

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS EMPREGADOS DE UMA EMPRESA DO RAMO CONTÁBIL

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT. A CASE STUDY ON THE EMPLOYEES OF AN ACCOUNTING BRANCH COMPANY

Camila Carnevalli Rissi\*  
Rosecler Maschio Gilioli\*\*

### RESUMO

O comprometimento organizacional caracteriza-se pelas trocas entre empresa e colaborador. É o vínculo existente entre ambos. O presente estudo objetiva identificar o tipo de comprometimento organizacional de uma empresa do ramo contábil. A metodologia aplicada utiliza questionário de natureza quantitativa baseada em escala Likert e avalia três aspectos do modelo conceitual de Mayer e Allen (1991): afetivo, instrumental e normativo. Os resultados revelam que 60% dos colaboradores estão normativamente comprometidos, sentem obrigação em permanecer na empresa, porém, contribuem de forma positiva com o trabalho devido aos benefícios e possibilidade de crescimento profissional. Os comprometidos afetivamente correspondem a 48% dos respondentes. Estes têm maior comprometimento com a empresa, pois identificam-se com seus valores e crenças. Já os comprometidos instrumentalmente totalizam 39%, onde a perda do emprego resultaria em prejuízos para suas vidas. Assim sendo é necessário explorar recursos motivacionais que garantem a retenção e satisfação profissional dos colaboradores na empresa.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Motivação. Ramo Contábil.

### ABSTRACT

The organizational commitment is characterized by the exchanges between company and employee. It is the link between them. The present study aims to identify the type of organizational commitment of an accounting firm. The applied methodology uses quantitative questionnaire based on Likert scale and evaluates three aspects of the conceptual model of Mayer and Allen (1991): affective, instrumental and normative. The results show that 60% of the employees are normatively committed, they feel obliged to remain in the company, however, they contribute positively to the work due to the benefits and possibility of professional growth. The affectively compromised correspond to 48% of the respondents. They have greater commitment to the company because they identify with their values and beliefs. Already those instrumentally committed total 39%, where the loss of employment would result in damages to their lives. Therefore, it is necessary to explore motivational resources that guarantee the retention and professional satisfaction of employees in the company.

**Keywords:** Organizational Commitment. Motivation. Accounting Branch.

---

\* Graduação em Ciências Contábeis, MBA em Desenvolvimento de Lideranças. Universidade de Caxias do Sul. [camilarissi@hotmail.com](mailto:camilarissi@hotmail.com)

\*\* Graduação em Administração. Doutorado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. [rgilioli@terra.com.br](mailto:rgilioli@terra.com.br)

## **Introdução**

Os desafios econômicos que as organizações vêm enfrentado a cada dia, exigem novas estratégia de gestão para sobreviver no mercado. Diante disso, surge a necessidade de saber liderar os colaboradores de forma que venham a ser produtivos gerando resultados para a empresa. O tema comprometimento organizacional se faz presente em qualquer organização, pois é o vínculo existente entre funcionário e empresa. Ele interfere diretamente na motivação do colaborador, uma vez que tem como foco o comportamento humano, direciona as ações dos indivíduos e equipes com intuito de elevar a produtividade e a satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2004). Considerado como uma condição psicológica para Meyer e Allen (1997), ou seja, a escolha do colaborador em permanecer ou não na organização depende da relação de convivência entre funcionário e empresa.

O presente estudo foi realizado com os colaboradores de uma empresa do ramo contábil situada na serra gaúcha. Com mais de 20 anos de atuação no mercado regional a empresa conta com 35 colaboradores. Dentre os serviços prestados destaca-se a contabilidade e assessoria empresarial. A empresa valoriza a otimização de resultados, inovações, treinamento pessoal e profissional, trabalho em equipe entre outros.

O objetivo geral foi identificar o nível de comprometimento organizacional dos empregados da empresa supracitada. Como objetivos específicos o estudo analisou o tipo de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental ou normativo) predominante nessa organização. Criou um plano de ação para aprimorar o comprometimento dos colaboradores, no que cabe à motivação, envolvimento, produtividade. E realizou recomendações aos gestores de escritórios contábeis no que diz respeito a maior nível de comprometimento organizacional.

O método de pesquisa se deu por meio da aplicação de questionários com amostra definida, contendo 18 questões onde os respondentes manifestaram o grau de concordância em relação a cada uma delas, com base em escala intervalar Likert. As perguntas foram divididas em 3 grupos de 6 itens que se referem às dimensões afetiva, instrumental e normativa. A pesquisa foi aplicada a 29 colaboradores, não considerando os coordenadores e sócios da empresa.

Quando aos resultados alcançados, na empresa estudada predominou o comprometimento normativo, caracterizado pela permanência na organização por sentimento de obrigação sem vínculo emocional. Em segundo destacou-se o

comprometimento afetivo, quando o colaborador se identifica com os valores e crenças da empresa e sente-se afiliado a ela. E por último comprometimento instrumental, caracterizado pelo custo ou perdas caso o indivíduo rompa com a organização.

## **1 Referencial Teórico**

Neste capítulo serão apresentados conceitos de motivação e de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo.

### **1.1 Conceitos de Motivação**

Ao longo dos anos, vários foram os que teorizaram a motivação, segundo Taylor contanto que os fatores ambientais estivessem controlados de forma variável os empregados produziram mais. De acordo com a Teoria Clássica de Fayol a empresa teria de remunerar de forma justa os empregados para ocorrer a continuidade da satisfação. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), por meio dos trabalhos de Mayo e Maslow que McGregor desenvolveu a Teoria X – Teoria Y, na qual afirma que os empregadores têm duas perspectivas diferentes a respeito dos seus funcionários. A perspectiva negativa, conhecida como Teoria X, coloca que o é da natureza do funcionário não gostar de trabalhar e não querer que lhe sejam atribuídas responsabilidades. Já a Teoria Y, sendo a perspectiva positiva, sugere que há sinais de auto-orientação e autocontrole identificados nos funcionários comprometidos. Os autores julgam que quando os objetivos organizacionais e pessoais são distintos, as equipes de trabalho têm coerência no modo de pensar, os funcionários trabalham alegres e a produtividade é alta, em razão de que os funcionários alcançaram uma satisfação verdadeira.

Lévy-Leboyer (1994) aborda que a motivação para o empregado é um resultado do seu contexto, da sua capacidade individual e de como ele classifica sua realidade, do seu crescimento pessoal e suas carências específicas. A respeito disso a autora acrescenta que não se pode definir motivação como sendo uma qualidade individual ou característica do trabalho, uma vez que não há indivíduos que estejam sempre motivados e nem um cargo é motivador da mesma forma para todos.

A motivação impulsiona os indivíduos a agirem beneficentemente para atingir os objetivos da organização. De acordo com Lopes (1980), ela estimula a superação do indivíduo fazendo com que haja persistência para o alcance do objetivo visado. A

motivação se relacionar com a personalidade da pessoa e do seu crescimento emocional, social e profissional. Bergamini (apud Nepomuceno 2004) julga ser uma habilidade interpessoal e o papel do líder é fazer o reconhecimento das características do indivíduo, entendendo o significado que cada um concedeu na execução do trabalho, para utilizar a melhor prática motivacional em prol do crescimento profissional, fazendo com que o potencial da equipe seja empregado a favor do trabalho a ser desempenhado, obtendo estratégias que evitem a desmotivação. Stoner e Fremann (1985) compreendem que é preciso certo grau de comprometimento entusiasmo por parte dos funcionários. Logo é necessário entender a motivação, os elementos que ocasionou, conduziu e sustentou os seus comprometerimentos.

Outro entendimento abordado por Maslow (1954) é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas, onde as necessidades humanas são organizadas na forma de pirâmide, as que estão na base são mais importantes do que as de níveis acima. Sugerindo que o ser humano tem necessidades internas a serem realizadas, podendo ser simples ou complexas. Primeiramente necessidades como alimentação, moradia, vestuário e outras, são necessidades fisiológicas e quando satisfeitas surge a necessidade de segurança, seguidamente da necessidade de afeto e amor, que são os relacionamentos afetivos como a família e os grupos a que pertence. Satisfeitas essas necessidades se manifesta o desejo de estimular a autoestima, que nada mais é do que o desejo de força, realização, competência, independência, confiança e o reconhecimento, reputação, prestígio por parte dos outros. De uma forma não hierarquizada, Maslow (1954) esquematiza como necessidades fundamentais à existência como sendo as necessidades sociais de relacionamento e as necessidades de desenvolvimento. Enfim, quando satisfeitas as necessidades descritas anteriormente, desponta a necessidade de autorrealização, que segundo Motta (2001) é a realização dos potenciais de forma plena.

Contudo a desmotivação ocorre pela indiferença e falta de consideração por parte do coordenador da equipe, coloca Bergamini (2003). Em um primeiro momento o colaborador fica com um sentimento de desorientação, que provoca uma esperança inconsciente e certa irritação. Com isso manifesta-se desilusões e a ausência de cooperação. Quando o colaborador alcança o grau de desmotivação, ou ele rompe com a empresa, ou acomoda-se com um mínimo de trabalho, resultando na diminuição da produtividade. O empoderamento dos colaboradores é uma solução para prevenir a desmotivação. Essa alternativa cria oportunidades para o crescimento do conhecimento, da experiência e da motivação. Ao contrário das técnicas burocráticas de gestão e

imposição, Bergamini (2003) propõe a liderança inspiracional para estimular nas pessoas os níveis de motivação mais altos, pois ela liberta a motivação que cada colaborador possui dentro de si.

## 1.2 Comprometimento Organizacional

O Termo comprometimento originou-se do latim *compromissus*, tendo como sinônimo compromisso, que é o ato de prometer algo ou alguma coisa a alguém. Pode dizer-se que comprometimento organizacional é um compromisso com a organização. No meio empresarial esse conceito caracteriza as relações entre os colaboradores e a organização buscando estabelecer o bem comum e entender o envolvimento entre si. Segundo Costa e Bastos (2000), é importante a definição de comprometimento com o intuito de compreender o comportamento organizacional, sendo que este tem ligações com as variáveis centrais nas organizações, onde influenciam a produtividade e competência dos indivíduos. Dada a importância do assunto, Becker (1960) ressalta que sociólogos utilizam o conceito de comprometimento para estimar o engajamento dos que atuam em um trabalho sólido.

Partindo dos princípios de Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional é uma condição psicológica, ou seja, a escolha do colaborador em permanecer ou não na organização depende do relacionamento entre funcionário e empresa. Para Robbins (2004), o estudo do comprometimento organizacional tem foco no comportamento humano direcionado nas atitudes e ações dos indivíduos e equipes com a intenção de elevar a produtividade e diminuir a rotatividade, preocupando-se com a satisfação no trabalho. Do ponto de vista de Reichers (1985), o compromisso que o indivíduo possui frente a um objetivo que deseja alcançar dispõe de entendimentos variados, uma vez que cada organização é formada por públicos que possuem valores e propósitos diferentes, que podem ou não concordar com os objetivos da organização.

Para Becker (1960), comprometimento trata-se de um fenômeno estrutural decorrente das trocas entre o indivíduo e a empresa, e das alterações dos benefícios conquistados no trabalho no decorrer do tempo.

Dada abordagem do assunto, três pressupostos constituem o estudo fundamentado por Meyer e Allen (1997): o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

O **comprometimento afetivo**, quando o indivíduo identifica-se com os valores e crenças e não mede esforços para atingir metas, pois deseja manter-se na organização. É

representado pela lealdade que o indivíduo demonstra, ao sentimento de pertencimento e ao anseio de contribuir de forma entusiasmada com a organização em que está inserido (MEYER; ALLEN, 1991). Tendo sua definição como uma forma de apego, o colaborador afetivamente comprometido identifica-se com os valores, metas, culturas e práticas da empresa. Conforme Meyer e Allen (1997), o forte comprometimento afetivo propicia os funcionários a permanecerem na empresa manifestando melhor desempenho, pois reconhece os benefícios pessoais que essa relação ocasiona. Para Siqueira (1995), as vivências emocionais positivas resultantes dos vínculos afetivos do colaborador com a organização são capazes de torar-se em entusiasmo, satisfação, confiança, dedicação e despertando um sentimento de afiliação.

O **comprometimento instrumental** acontece quando o indivíduo reconhece as recompensas que o trabalho proporciona e preocupa-se com as perdas caso fosse deixá-lo. Esse tipo de comprometimento é visto como um custo ou perda caso o indivíduo rompa com a organização. De acordo com Meyer e Allen (1991), expressa o modo como o indivíduo se sente prisioneiro no seu trabalho devido aos custos ligados ao rompimento do contrato, e apesar disso sente-se reconhecido e gratificado com o que o contratante proporciona. Procede da percepção do indivíduo quanto às trocas definidas durante o tempo que fizer parte da empresa valorizando os ganhos, como hierarquia alcançada na organização, privilégios e benefícios ocupacionais e distintos planos de aposentadoria. Em outras palavras, o empregado reconhece que se mantém na empresa porque precisa (SIQUEIRA, 2001). Os estudos de Becker (1960) descrevem o comprometimento instrumental como uma habilidade do indivíduo envolver-se em uma atividade estável. Também chamado de *side bet*, que são trocas laterais, o indivíduo continua no seu trabalho por razão do custo benefício relativo à sua demissão.

E por fim, o **comprometimento normativo** trata de quando o indivíduo sente obrigação em permanecer na organização, visto que possui um sentimento de cumprir com o dever. Permanecer na organização por obrigação sem vínculo emocional caracteriza o comprometimento normativo. Siqueira (2001) coloca que, do ponto de vista psicológico, o comprometimento normativo se baseia de um meio cognitivo, predizendo que o indivíduo julga ter deveres morais perante a organização. Ressalta ainda que consiste dos reconhecimentos das obrigações e deveres morais no que tange a organização, que podem ser atrelados de sentimento de culpa, preocupação e inquietação quando o indivíduo cogita em romper com a empresa.

## **2 Método de Pesquisa**

Este estudo consta uma metodologia de natureza quantitativa, nível descritivo, estratégia *survey*, processo de coleta de dados através da aplicação de questionários a uma amostra definida e, por fim, o processo de análise de dados por meio de tabulação e interpretação dos resultados, através de gráficos e tabelas (estatística).

### 2.1 Natureza: Quantitativa

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a natureza de dados quantitativos que segundo Roesch (1996, p. 122):

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa e efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

E segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269):

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Entende-se que a pesquisa quantitativa se dá através de números e que gera resultados mais confiáveis e precisos.

### 2.2 Nível: Descritivo

A natureza quantitativa apresenta o nível de caráter descritivo que tem por objetivo descrever as características da população que respondeu à pesquisa proposta neste trabalho. Para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 63) “Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Também para Gioia (2013, p. 81) “A pesquisa descritiva destina-se a descrever características de determinada situação ou função do mercado”.

Entende-se que o caráter descritivo visa identificar características de um determinado processo para que decisões possam ser tomadas.

### 2.3 Estratégia: *Survey*

Para a estratégia deste trabalho, foi definida a pesquisa *survey*. Para Gioia (2013, p. 82) “O método *survey* para a obtenção de informação se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas”.

E para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 63) “A pesquisa *survey* é uma forma de levantamento que se caracteriza como estudo descritivo, porque oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa”.

A pesquisa *survey* se dá através da coleta de dados e informações sobre características ou opiniões de um determinado grupo de pessoas que para este trabalho foi aplicada para identificar a satisfação de clientes da empresa.

### 2.4 Participantes do Estudo

A pesquisa quantitativa foi aplicada aos colaboradores de uma empresa do ramo contábil localizada no Rio Grande do Sul, contando atualmente com 35 profissionais.

### 2.5 Processo de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados deu-se através da aplicação de questionários a uma amostra definida.

Para a verificação do nível de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa pesquisada, assim como para a identificação da participação relativa das dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, foi utilizado o questionário de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997).

O objetivo é medir o grau de comprometimento atual de trabalhadores em relação à organização em que trabalham sob a perspectiva de três dimensões que são caracterizadas por diferentes motivações que justificam sua permanência na organização (MEYER; ALLEN, 1997).

O instrumento utilizado foi composto por dezoito questões. Os respondentes deverão manifestar o grau de concordância em relação a cada uma delas baseando-se numa escala intervalar Likert de cinco pontos (MEYER; ALLEN, 1997):

1 => Discordo totalmente

2 => Discordo pouco



3 => Em dúvida

4 => Concordo pouco

5 => Concordo plenamente

Assim, ao final, quanto maior a média, maior a concordância com cada dimensão.

As dezoito perguntas do questionário foram divididas em três grupos de seis itens que se referem às dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, conforme indicado no quadro a seguir:

<b>Item</b>	<b>Comprometimento Afetivo</b>
	Grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Permanece na organização porque quer.
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>Item</b>	<b>Comprometimento Instrumental</b>
	Grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido à percepção dos custos associados à sua saída. Permanece na organização porque precisa.
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas de deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
<b>Item</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>
	Grau em que o colaborador sente dever moral de permanecer na organização. Permanece na organização porque se sente obrigado.
13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
16	Esta organização merece minha lealdade.
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a esta organização.

**Fonte:** MEYER; ALLEN, 1997.

Desta forma, a partir do quadro desenvolvido por Meyer; Allen (1997), foi desenvolvido o questionário para aplicação à amostra definida.

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica **Camila Rissi**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento de Lideranças, pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa de mercado representa uma etapa fundamental para avaliar o comprometimento organizacional dos empregados de uma empresa do ramo contábil.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

**Camila Rissi**

**Caracterização Sociográfica:**

1 - Qual seu sexo?

( ) feminino

( ) masculino

2 - Qual seu estado civil?

( ) solteiro (a)

( ) casado (a)

( ) viúvo (a)

( ) separado/divorciado (a)

( ) outros.

3 - Qual seu grau de escolaridade?

( ) ensino médio

( ) ensino superior

( ) ensino superior incompleto

( ) pós-graduação

4- Faixa etária

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 35 anos

( ) 36 a 45 anos

( ) acima de 46 anos

5- Departamento

( ) contabilidade

( ) demais departamento

**Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo:**

Nos itens a seguir, marque com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação.

Use os seguintes critérios:

<b>Discordo Plenamente</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Em dúvida</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo Plenamente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	1 2 3 4 5
2.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1 2 3 4 5
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	1 2 3 4 5
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1 2 3 4 5
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1 2 3 4 5
6.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5
7.	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1 2 3 4 5
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta	1 2 3 4 5

	organização agora.	
9.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1 2 3 4 5
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1 2 3 4 5
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	1 2 3 4 5
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1 2 3 4 5
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	1 2 3 4 5
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	1 2 3 4 5
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	1 2 3 4 5
16.	Esta organização merece minha lealdade.	1 2 3 4 5
17.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1 2 3 4 5
18.	Eu devo muito a esta organização.	1 2 3 4 5

Inicialmente, o pré-teste foi realizado com dois colaboradores da empresa de ramo contábil, com o objetivo de identificar possíveis correções no questionário original. As duas pessoas que responderam ao pré-teste não participaram da pesquisa final. Não foram necessários ajustes após a aplicação do pré-teste.

2.6 Processo de Análise de Dados

Após o retorno das pesquisas foi iniciado o processo de análise de dados, tabulação e interpretação dos resultados, através de gráficos e tabelas (estatística).

### 3 Desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados

A pesquisa foi aplicada no dia 12 de maio de 2017, através de questionário do Google Docs. Enviado por e-mail conforme contato prévio com os selecionados. A coleta de dados ocorreu no mês de maio de 2017. A seguir demonstra-se os resultados da aplicação do questionário, bem como, a tabela contendo informações sobre a caracterização sociográfica da amostra pesquisada

Tabela 1 - Caracterização Sociográfica Da Amostra Pesquisada

A) Qual seu gênero?		
	Respondentes	%
Feminino	26	89,66
Masculino	3	10,34
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
B) Qual seu estado civil?		
	Respondentes	%
Solteiro (a)	18	62,07
Casado (a)	9	31,03
Viúvo (a)	0	-
Separado/divorciado (a)	0	-
Outros	2	6,90
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
C) Qual seu grau de escolaridade?		
	Respondentes	%
Ensino médio	2	6,90
Ensino superior	12	41,38
Ensino superior incompleto	12	41,38
Pós-graduação	3	10,34
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
D) Qual sua faixa etária?		
	Respondentes	%
18 a 25 anos	13	44,83
26 a 35 anos	14	48,28
36 a 45 anos	2	6,90
acima de 46 anos	0	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
E) Em qual setor atua?		
	Respondentes	%
Contabilidade	19	65,52
Demais Departamentos	10	34,48
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora

Dada a caracterização sociográfica, um dos aspectos visualizados na pesquisa é que, dos 29 respondentes há predominância do sexo feminino com 89,66% compondo o quadro de colaboradores da empresa e 10,34% do sexo masculino. Percebe-se que 62,07% dos colaboradores são solteiros, 31,03% são casados e 6,9% compõem outros tipos de estado civil. Com relação à escolaridade o ensino superior e o ensino superior incompleto formam a maioria com 41,38% cada, 10,34% possuem pós-graduação e 6,9% possuem o ensino médio. No que diz respeito à faixa etária observou-se que 48,28% dos entrevistados possuem entre 26 a 35 anos de idade, 44,83% possuem entre 18 a 25 anos de idade e 6,90% possuem 36 a 45 anos de idade. Outro aspecto visualizado foi o setor de atuação, dos 29 respondentes 65,52% atuam na área da contabilidade e 34,48% atuam nos demais departamentos, que se dividem em financeiro, legal e departamento de pessoal.

Na sequência, tabela apresentando dados referentes ao Comprometimento Organizacional afetivo, instrumental e normativo.

Tabela 2 - Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo.

01- Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nessa organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	2	6,90
Discordo pouco	3	10,34
Em dúvida	12	41,38
Concordo pouco	4	13,79
Concordo plenamente	8	27,59
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

02- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	2	6,90
Discordo pouco	1	3,45
Em dúvida	0	-
Concordo pouco	16	55,17
Concordo plenamente	10	34,48
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

03- Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com essa organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	10	34,48
Discordo pouco	7	24,14
Em dúvida	3	10,34
Concordo pouco	5	17,24
Concordo plenamente	4	13,79
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

04- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	12	41,38
Discordo pouco	10	34,48
Em dúvida	0	-
Concordo pouco	7	24,14
Concordo plenamente	0	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

05- Eu não me sinto como uma pessoa de casa nessa organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	18	62,07
Discordo pouco	4	13,79
Em dúvida	2	6,90
Concordo pouco	3	10,34
Concordo plenamente	2	6,90
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

06- Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	0	-
Discordo pouco	1	3,45
Em dúvida	4	13,79
Concordo pouco	9	31,03
Concordo plenamente	15	51,72
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

07- Nessa situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que desejo.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	11	37,93
Discordo pouco	5	17,24
Em dúvida	4	13,79
Concordo pouco	5	17,24
Concordo plenamente	4	13,79
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

08- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	4	13,79
Discordo pouco	0	-
Em dúvida	2	6,90
Concordo pouco	17	58,62
Concordo plenamente	6	20,69
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

09- Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	5	17,24
Discordo pouco	3	10,34
Em dúvida	5	17,24
Concordo pouco	8	27,59
Concordo plenamente	8	27,59
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

10- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	13	44,83
Discordo pouco	5	17,24
Em dúvida	5	17,24
Concordo pouco	4	13,79
Concordo plenamente	2	6,90
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

11- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	10	34,48
Discordo pouco	7	24,14
Em dúvida	6	20,69
Concordo pouco	4	13,79
Concordo plenamente	2	6,90
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

12- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	10	34,48
Discordo pouco	7	24,14
Em dúvida	4	13,79
Concordo pouco	7	24,14
Concordo plenamente	1	3,45
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

13- Eu não sinto nem uma obrigação de permanecer nesta organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	8	27,59
Discordo pouco	8	27,59
Em dúvida	4	13,79
Concordo pouco	3	10,34
Concordo plenamente	6	20,69
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

14- Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	5	17,24
Discordo pouco	5	17,24
Em dúvida	3	10,34
Concordo pouco	12	41,38
Concordo plenamente	4	13,79
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

15- Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	7	24,14
Discordo pouco	4	13,79
Em dúvida	4	13,79
Concordo pouco	7	24,14
Concordo plenamente	7	24,14
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

16- Esta organização merece minha lealdade.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	1	3,45
Discordo pouco	0	-
Em dúvida	2	6,90
Concordo pouco	5	17,24
Concordo plenamente	21	72,41
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

17- Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	5	17,24
Discordo pouco	5	17,24
Em dúvida	2	6,90
Concordo pouco	10	34,48
Concordo plenamente	7	24,14
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

18- Eu devo muito a esta organização.		
	Respondentes	%
Discordo totalmente	2	6,90
Discordo pouco	4	13,79
Em dúvida	0	-
Concordo pouco	4	13,79
Concordo plenamente	19	65,52
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborado pela autora

Considerando os cinco pontos baseados nas seis questões avaliadas do **comprometimento afetivo**, verificou-se que 41,38% dos respondentes têm dúvida que



seria muito feliz em dedicar o resto de sua carreira na empresa, 55,17% concordam pouco que realmente sentem os problemas da organização como se fossem deles e 51,72% concordam plenamente que essa organização tem um imenso significado pessoal para sua vida. Presume-se segundo os percentuais da figura 1, que os colaboradores possuem vínculos e forte senso de integração com a organização, do mesmo modo que se sentem integrados no ambiente de trabalho, mas não ignoram a possibilidade de crescimento profissional por meio de conquistas. Os percentuais dos que concordam pouco e discordam totalmente foram equivalentes, com 25% e os que concordam plenamente somam 22%. Dessa forma conclui-se que 50% concorda e discorda com as variáveis demonstradas, podendo ser justificado pela valorização dos colaboradores.

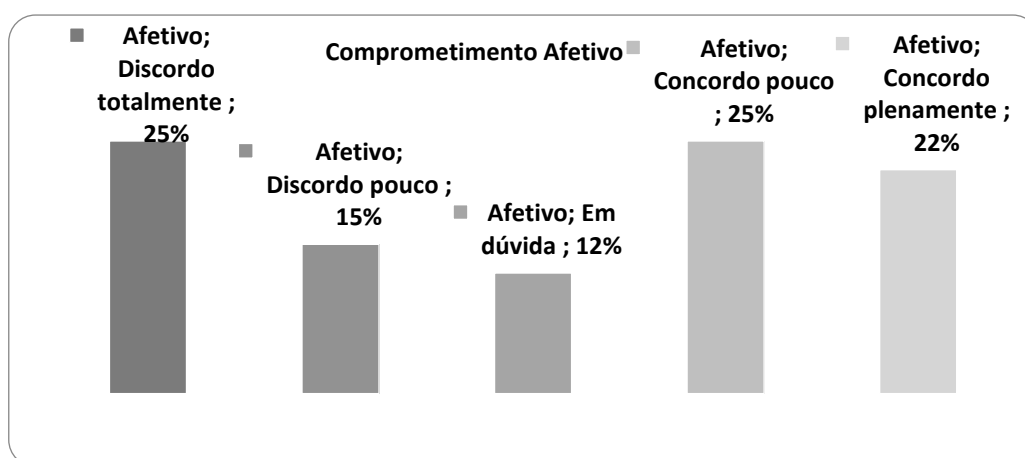


Figura 1 – Comprometimento Afetivo

Fonte: elaborado pela autora

**Comprometimento instrumental** é quando os colaboradores permanecem na organização porque precisam. De acordo com a figura 2, percebe-se que 30% dos respondentes não permanece na empresa somente pelo que poderiam perder com sua saída, ou pela escassez de alternativas imediatas, dessa forma, há outros valores que ocasionam a sua permanência na organização. Assim, 26% responderam que se deixassem esta organização agora, sua vida ficaria bastante desestruturada. Nota-se também que sentem dificuldade em deixar esta organização agora.

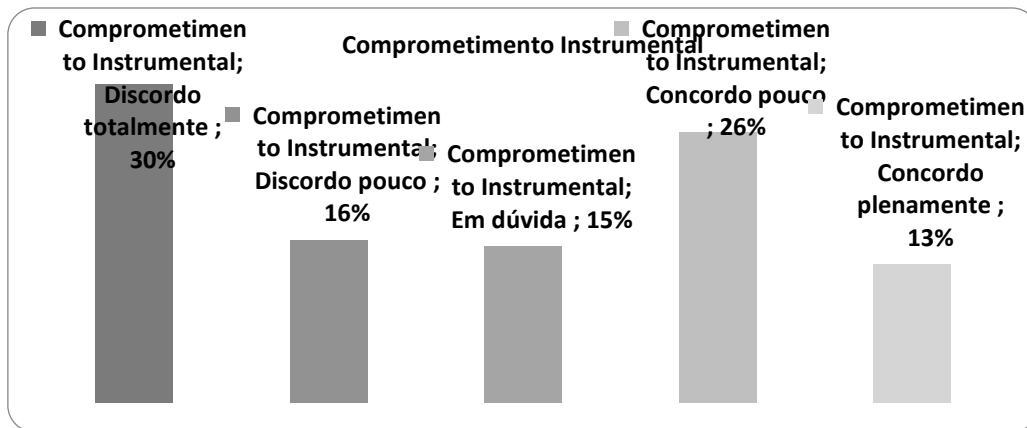


Figura 2 – Comprometimento Instrumental

Fonte: elaborado pela autora

Dado que o **comprometimento normativo** está ligado ao sentimento gerado na convivência, ou em função dos benefícios recebidos gerando um vínculo entre reciprocidade e obrigação, analisando as respostas, 55,17% dos respondentes discordam em “eu não sinto nem uma obrigação de permanecer nesta organização”, isto é, afirmam que sentem obrigação em permanecer na empresa e 48,28% concordam que se sentiriam culpados se deixassem a organização agora. Os colaboradores têm um senso de dever elevado com a empresa, 79,31% concordam com essa variável, diante disso, 58,62% dos funcionários não deixariam esta organização agora, porque sentem uma obrigação moral com as pessoas. Conclui-se que a maioria dos colaboradores sente obrigação e necessidade em permanecer na empresa, mas não descarta uma nova oportunidade de emprego. Observando a figura 3, é notável que 37% dos colaboradores concordam plenamente e 24% concordam pouco, que a maioria dos colaboradores permanece na organização pelo sentimento de dever, de obrigação com a organização, quer pelas vantagens e benefícios, treinamentos, plano de cargos e salários, entre outros.

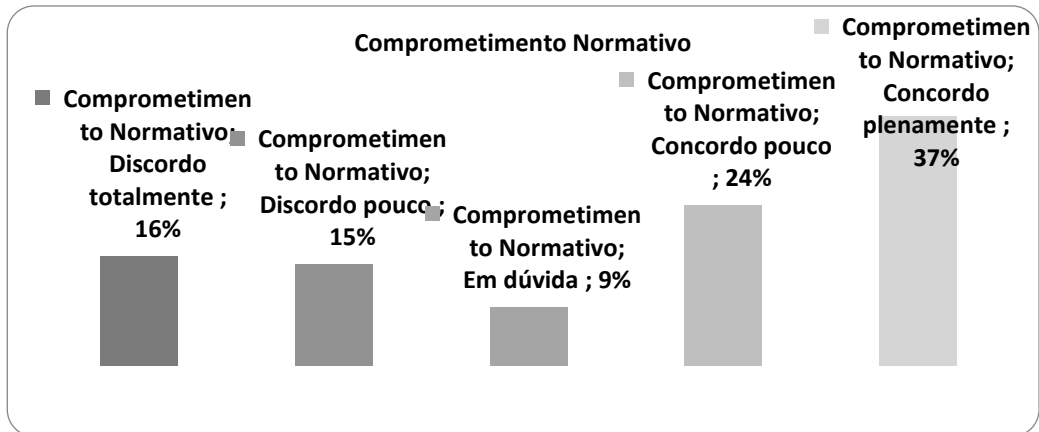


Figura 3 – Comprometimento Normativo

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, infere-se que o tipo de comprometimento predominante na empresa alvo deste estudo é o Normativo, em que os colaboradores que permanecem em determinada empresa se sentem obrigados a estar dentro dela, seja para retribuir um favor, ou por algum benefício recebido. Entende-se também que o indivíduo normativamente comprometido possui um compromisso com o resultado e o cumprimento das funções de maneira correta.

O gráfico a seguir demonstra os resultados finais obtidos com a aplicação do questionário de comprometimento Organizacional.

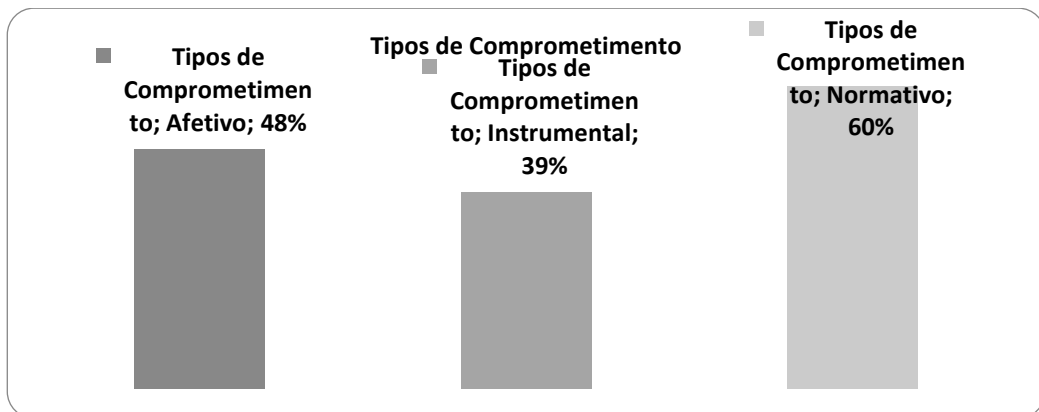


Figura 3 – Comprometimento Normativo

Fonte: elaborado pela autora

### Considerações Finais

No que cabe à pesquisa aplicada em uma empresa do ramo contábil com o objetivo geral de identificar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores, percebeu-se que o tipo de comprometimento predominante é o normativo. Desta maneira, o objetivo geral foi alcançado e os resultados da pesquisa foram satisfatórios. Dentre os

resultados obtidos, destacou-se o comprometimento normativo com percentual de 60%. Ligando o sentimento de permanência ou os benefícios adquiridos ao sentimento de obrigação ou reciprocidade, os colaboradores normativamente comprometidos contribuem de forma positiva no trabalho, porém, não com o mesmo entusiasmo dos comprometidos afetivamente com percentual de 48%, que possuem um sentimento de fazer parte e se identificam com os valores da organização. E por fim, o comprometimento instrumental, com percentual de 39%, o qual demonstra que esta parte dos colaboradores não permanece na empresa apenas porque não tem melhor alternativa.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional do escritório contábil pesquisado, o resultado revelou que há mais de um fator que influencia no comprometimento humano. Dentre eles, identificou-se a valorização das práticas sociais e empresariais, no que tange aos benefícios oferecidos, oportunidades de crescimento profissional e intelectual, base segura por parte dos coordenadores e senso de equipe.

Tendo em vista os objetivos específicos deste estudo, preparou-se um plano de ação para o escritório contábil. O plano de ação abordou três melhorias:

Na ação 1 sugeriu-se uma reunião para apresentação dos resultados, com enfoque nos conceitos de comprometimento organizacional, especificando os pontos fortes e pontos fracos de cada tipo de comprometimento. Com foco principalmente no comprometimento normativo, propôs-se realizar reuniões trimestrais com toda equipe para expor os valores e crenças da empresa, possibilitando que todos colaboradores compartilhem suas experiências daquele período, permitindo que se construa um sentimento de pertencimento e maior empatia com a equipe e com os clientes.

Para a ação 2, o plano recomendou a preservação das práticas de incentivos e motivação existentes, bem como implantar novas formas de motivação, ou benefícios como auxílio faculdade ou plano de saúde com maior cobertura, pois ficou claro que o que motiva os funcionários são os fatores supracitados.

E por fim, a ação 3 sugeriu-se que essa mesma pesquisa seja aplicada novamente após um ano do andamento das ações 1 e 2 para avaliar a evolução comprometimento organizacional da equipe do escritório contábil.

Dada a implantação do plano de ação, busca-se o crescimento do comprometimento afetivo, ou seja, os colaboradores permanecem na organização porque desejam e se identificam com os valores e metas da mesma, se sentem valorizados e acreditam que seu trabalho é indispensável para o progresso e bom funcionamento da empresa. Os colaboradores se tornarão mais próximos da organização através dos laços

de afetividade. Logo compreende-se a importância da valorização do comprometimento de cada indivíduo, pois são eles que fazem acontecer o trabalho e os responsáveis por um bom nível de produtividade, ou não.

Ressalta-se que o estudo foi realizado com os funcionários de uma única empresa do ramo contábil e pode haver a influência da cultura organizacional no resultado. Dessa forma, como estudos futuros sugere-se que sejam analisadas outras empresas desse ramo, a fim de confirmar o que ficou evidenciado neste trabalho.

## **Referências**

BATISTA, C. S.; SANTOS, J. N. Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 117-137, out./dez. 2015.

BORGES, E.; MEDEIROS, C. Comprometimento e ética profissional: Um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. **R. Cont. Fin. USP**, São Paulo, v. 2, n. 44, p. 60-71, maio/ago. 2007.

CUNHA, P. R. da; COSTA, F. J.; KRESPI, N. T.; GOMES, G.; SILVA, T. P. da. Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar. **SC. RACE, UNOESC**, v. 13, n. 1, p. 59-78, jan./abr. 2014.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2013.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. de A.; FISHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

SANTOS, M. do S. C. do; ANDRADE, A. F. de; SOUZA, Â. S.; MOREIRA, I. O. Comportamento Organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de material de construção. **Revista Raunp**, v. 8, n. 2, p. 20-33, dez. 2015/maio 2016.

SILVA, R. dos S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, ago./dez. 2014.

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de; ENDE, M. V. As influências na gestão de pessoas no comprometimento. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 721-737, set./dez. 2016.