontuação 1; Discordo parcialmente: corresponde à pontuação 2; Indiferente: corresponde à pontuação 3; Concordo parcialmente: corresponde à pontuação 4; e Concordo totalmente: corresponde à pontuação 5.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

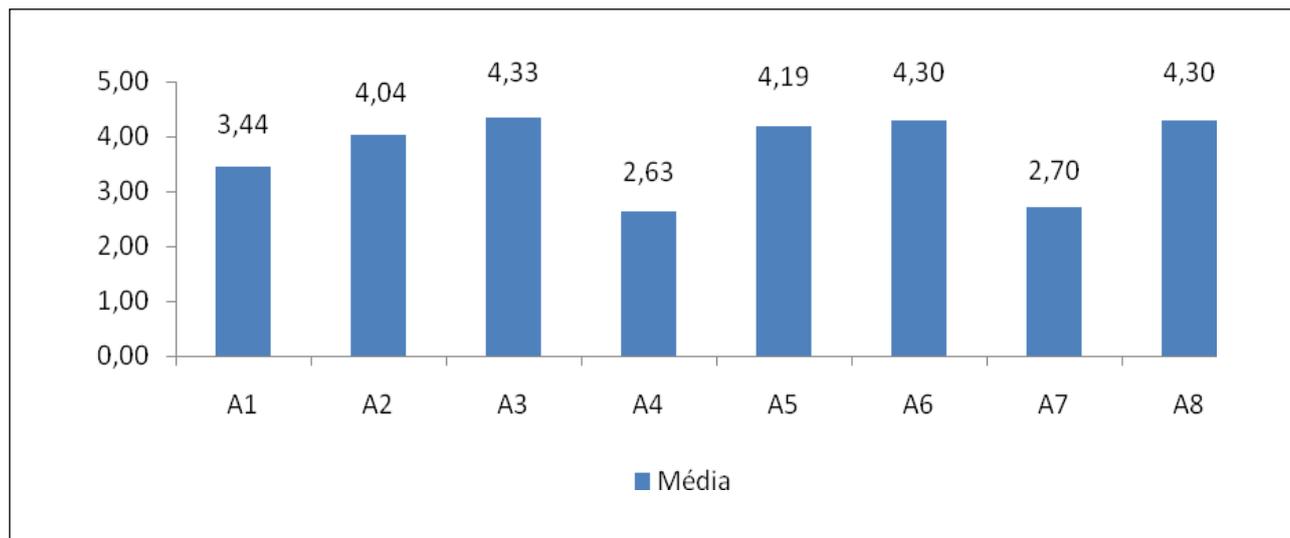
Analisou-se, inicialmente, o perfil dos componentes da equipe de vendas da empresa estudada, levando em consideração sexo, estado civil, idade, tempo de empresa e grau de escolaridade.

Identificou-se o perfil da equipe como sendo composto por 100% de homens, solteiros, com faixa etária de 21 a 30 anos, com até sete anos de empresa e nível de escolaridade até ensino médio.

Após apresentar o perfil, identificou-se o nível de comprometimento da equipe de vendas da empresa, por meio das 24 afirmativas, baseadas no Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997) apud Costa e Moraes (2007).

O Gráfico 1, a seguir, apresenta o **enfoque afetivo** com suas respectivas afirmativas e resultados da nota média atribuída a cada afirmativa, de acordo com a escala *Likert*.

Gráfico 1 – Síntese da pontuação média atribuída a cada afirmativa do enfoque afetivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Analisando o gráfico sobre o **enfoque afetivo**, acima, destacam-se as afirmativas 3, 6 e 8 com maiores pontuações, sendo 4,33, 4,30 e 4,30, respectivamente. Ou seja, as afirmativas 6 e 8 receberam a mesma pontuação.

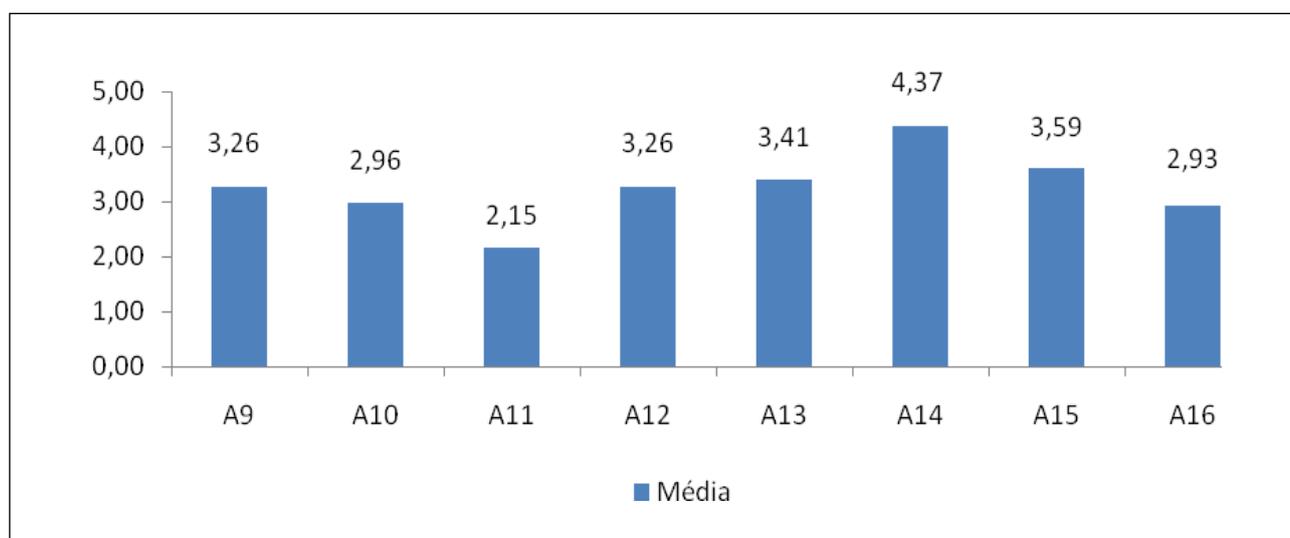
Observa-se que a equipe de vendas da empresa possui afeição por esta. Segundo Bastos (1993), este sentimento afetivo indivíduo-empresa torna possível surgirem três forças motrizes do enfoque: uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e um forte desejo de se manter como integrante da organização.

E, com menores pontuações, as afirmativas 4 e 7, com 2,70 e 2,63. Estas afirmativas possuem conotação negativa, de modo que opiniões discordantes representam julgamento positivo. Logo, ao discordar, a equipe de vendas está sinalizando que se sente feliz e integrada à empresa.

Assim, conclui-se que a equipe de vendas da organização apresenta atitudes e sentimentos característicos desse enfoque.

O próximo Gráfico, de número 2, apresenta o **enfoque instrumental**, com suas respectivas afirmativas e resultados da nota média atribuída a cada afirmativa, de acordo com a escala *Likert*, já mencionada.

Gráfico 2 – Síntese da pontuação média atribuída a cada afirmativa do enfoque instrumental



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Identifica-se que a equipe de vendas apresenta traços de comprometimento do enfoque instrumental, porém com índice menor que o afetivo.

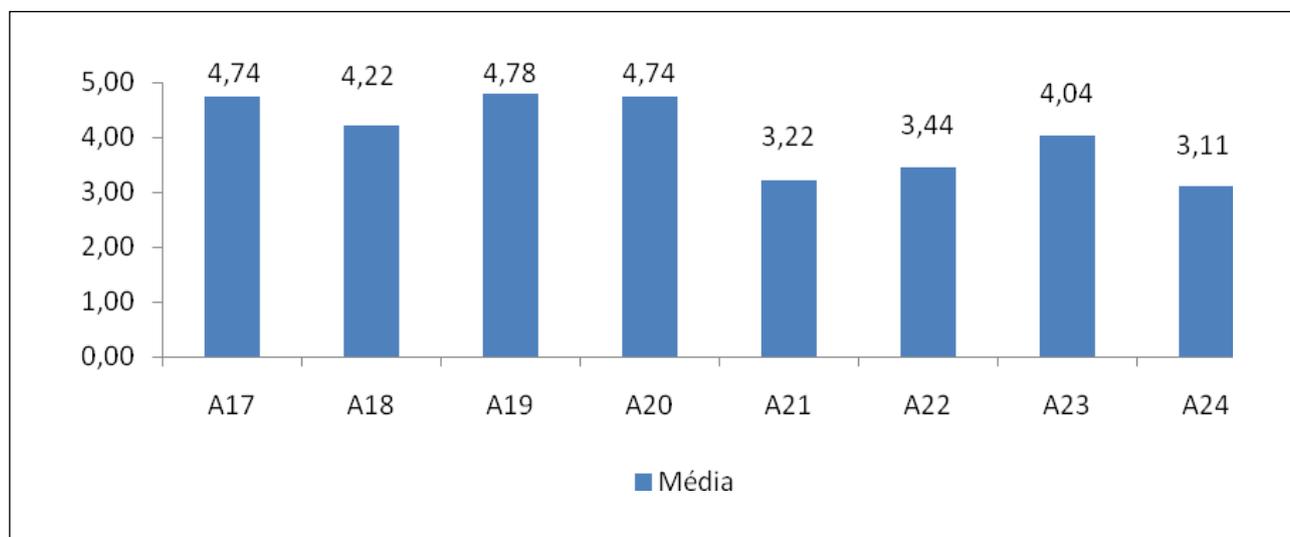
Os funcionários pesquisados sentem afeição pela empresa, o que ajuda na sua permanência, porém demonstram não sentirem dificuldade de encontrarem outros empregos, caso se desliguem da organização. Isso comprova que acreditam não haver temores de que ocorram grandes consequências ou abalos em sua vida em uma eventual saída da organização.

Um dos fatores que contribui para reduzirem os sentimentos de comprometimento instrumental é, segundo Costa e Moraes (2007), a falta de certos mecanismos de retenção que tornariam custosa a saída do indivíduo, tais como: planos de previdência, bolsas de estudo e desenvolvimento pessoal.

Outro fator a ser considerado é a atual economia do Brasil que se demonstra aquecida, ocasionando ofertas de empregos e incentivos para a mudança de organizações.

O Gráfico 3, a seguir, apresenta o **enfoque normativo**, com suas respectivas afirmativas e resultados da nota média atribuída a cada afirmativa, de acordo com a escala *Likert*, já mencionada.

Gráfico 3 – Síntese da pontuação média atribuída a cada afirmativa do enfoque normativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Percebe-se, analisando o Gráfico 3, que a equipe de vendas da empresa apresenta o **enfoque normativo** como o mais alto dentre os três enfoques do comprometimento organizacional estudados.

Isso determina que os funcionários sintam obrigação de corresponder às expectativas da empresa. Conforme Costa e Moraes (2007, p. 64), o sentimento determinante desse enfoque é “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”.

Por meio das respostas nos questionários da pesquisa, percebe-se que a equipe de vendas possui sentimentos de realizar seu trabalho com comprometimento, dedicação e lealdade, assim como culpa-se ao não conseguir realizá-lo bem.

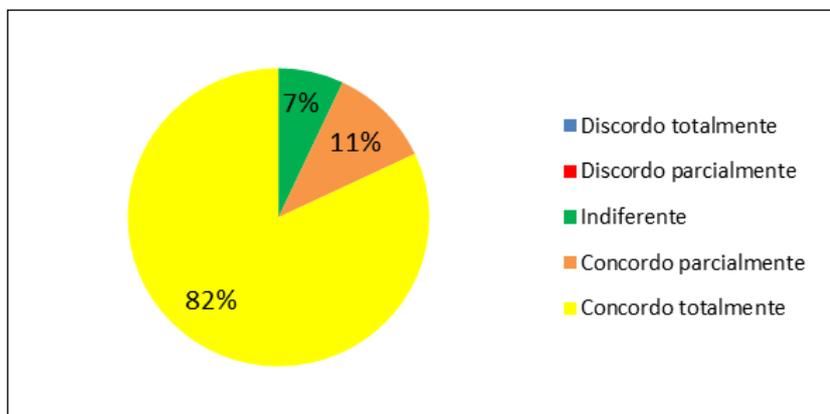
É possível evidenciar que a organização recebe os maiores graus de satisfação dos respondentes nas afirmativas de números 19, 17, 20 e 14. Essas afirmativas e seus respectivos enfoques, conforme o Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen apud Costa e Moraes (2007), são descritas abaixo, em ordem decrescente de nota.

Enfoque: Normativo

Afirmativa nº 19: Sinto que devo fazer cada vez melhor meu trabalho.

Análise: Do total de 27 respondentes, 22 concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é 4,78.

Gráfico 4 – Afirmativa: Sinto que devo fazer cada vez melhor meu trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

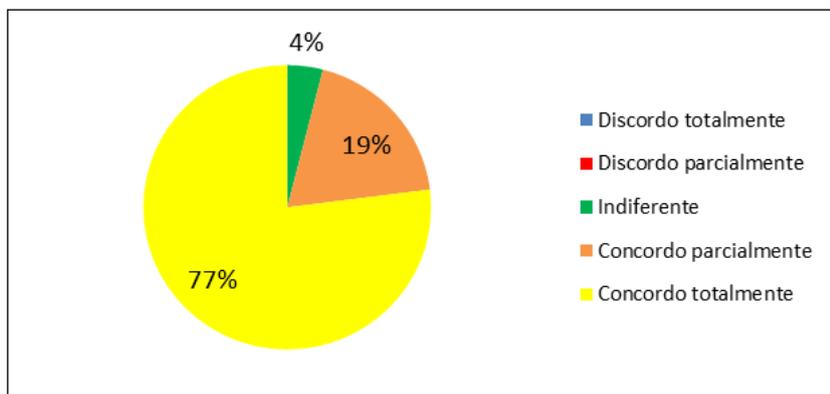
A afirmativa que apresentou o maior índice da pesquisa, com 82% (22 pessoas) concordando totalmente, é em relação ao sentimento de que o funcionário deve fazer cada vez melhor seu trabalho. Ainda sobre essa afirmativa, 11% (três pessoas) concordam parcialmente e 7% (duas pessoas) sentem-se indiferentes a ela.

Enfoque: Normativo

Afirmativa nº 17: Todo funcionário deve dedicar-se ao máximo à empresa.

Análise: 21 respondentes, do total de 27, concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é 4,74.

Gráfico 5 - Afirmativa: Todo funcionário deve dedicar-se ao máximo à empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

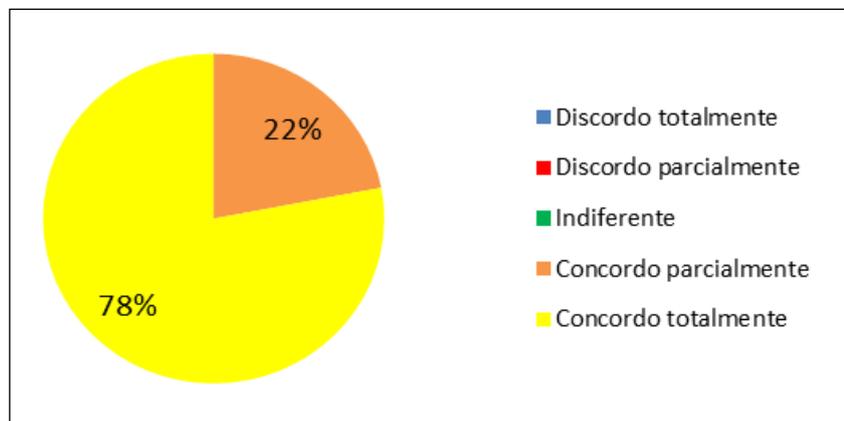
Observa-se que ampla maioria dos respondentes concorda totalmente com a afirmativa de que todo funcionário deve se dedicar ao máximo à empresa. Esse índice atingiu 77% (21 pessoas), seguido de 19% (cinco pessoas) de respostas concordando em parte.

Enfoque: Normativo

Afirmativa nº 20: O bom funcionário deve comprometer-se com a empresa.

Análise: Esta afirmativa recebeu a mesma nota média da número 17. Ou seja, 21 respondentes, do total de 27, concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é 4,74.

Gráfico 6 – Afirmativa: O bom funcionário deve comprometer-se com a empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

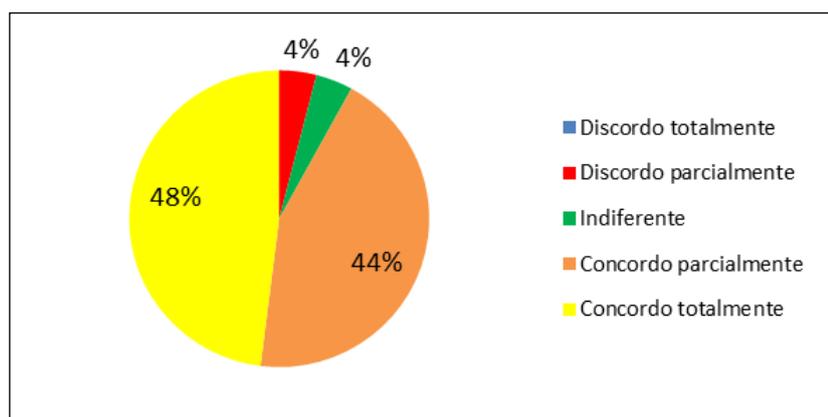
Frente à afirmativa de que “o bom funcionário deve comprometer-se com a empresa” houve uma ampla concordância, somando-se 78% (21 pessoas) das respostas. Os demais respondentes, 22% (seis pessoas), concordam parcialmente com a sentença.

Enfoque: Instrumental

Afirmativa nº 14: Os benefícios oferecidos pela empresa são importantes para mim.

Análise: 13 respondentes, do total de 27, concordam totalmente com a afirmativa. A média geral da nota atribuída é 4,37.

Gráfico 7 – Afirmativa: Os benefícios oferecidos pela empresa são importantes para mim



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Os benefícios oferecidos pela empresa são percebidos como importantes pela maioria dos entrevistados. Entre os principais percentuais de respostas destacam-se 48% (13 pessoas) de concordâncias totais e 44% (12 pessoas) de parciais.

Torna-se perceptível que as afirmativas que atingiram os maiores percentuais de concordância pertencem ao **enfoque normativo**. Este enfoque diz respeito ao sentimento de sentir-se moralmente obrigado a permanecer na organização (COSTA; MORAES, 2007). Ou seja, a equipe de vendas da empresa sente que a organização já lhes proporcionou tanto que deve a ela seu comprometimento.

Por meio do desenvolvimento de um ambiente de trabalho aprazível, a equipe de vendas da organização sente a necessidade de esforçar-se, retribuindo com o seu melhor desempenho. Segundo Costa e Moraes (2007), o ambiente e as relações interpessoais, seja com os superiores seja com demais colegas, é um fato estimulante para desenvolver o comprometimento do tipo normativo.

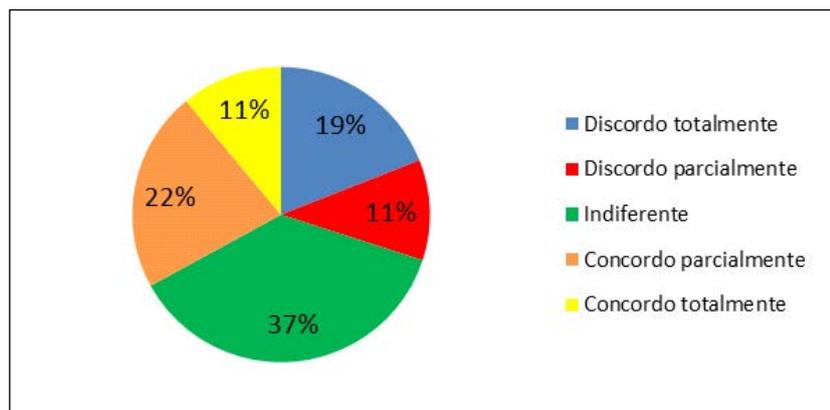
Ainda, por meio da análise dos Gráficos 1, 2 e 3, é possível evidenciar os menores graus de satisfação dos respondentes nas afirmativas de números 10, 16, e 11. Essas afirmativas e seus respectivos enfoques, conforme o Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997, *apud* COSTA; MORAES, 2007), são descritos abaixo, em ordem decrescente de nota.

Enfoque: Instrumental

Afirmativa nº 10: Se eu decidisse deixar a empresa, minha vida ficaria bastante desestruturada.

Análise: A soma dos respondentes que discordam totalmente e dos que discordam em parte é oito, do total de 27. A média geral da nota atribuída é 2,96.

Gráfico 8 – Afirmativa: Se eu decidisse deixar a empresa, minha vida ficaria bastante desestruturada



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

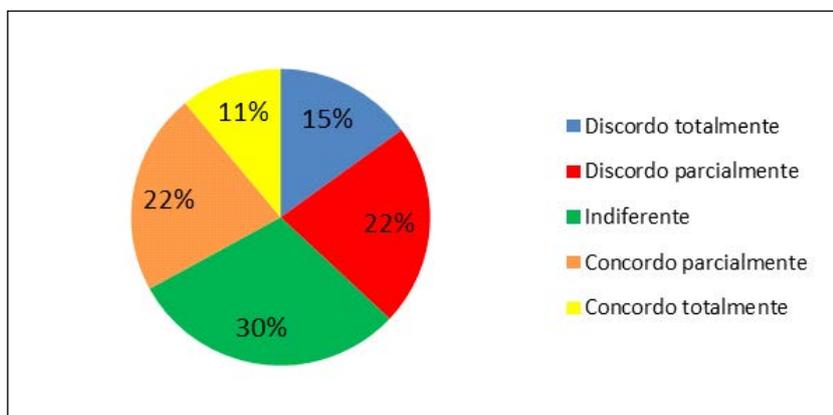
Uma das afirmativas que apresentou diferentes opiniões diz respeito à desestruturação que poderia sofrer a vida pessoal do entrevistado caso ele deixasse a empresa. A maioria, representada por 37% (10 pessoas), considera-se indiferente a essa situação, enquanto que 22% (seis pessoas) concordam em parte e 19% (cinco pessoas) discordam completamente.

Enfoque: Instrumental

Afirmativa nº 16: Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de outro emprego imediato.

Análise: A soma dos respondentes que discordam totalmente e dos que discordam em parte é dez, do total de 27. A média geral da nota atribuída é 2,93.

Gráfico 9 – Afirmativa: Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de outro emprego imediato



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

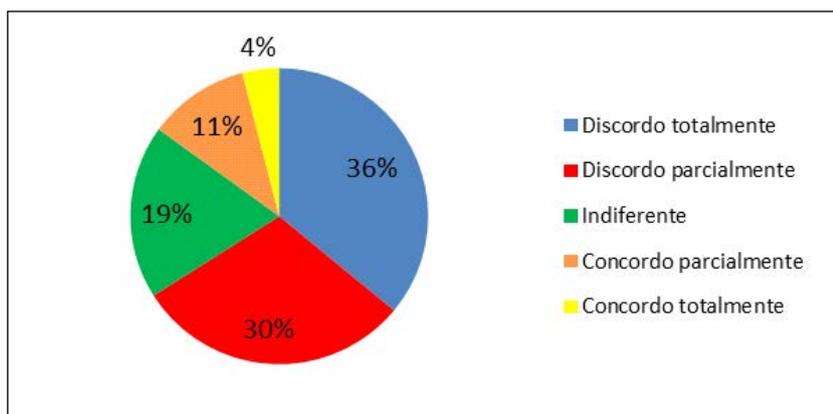
Percebe-se equilíbrio de opiniões dos entrevistados na afirmativa apresentada no Gráfico 9. O maior percentual de respostas é de 30% (oito pessoas) declarando-se indiferentes, seguido de concordâncias e discordâncias parciais, ambos com 22% (seis pessoas). Os menores índices são de discordâncias totais (15%, quatro pessoas) e concordâncias totais (11%, três pessoas).

Enfoque: Instrumental

Afirmativa nº 11: Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se deixasse essa empresa.

Análise: Dez respondentes do total de 27 discordam totalmente da afirmativa. A média geral da nota atribuída é 2,15.

Gráfico 10 – Afirmativa: Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se deixasse esta empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Percebe-se, pelas respostas à afirmativa do Gráfico 10, que houve considerável discordância. Entre os maiores percentuais ressaltam-se 36% (10 pessoas) de respostas discordando totalmente e 30% (oito pessoas) parcialmente.

Ainda, destacam-se com os níveis mais baixos de concordância três afirmativas do enfoque instrumental, descritas acima. Segundo Bastos (1993) e Costa e Moraes (2007), esse enfoque compreende duas situações: o comprometimento organizacional é consequência das recompensas que a empresa propicia ao funcionário e a avaliação que o próprio funcionário faz quanto aos custos de sair ou permanecer na empresa, após realizar investimentos individuais visando ao desenvolvimento da sua atividade profissional.

Para a equipe de vendas da organização, o comprometimento está mais relacionado às recompensas da empresa para o suprimento de suas necessidades e expectativas do que para a sua própria avaliação de custo-benefício quanto a permanecer ou não na empresa. Isso é evidenciado pela rotatividade da equipe de vendas, em que 44% (12 respondentes) possui até dois anos de empresa e, também, pela jovialidade da equipe, pois 37% (10 respondentes) têm entre 26 e 30 anos e 34% (nove respondentes), entre 21 e 25 anos.

Essa faixa etária não teme mudar de emprego, por não perceber grandes consequências em suas vidas profissionais e pessoais ao desligarem-se da empresa. Ou seja, apesar de demonstrarem afeição e gratidão pela organização, não sentem temores em sair dela.

Observa-se que as afirmativas de números 4 (Eu não me sinto totalmente feliz na empresa) e 7 (Eu não me sinto plenamente integrado a esta empresa) receberam notas médias de 2,63 e 2,70, respectivamente. Embora as notas médias sejam baixas, não caracterizam opiniões negativas, porque sua discordância possui efeito positivo, conforme descrito anteriormente. Portanto, para efeito desta análise, essas questões foram desconsideradas.

A partir da pesquisa aplicada, o Quadro 2, abaixo, mostra a nota média dos enfoques afetivo, instrumental e normativo, baseado no Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997, *apud* COSTA; MORAES, 2007).

Quadro 2 - Nota média dos enfoques afetivo, instrumental e normativo

Enfoque	Média
Afetivo	3,74
Instrumental	3,24
Normativo	4,03

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Constata-se, analisando o Quadro 2, que o enfoque com melhor avaliação é o normativo, com média de 4,03, seguido do afetivo (3,74) e do instrumental (3,24).

Isso indica que o **enfoque normativo** ficou com um nível positivo, atingindo uma média superior a 4 em uma escala de 1 a 5, considerando que, quanto mais próximo a 5, melhor. O **enfoque afetivo** está com nota média próxima de 4, o que corresponde a um nível positivo moderado, e o **enfoque instrumental** é o de menor resultado, com nota média apenas um pouco acima da indiferença.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O envolvimento e a dedicação do funcionário com o seu trabalho e a empresa em que está inserido podem gerar laços fortes que a tornarão competitiva frente à concorrência. Nesse sentido enquadra-se o estudo do comprometimento organizacional, com suas abordagens em três diferentes

enfoques sentimentais da relação indivíduo-empresa, fornecendo subsídios para avaliar os níveis dessa relação, bem como detectar pontos a serem melhorados nas políticas de recursos humanos.

Na empresa foco deste estudo, pode-se observar, por meio dos resultados da pesquisa, que o enfoque normativo, cuja média de respostas atingiu o nível mais alto (4,03), está sendo bem conduzido. O índice demonstra que os respondentes da pesquisa possuem esse tipo de comprometimento desenvolvido.

As médias gerais das notas da pesquisa evidenciam que a equipe de vendas da distribuidora de bebidas demonstra possuir comprometimento organizacional. O enfoque normativo apresenta os índices mais altos, alcançando as três maiores médias de concordâncias do estudo. Isso representa que o investimento na equipe de vendas reflete em resultados positivos.

Os enfoques afetivo e instrumental, entretanto, demonstram níveis moderados. Destaca-se negativamente o enfoque instrumental, que atingiu as três médias mais baixas. Sendo assim, recomenda-se que a empresa observe os aspectos relacionados a esse enfoque, a fim de identificar e melhorar processos e práticas relacionadas à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, Maio/ Junho, 1993.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L.; MONTEIRO, Maria José Cyhlar. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Cláudio José Alves e MORAES, Lúcio Flávio Renault de. As dimensões do Comprometimento Organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**. Perspectivas Contemporâneas. v. 2. n. 1. 2007.

DALLABRIDA, Ivan Sidney. Responsabilidade social empresarial e economia de comunhão: racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. In: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição social das universidades. v. 5. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alinea, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (Coords). **Gestão de pessoas e competência**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: a contribuição das universidades. 3. ed. Jornal Valor Econômico. 2002-2004. In: DALLABRIDA, Ivan Sidney et al. **Responsabilidade social empresarial e economia de comunhão:** racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. v 5. Peirópolis, São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2011.