

Comprometimento no trabalho e resultados organizacionais: um estudo de caso em uma instituição de ensino

Denise Genari
Universidade de Caxias do Sul
denisegenari@hotmail.com

Kadigia Faccin
Universidade de Caxias do Sul
kadigia@msn.com

Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul
jmacke@terra.com.br

Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul
kamargo@terra.com.br

RESUMO

O tema comprometimento, atualmente, está vinculado à criação de vantagens competitivas para as organizações. Neste sentido, pode-se afirmar que as transformações no trabalho exigem uma mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de atividades, mas também, uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa. Paralelamente, algumas organizações utilizam planos de participação de resultados com o objetivo de alavancar o comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais. Sendo assim, este estudo buscou verificar as relações existentes entre os temas comprometimento organizacional e participação de resultados. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com caráter quantitativo, tendo como amostra os estudantes do curso de administração de recursos humanos de uma instituição de ensino localizada na cidade de Bento Gonçalves. Para a análise dos dados, utilizou-se estatísticas descritivas, análise fatorial, regressão linear e análise de variância. Os resultados apontam que existem algumas variações quando vinculadas as dimensões de comprometimento com as práticas de definição de metas e pagamento de participação de resultados nas organizações.

Palavras-Chave: Comprometimento. Resultados Organizacionais. Participação de Resultados.

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento no trabalho tem se apresentando como uma importante variável vinculada ao envolvimento dos trabalhadores com as organizações. Além disso, este tema também se relaciona com a criação de vantagens competitivas para as empresas (DESSLER, 1996) e com as atitudes e comportamentos dos funcionários (DIAS e DEL MAESTRO FILHO, 2008), fato que justifica a importância da abordagem deste assunto.

Um dos aspectos que podem ser relacionados ao comprometimento é a adoção de planos de participação de resultados, atrelados a metas definidas pela empresa, com ou sem a participação dos funcionários. Alguns autores, como Coopers e Lybrand (1996), afirmam que a utilização de planos de participação de resultados pode estimular o envolvimento dos empregados nas decisões referentes ao seu trabalho, incentivar seu comprometimento com a estratégia da empresa e contribuir para o alcance da qualidade e redução de custos.

Neste sentido, nos cursos de administração de empresas, o futuro administrador é apresentado a esta discussão nas disciplinas que abordam assuntos relacionados à área de recursos humanos. Logo, pesquisar este público torna-se relevante, inicialmente pelo fato dos acadêmicos estudarem estes temas nas atividades discentes. Além disso, este público pode representar algumas características dos futuros gestores das organizações.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar o comprometimento de alunos de administração e a possível relação da variável comprometimento com os resultados da empresa, medido através dos planos de participação de resultados.

Para isto, o artigo está estruturado em seis partes. Além da introdução, apresentou-se uma revisão da literatura sobre os temas comprometimento e resultados organizacionais. Na sequência, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa e a descrição do objeto de estudo. Posteriormente, apresentam-se os resultados advindos da pesquisa realizada. Por fim, apontam-se as principais contribuições do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

2. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O conjunto de transformações visualizadas nos processos produtivos, na forma de organização do trabalho e nos padrões de gestão das sociedades industrializadas, impulsionadas pelas novas tecnologias, justifica o crescente interesse de pesquisadores e administradores pelo tema comprometimento organizacional (BASTOS, 1996). O autor explica esta relação afirmando que:

tais mudanças têm conduzido a experiências com novas arquiteturas organizacionais que apontam a importância de fatores individuais tais como interesse, motivação, responsabilidade, criatividade, participação, compromisso e envolvimento como elementos críticos na constituição de modelos organizacionais flexíveis e mais hábeis em lidar com as incertezas ambientais (BASTOS, 1996, p. 94).

Complementando, Martins (2003) destaca que o estudo do comprometimento nas organizações tem servido de base para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com seu próprio trabalho. Além disso, o comprometimento dos funcionários com a empresa pode tornar-se sua vantagem competitiva, uma vez que a mesma não reside apenas em máquinas ou patentes, por exemplo, mas sim em pessoas capazes de inovar e investir em si mesmas para o progresso da organização (DESSLER, 1996).

Convergindo com as idéias acima citadas, Fiorito et al. (2007) afirmam que muitas pesquisas abordam o comprometimento devido à crença de que o mesmo afeta diretamente a *performance* organizacional.

Os crescentes estudos sobre comprometimento estão baseados no fato de que o mesmo pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional, como a assiduidade, intenção ou abandono efetivo da organização, pontualidade, atitudes frente às mudanças, desempenho individual, comportamentos de cidadania e negligência e desempenho organizacional (DIAS e DEL MAESTRO FILHO, 2008). Por estes motivos, os autores destacam a crescente busca, entre os pesquisadores, em esclarecer as razões pelas quais os indivíduos desenvolvem laços psicológicos que caracterizam a ligação dos mesmos com a empresa onde atuam.

Assim, verifica-se que o comprometimento está diretamente relacionado à ampliação da consciência do indivíduo. Este processo ocorre na medida em que o mesmo não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas sim com o desejo de conhecer melhor a si mesmo e a empresa, para poder participar efetivamente da vida organizacional (MACÊDO et al., 2005).

Neste sentido, pode-se destacar o que o comprometimento organizacional se refere à identificação do indivíduo com a organização, caracterizada pela convicção e aceitação dos

valores e objetivos da mesma, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro da empresa e por realizar esforços em benefício da organização (MOWDAY et al., 1986). Além disso, de acordo com Fiorito et al. (2007), o comprometimento apresenta três fatores característicos: forte crença nos objetivos e valores da organização, disponibilidade em exercer um esforço extra em nome da empresa e grande desejo de aderir e pertencer à mesma.

Ao tratar o conceito de comprometimento nas organizações, observa-se a variedade de definições e abordagens para o tema. Na Figura 1 destacam-se alguns conceitos apresentados em revisão bibliográfica realizada por Yilmaz (2008).

Figura 1 – Conceitos de comprometimento organizacional

Referência	Conceito
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional definido como um trato psicológico entre o funcionário e a organização.
Valentine et al. (2002)	Comprometimento organizacional é abordado como a inclinação dos interesses dos trabalhadores e dos compromissos com a organização.
Özsoy et al. (2004)	Para os autores, o comprometimento organizacional está relacionado a uma maior valorização, por parte dos funcionários de uma empresa, dos resultados da organização em relação aos seus próprios benefícios (ou resultados).
Ince e Gül (2005)	De acordo com os autores, o comprometimento organizacional está relacionado a fatores como aceitação e forte crença nos valores e objetivos da organização, além do desenvolvimento de um trabalho mais intenso e entusiástico com a meta de criar benefícios para a organização e continuar fazendo parte da mesma.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos por parte da organização.

FONTE: Adaptado de Yilmaz (2008).

Já Meyer e Allen (1991) destacam que a visão mais comum relacionada ao comprometimento é que o mesmo se refere ao estado psicológico que caracteriza as relações dos funcionários com a organização e que implica na decisão de continuar fazendo parte da mesma. Além disso, os autores descrevem três componentes do comprometimento, também abordados por outros autores e apresentados no decorrer deste estudo:

- comprometimento afetivo: relacionado ao envolvimento emocional do funcionário e a existência de identificação com a organização;
- comprometimento instrumental: relacionado a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização;
- comprometimento normativo: relacionado ao sentimento de obrigação em permanecer na organização.

Ao descrever as dimensões do comprometimento organizacional, Rego et al. (2007) destacam as principais características das mesmas.

Na dimensão afetiva, os autores afirmam que, provavelmente, os funcionários afetivamente comprometidos serão mais motivados para contribuir com o desempenho da organização. Assim, a empresa apresenta um menor índice de *turnover* e absenteísmo, além de ocorrer a presença de comportamentos de cidadania organizacional (ORGAN e PAINE, 2000 apud REGO et al., 2007). O comprometimento afetivo tende a ser mais representativo na organização quando os funcionários percebem a congruência entre seus objetivos próprios e os da empresa, possuem confiança na organização e seus líderes, obtêm satisfação no trabalho e percebem um tratamento justo e socialmente responsável, por parte da empresa (REGO et al., 2007).

Na abordagem do comprometimento instrumental, Rego et al. (2007) afirmam que os funcionários provavelmente não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Neste sentido, poderão ocorrer atitudes negativas em relação

à organização, como o aumento do absenteísmo e comportamentos retaliatórios. Além disso, esta dimensão se desenvolve quando o funcionário não tem alternativas de emprego em outras organizações ou percebe que, ao sair da empresa, perderá investimentos nela feitos.

No aspecto normativo do comprometimento é provável que os funcionários apresentem comportamentos relacionados a obrigações e deveres de lealdade para com a organização e, por isso, tendam a adotar comportamentos positivos. Este fenômeno poderá ocorrer por alguns motivos, como um sentimento de satisfação e apoio no trabalho, identificação com os valores da organização, confiança nos líderes e a presença de políticas de recursos humanos que valorizem os trabalhadores como pessoas e não apenas como recursos (REGO, et al. 2007).

Apesar disso, o comprometimento afetivo tende a suscitar sentimentos de entusiasmo e envolvimento mais representativos se comparados ao laço normativo. Logo, os resultados organizacionais positivos na dimensão afetiva tendem a ser mais notórios (REGO, et al. 2007).

Ainda tratando sobre os múltiplos enfoques dados ao termo comprometimento, Bastos (1993) diz que o estudo sobre o tema pode diversificar-se de acordo com os diferentes objetos que podem ser considerados alvos deste vínculo do trabalhador. Neste sentido, o autor afirma que a organização, sindicatos, valores, profissão e o trabalho, por exemplo, podem constituir linhas de investigação próprias. Porém, existem, entre estas linhas, problemas comuns e a necessidade de integração das mesmas.

Neste mesmo estudo, Bastos (1993) apresenta uma síntese das principais abordagens de comprometimento organizacional, conforme a Figura 2. Assim, o autor descreve que a diversidade de definições, com raízes em disciplinas como a sociologia, teoria das organizações e psicologia social contribuem para a compreensão do comportamento organizacional.

Figura 2 – Abordagens conceituais do comprometimento organizacional

Enfoque (rótulo)	Conceitos	Operacionalização construto
Autoridade no contexto de trabalho	- “Interesse de continuar no emprego atual por entender a legitimidade da relação de autoridade-subordinação”. - O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação.	- Medidas do julgamento do indivíduo acerca da probabilidade de deixar a organização por outro emprego e sob que condições.
Side-beats instrumental calculativo	- “Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente”. - “Mecanismo psicossocial que envolve <i>side-beats</i>, trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior”.	- Escalas de atitudes: normalmente formato <i>likert</i> (itens positivos e negativos sobre o conteúdo teórico mensurado). Uso comum de análises fatoriais para a validação do construto.
Afetivo	- “A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular”. - Forte crença e aceitação dos objetivos e valores. - Desejo de esforçar-se pela organização. - Forte desejo de permanecer como membro.	
Normativo	- “Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização”.	
Comportamental	- “Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento”.	- Tempo na organização. - Desempenho. - Comportamentos extrapapéis.

FONTE: Adaptado de Bastos (1993, p. 55).

Outra abordagem importante apresentada por Bastos (1993) é a apresentação dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional, conforme descrito a seguir e exemplificado na Figura 3:

- antecedentes: se apresentam através de quatro conjuntos de variáveis citadas nas pesquisas de Mowday (1982). Se apresentam nas características pessoais, nas características dos trabalhadores, experiências no trabalho e “estados” do papel;
- correlatos: representadas por variáveis que não podem ser consideradas nem antecedentes, nem conseqüentes do comprometimento. Além disso, se apresentam em construtos atitudinais e motivacionais utilizados na pesquisa organizacional;
- conseqüentes: consideradas conseqüências do comprometimento dos funcionários no trabalho, se apresentam principalmente na decisão, por parte do mesmo, de permanecer ou abandonar a organização e no desempenho no trabalho.

Figura 3 – Abordagens conceituais do comprometimento organizacional

Antecedentes	Características pessoais	Idade, sexo, educação, tempo de organização, percepção competência pessoal, ética no trabalho, nível ocupacional, salário.
	Características do trabalho	Variedade de habilidades, autonomia, inovação, “escopo”.
	Relações líder-grupo	Coesão do grupo, interdependência de tarefas, liderança participativa.
	Características organizacionais	Tamanho, centralização.
	Características do “papel”	Ambigüidade, conflito, sobrecarga.
Correlatos	Diversos	Motivação geral e interna, envolvimento com trabalho, stress, comprometimento relacionado com a ocupação e sindicato.
	Satisfação no trabalho	Geral, intrínseca, extrínseca, supervisão, colegas (grupo), promoções, pagamentos, trabalho em si.
Conseqüentes	Desempenho	Avaliação por outros, avaliação do produto.
	Diversos	Percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar novo trabalho, intenção de sair, comparecimento, atrasos, rotatividade.

FONTE: Adaptado de Bastos (1993, p. 61).

De acordo a revisão bibliográfica realizada, verificou-se a existência de diversos estudos sobre comprometimento organizacional e diferentes possibilidades de medição.

Estes trabalhos apresentam, na sua grande maioria, uma estratégia metodológica que prioriza a análise de dados quantitativos, com uso de análises estatísticas. Além disso, o comprometimento é mensurado através de escalas, no geral do tipo *Likert*, com níveis elevados de confiabilidade (BASTOS, 1996).

Segundo Medeiros et al. (2003), as pesquisas sobre comprometimento tiveram, durante muito tempo, um enfoque na dimensão afetiva, baseada em trabalhos desenvolvidos por Mowday et al. (1982). Estas pesquisas tiveram início na década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para medir comprometimento organizacional denominado *Organizational Commitment Questionare* (OCQ).

Este instrumento, por sua vez, foi validado a partir de um banco de dados de 2.563 empregados e obteve um índice de consistência interna de $\alpha = 0,90$. A escala utilizada no instrumento é formada por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo *Likert*, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Embora a escala original possua 7 pontos, alguns estudos a utilizam com apenas 5 (MEDEIROS et al., 2003).

Neste sentido, pode-se destacar alguns estudos que relacionam o comprometimento nas organizações com outros elementos do contexto empresarial e utilizam o questionário para medir comprometimento organizacional desenvolvido por Mowday et al. (1982):

- a) estudo que analisou os temas comprometimento com a organização, carreira e sindicatos, através da identificação de oito padrões de comprometimento em uma amostra de 1.029 trabalhadores de 20 empresas distintas (BASTOS e ANDRADE-BORGES, 2002);
- b) estudo que buscou verificar quais as relações existentes entre o comprometimento organizacional, as práticas de recursos humanos e as características das empresas pesquisadas (FIORITO et al., 2007);
- c) artigo que objetivou identificar a intensidade, natureza e antecedentes do comprometimento organizacional de servidores técnicos administrativos de uma universidade estadual localizada na Bahia (LEITE, 2007);
- d) pesquisa que buscou relacionar o comprometimento organizacional com fatores estressantes no trabalho e identidade social. Os resultados apontaram que o fator de estresse: relações sociais de trabalho apresentou uma correlação negativa com o comprometimento organizacional. Além disso, foi confirmada a hipótese de uma relação significativa entre a identidade social e o comprometimento organizacional (MENDONZA, 2007).

Outros estudos, como os descritos a seguir, são realizados com base nas dimensões afetiva, instrumental e normativa descritas por Meyer e Allen (1991). Segundo Medeiros et al. (2003), as escalas desenvolvidas pelos autores apresentam duas espécies: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. Além disso, utiliza-se uma escala de medição tipo *Likert*, onde um terço dos indicadores se relaciona ao comprometimento afetivo, e os demais ao comprometimento instrumental e normativo:

- a) pesquisa que analisa a relação dos diferentes tipos de cultura organizacional de empresas hoteleiras com a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização (NAVES e DELA COLETA, 2003);
- b) pesquisa que objetivou comparar o grau de comprometimento entre funcionários terceirizados e efetivos de uma empresa de telefonia, localizada na região Sul do Brasil. No resultado, verificou-se uma diferença significativa no grau de comprometimento relacionado aos dois tipos de público-alvo acima descritos (SOLDI e ZANELLI, 2006);
- c) estudo que investigou a relação entre valores organizacionais e comprometimento organizacional, a partir de uma pesquisa com funcionários de empresa siderúrgicas de Minas Gerais (DIAS e DEL MAESTRO FILHO, 2008).

Além das pesquisas acima descritas, destaca-se um estudo realizado por Rego et al. (2007), que servirá como referência para a realização deste trabalho. Assim, os autores desenvolveram um trabalho focando a espiritualidade nas organizações através da abordagem de cinco dimensões: sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior. Posteriormente, estas mesmas dimensões foram vinculadas ao comprometimento organizacional.

A pesquisa foi realizada em uma amostra de 361 indivíduos de 154 organizações. Como resultado, os autores afirmam que as dimensões de espiritualidade explicam 48%, 16% e 7% de variância, respectivamente, do comprometimento afetivo, do normativo e do instrumental. Assim, sugerem que as pessoas, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho, denotam mais elevados laços afetivos e normativos, enquanto os laços instrumentais mostram-se mais fracos.

Os autores, nesta pesquisa, realizaram a mensuração do comprometimento organizacional por meio de um questionário contendo 14 itens. Este instrumento foi desenvolvido Rego e Souto (2002, 2004), a partir da literatura e de trabalho próprio, sendo que o mesmo foi validado em Portugal e no Brasil. Este instrumento aborda as dimensões afetiva, normativa e instrumental do comprometimento organizacional e utiliza uma escala de sete pontos, onde “1” representa a sentença “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e “7” descreve “A afirmação aplica-se completamente”.

A Tabela 1 apresenta a análise fatorial confirmatória do modelo, sendo que, de acordo com os autores, para melhorar os índices de ajustamento, e atendendo aos índices de modificação e aos resíduos estandardizados, foram removidos três itens do questionário original.

Tabela 1 – Comprometimento organizacional – análise fatorial confirmatória

Comprometimento afetivo	0,85*
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,71
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0,90
Sinto-me “parte da família” da minha organização	0,84
Comprometimento normativo	0,76*
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	0,66
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	0,79
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	0,73
Comprometimento instrumental	0,86*
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	0,69
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	0,64
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	0,80
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	0,89
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	0,69
* Alfas de Cronbach	

FONTE: Adaptado de Rego et al. (2007, p. 10).

Com o objetivo de estudar o comprometimento e vinculá-lo às questões relacionadas às metas organizacionais, será utilizado o instrumento para medição deste conceito, validado por Rego et al. (2007).

3. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Observa-se que as transformações no mundo do trabalho exigem uma mudança de atitude dos empregados, não só em relação à intensificação do ritmo de produção ou desenvolvimento de maior número de atividades, mas também, uma postura de maior comprometimento, participação e iniciativa, visto que em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva (DESSLER, 1997).

Diante destas características, torna-se oportuno questionar: quais as práticas empresariais que estimulam o comprometimento dos trabalhadores?

É importante destacar que a necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Isto evidencia que a posição, título e autoridade não são mais ferramentas adequadas para gerenciamento, num mundo em que os trabalhadores devem pensar sozinhos. Assim, estes devem, nesta nova sociedade, ter mais controle sobre suas funções e deve-se dar-lhes poder e parte do valor daquilo que produzem (KANTER, 1989).

Alguns autores contemporâneos defendem a utilização dos incentivos monetários (DESSLER, 1996; FLANNERY et al., 1997; KANTER, 1990; LAWLER, 1990; WALTON, 1985), atribuindo a utilização de políticas de incentivos para tornar o trabalhador cada vez mais uma parte integrante da empresa, numa perspectiva de longo prazo.

Salienta-se que os incentivos monetários são utilizados para estimular o indivíduo a realizar as tarefas num sentido amplo, ou seja, acrescentar à função de execução, a de planejamento e controle de suas atividades e do grupo em que pertence (BECKER, 1998).

Uma decisão importante para as empresas é relacionada à estruturação e ao funcionamento da sistemática de recompensas e seu gerenciamento no dia-a-dia (HIPÓLITO, 2002), uma vez que os incentivos monetários oferecidos apresentam um caráter simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor.

Neste contexto, o funcionário é incentivado a assumir mais riscos, ter maior responsabilidade pelos resultados de seu trabalho e buscar agregar maior valor às suas atividades. Seu desempenho está diretamente associado ao desempenho da empresa. Na medida em que participa de lucros, resultados ou de dividendos das ações da organização, o indivíduo torna-se uma espécie de sócio, aumentando o sentimento de segurança e estabilidade através da criação de um vínculo de longo prazo (DESSLER, 1996).

Além disso, as gratificações financeiras são formas mais palpáveis e tangíveis de retribuir o desempenho e diligência do colaborador (HUNT, 1993).

As empresas que utilizam a participação de resultados, estrategicamente, perceberam que tal prática vem estimulando a participação dos empregados nas decisões referentes ao seu trabalho, incentiva seu comprometimento com a estratégia da empresa e contribui para o alcance da qualidade e redução de custos (COOPERS e LYBRAND, 1996).

Sob estas perspectivas, a utilização de incentivos assume um papel de coerência com as práticas de Recursos Humanos, associadas ao novo paradigma de organização, produção e gestão do trabalho (BECKER, 1998).

Segundo Becker (1998), dentre os principais procedimentos utilizados para incentivar grupos estão o *Stock Ownership* (Participação em Ações), *Gainsharing* (Participação nos Ganhos/Resultados) e *Profit Sharing* (Participação nos Lucros). Para o autor, entre as práticas menos utilizadas no Brasil está o *Stock Ownership* (Participação em Ações), que consiste na participação do empregado nas ações da empresa, transformando o mesmo em sócio da organização.

Já no sistema *Gainsharing* (Participação nos Ganhos/Resultados), a concessão do incentivo está associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa espera alcançar com a sua utilização (BECKER, 1998). Neste programa, a distribuição está condicionada ao atingimento de uma ou várias metas preestabelecidas pela organização. Estas metas podem apresentar-se de várias formas, desde padrões de qualidade e produtividade, até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

Neste sistema, as empresas criam um fundo de bônus quando o desempenho dos trabalhadores for melhor em relação a um período de controle. Este período de controle serve

como parâmetro para a empresa determinar os ganhos financeiros relativos ao melhor desempenho de seus funcionários (LAWLER, 1990).

Os empregados recebem um percentual relativo ao valor do aumento de produtividade ou do cumprimento de metas estabelecidas, calculado de acordo com uma fórmula predeterminada pela empresa (COPER et al., 1992). O valor recebido poderá ser fixo para todos os funcionários ou respeitar o critério de proporcionalidade com o salário base do empregado.

Na participação nos lucros, o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. Assim, neste tipo de plano, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, podendo também estar relacionado aos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas próprias atividades.

4. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo, de caráter descritivo, tem por objetivo verificar e avaliar as manifestações do construto comprometimento, no contexto organizacional, e suas possíveis relações com a existência de metas e recompensas organizacionais. Para o atendimento deste objetivo, realizou-se uma pesquisa com acadêmicos do curso de Administração, matriculados em disciplinas relacionadas à área de recursos humanos.

A instituição onde realizou-se a pesquisa foi a Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves (CNEC Bento), fundada em 1998, atendendo os anseios da comunidade local e da região em ter uma instituição de ensino superior. A faculdade é mantida pela Campanha Nacional das Escolas da Comunidade, que se apresenta com uma entidade comunitária com o objetivo de promover a formação integral de pessoas, oferecendo educação de excelência com compromisso social. Atualmente, a Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves (CNEC Bento) possui, aproximadamente, 1.300 acadêmicos, distribuídos nos cursos de graduação em Administração de Empresas, Enfermagem, Comunicação Social, Nutrição e Turismo e Pós-Graduação em nível de Especialização nas áreas de Custos e Controladoria e Gestão de Pessoas.

A amostra é não probabilística e foi selecionada por conveniência, utilizando-se os alunos do curso de Administração com habilitação em Recursos Humanos. Foram entrevistados 132 alunos, sendo que no primeiro semestre de 2009 haviam 158 acadêmicos matriculados, o que representa 83,5% das matrículas.

Após revisão bibliográfica, fundamentada principalmente nos estudos de Rego et al. (2007), estruturou-se o instrumento de coleta de dados da pesquisa, sendo que o mesmo apresenta-se dividido em três partes.

A primeira é constituída por 11 itens, que se relacionam às dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento, apresentados em forma de afirmativas. Os participantes responderam se a afirmação se aplicava ou não a sua realidade, com utilização de uma escala *Likert* de sete pontos.

A segunda apresenta questões relacionadas à definição e divulgação de metas organizacionais, envolvimento do participante com as metas de sua empresa e a existência e funcionamento dos planos de participação de resultados.

Por fim, a terceira parte do instrumento de coleta de dados apresenta um conjunto de questões de informações gerais sobre o respondente.

Após a coleta dos dados, realizou-se a análise descritiva, análise fatorial, análise de regressão linear e análise de variância, com a utilização do *software* SPSS (*Statistical Package of Social Science*), versão 15.0.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme definido no método deste estudo, os dados coletados na amostra foram tratados utilizando-se a análise descritiva dos resultados, a análise fatorial, a análise de variância e a regressão linear.

Neste sentido, as respostas dos 132 entrevistados submetidos à análise descritiva produziram médias que variaram entre 2,7 e 5,48, com desvio-padrão de 1,60 a 2,04. Também verificaram-se algumas características da amostra selecionada para a pesquisa:

- a) 64,4 % da amostra é formada de pessoas do sexo feminino;
- b) 100 % dos respondentes trabalham;
- c) 56,2% dos respondentes são solteiros;
- d) 56,6% trabalha na empresa atual há menos de 3 anos;
- e) 69% da amostra não desempenha função de chefia;
- f) 75, 8% ganha menos de R\$ 1.500,00;
- g) 52,30 % tem idade inferior a 26 anos.

O alfa de Cronbach medido para o instrumento com 11 questões de pesquisa resultou em 0,82, o que demonstra uma boa consistência interna das variáveis analisadas.

Alguns resultados chamam atenção e devem ser aqui discutidos. Pode-se observar que as variáveis com menor desempenho (média) são aquelas ligadas a outras oportunidades no mercado de trabalho (variáveis de número 7 a 11), o que evidencia que a dimensão instrumental do comprometimento está pouco presente amostra estudada. Porém, pode-se destacar que variáveis relacionadas ao sentimento de família e ao sentimento de sentir-se parte da organização são as que apresentaram os maiores índices, evidenciando, portanto, que os indicadores de comprometimento afetivo são maiores.

Após a análise descritiva, as respostas da amostra foram submetidas à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação *varimax* e tratamento *pairwise*, consideradas todas as observações válidas de cada variável para os dados omissos. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra foi de 0,815 e o teste de esfericidade de Bartlett - Bartlett's Test of Sphericity – (significativo 0,001) indicaram a fatorabilidade dos dados.

Através da análise fatorial realizada, foram identificados os mesmos fatores referidos na pesquisa original realizada por Rego et al. (2007), em Portugal, destacando as dimensões de comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Também calculou-se a variância explicada do estudo, que corresponde a 74,85%. Além disso, conforme Tabela 2, verificou-se a proporção de variância explicada pelos fatores comuns (comunalidades).

Tabela 2 – Comprometimento organizacional – análise fatorial

Comprometimento afetivo	Comunalidades
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,850
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0,884
Sinto-me “parte da família” da minha organização	0,761
Comprometimento normativo	
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	0,740
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	0,700
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	0,730
Comprometimento instrumental	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	0,722
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios	0,615
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	0,677
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	0,796
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	0,759

FONTE: Presente estudo.

Dando continuidade ao estudo, verificou-se, conforme a Figura 4, o coeficiente de correlação entre as variáveis, que demonstra a existência de uma correlação linear positiva de 0,559 ou 55,90% entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, o que não significa e nem permite inferir a existência de uma relação de causa e efeito (MATTAR, 2001).

Figura 4 – Correlação

		Comprometimento afetivo	Comprometimento normativo	Comprometimento instrumental
Comprometimento afetivo	Pearson Correlation	1	,559(**)	-,023
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,795
	N	132	132	132
Comprometimento normativo	Pearson Correlation	,559(**)	1	,190(*)
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,029
	N	132	132	132
Comprometimento instrumental	Pearson Correlation	-,023	,190(*)	1
	Sig. (2-tailed)	0,795	0,029	
	N	132	132	132
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

FONTE: Presente estudo.

Posteriormente, com o objetivo de verificar as possíveis relações entre as variáveis e a intensidade das mesmas, realizou-se a análise de regressão. Após o teste de diversos modelos, verificou-se que na utilização do comprometimento afetivo como variável dependente obteve-se um coeficiente de determinação de 0,33 (R^2). Ressalta-se que na aplicação do comprometimento normativo e instrumental como variáveis dependentes, obteve-se índices de coeficiente de determinação inferiores. Assim, de acordo com o modelo considerado mais adequado (Figura 5), pode-se afirmar que 33% da variância do comprometimento afetivo (variável dependente) é explicada pelo comprometimento instrumental e normativo.

Figura 5 – Análise de regressão

Resumo de Modelo				
Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575(a)	0,330	0,320	1,18781
a. Indicadores: (Constante), Comprometimento instrumental, Comprometimento normativo				

FONTE: Presente estudo.

Ainda de acordo com o modelo acima proposto, usando-se o coeficiente beta para comprometimento afetivo (variável dependente), verificou-se que toda a vez que o comprometimento normativo aumenta em uma unidade, o comprometimento afetivo aumenta 0,585 unidades. Já a variação de uma unidade no comprometimento instrumental acarreta uma variação de negativa na variável dependente (comprometimento afetivo). Este mesmo resultado foi encontrado em estudo realizado por Rego e Souto (2004) que afirmam que o comprometimento afetivo possui a tendência de associar-se positivamente com o normativo e negativamente com o instrumental.

Figura 6 – Coeficientes de regressão

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,396	0,343		9,886	0,000
	Comprometimento normativo	0,529	0,066	0,585	7,966	0,000
	Comprometimento instrumental	-0,124	0,068	-0,134	-1,828	0,070
a. Dependent Variable: Comprometimento afetivo						

FONTE: Presente estudo.

Finalmente, de acordo com o método proposto nesta pesquisa, realizou-se a análise de variância (ANOVA), com o objetivo de identificar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. Este teste buscou evidenciar as principais diferenças nas manifestações de comprometimento de acordo com as características dos respondentes e as práticas de participação de resultados nas empresas onde os mesmos atuam.

Assim, verificou-se que:

- a) não existe diferença significativa nas manifestações de comprometimento quando relacionadas à variável gênero;
- b) a variável idade apresentou diferença significativa quando vinculada às dimensões afetiva e normativa do comprometimento;
- c) na análise da dimensão afetiva do comprometimento, verificou-se diferença significativa entre os funcionários com maior tempo de empresa (acima de três anos) e o grupo com tempo de empresa inferior a este período. Nas demais dimensões, não se identificaram diferenças significativas;
- d) há diferença significativa nas manifestações do comprometimento afetivo e normativo quando vinculadas à ocupação ou não de funções de chefia nas empresas.

Após esta análise de variância inicial, procurou-se comparar os grupos de acordo com as práticas de definição de metas e pagamento de participação de resultados.

Figura 7 – Análises de variância (ANOVA)

Variável	Comprometimento afetivo	Comprometimento normativo	Comprometimento instrumental
	Significância		
Empresa define quais metas (lucro, faturamento, etc.) deverão ser atingidas em determinado período.	> 0,05	> 0,05	> 0,05
As metas da empresa são definidas com a participação dos funcionários ou apenas dos sócios e diretores.	0,036	> 0,05	> 0,05
As metas na organização são divulgadas de forma clara e sistemática para todos os colaboradores.	> 0,05	0,100	> 0,05
Envolvimento com os resultados da empresa (atendimento das metas).	0,000	0,001	> 0,05
As ações necessárias para o atendimento das metas organizacionais são apresentadas e discutidas com todos os colaboradores.	> 0,05	> 0,05	> 0,05
Caso as metas da empresa sejam atingidas, o funcionário se sente beneficiado de alguma forma.	0,000	0,016	> 0,05
A empresa possui algum plano de participação de resultados.	> 0,05	> 0,05	> 0,05
O funcionamento do plano de participação de resultados é divulgado de maneira clara para os colaboradores.	> 0,05	> 0,05	> 0,05
A existência do plano de participação de resultados contribui para o aumento do compromisso, por parte dos funcionários, com o atendimento das metas da empresa.	0,000	0,001	> 0,05

FONTE: Presente estudo.

Verificou-se, através da análise de variância realizada, a inexistência de diferenças significativas nas manifestações de comprometimento quando as mesmas são vinculadas à existência ou não de metas organizacionais.

Porém, pode-se destacar diferenças significativas na dimensão afetiva do comprometimento quando: ocorre um envolvimento por parte do funcionário na definição de metas, existe um sentimento de envolvimento com os resultados da empresa e o colaborador se sente beneficiado com o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. Esta constatação se confirma ao verificarmos que na dimensão afetiva os funcionários sentem-se motivados para contribuir com o desempenho da organização. Além disso, nesta dimensão, os funcionários sentem um tratamento justo e de apoio por parte da organização e também visualizam a congruência entre seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (REGO et al., 2007).

Já na dimensão normativa, evidenciou-se diferenças significativas entre os grupos onde os colaboradores sentem-se envolvidos e beneficiados com as metas organizacionais. Este fato pode estar relacionado ao sentimento de satisfação e apoio no trabalho, identificação com os valores da organização, que se constituem características do comprometimento normativo. Além disso, a presença de políticas de recursos humanos que valorizem os trabalhadores como pessoas e não apenas como recursos, pode reforçar a conclusão acima descrita (REGO, et al. 2007).

Também procurou-se verificar se a existência do plano de participação de resultados contribui para o aumento do compromisso, por parte dos funcionários, com o atendimento das metas da empresa. Assim, constatou-se diferenças significativas nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento, quando realizada esta análise.

Por fim, não se verificou diferenças significativas quando analisadas as práticas de participação de resultados e a dimensão instrumental do comprometimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema comprometimento é estudado, atualmente, pela necessidade das empresas possuírem profissionais que, além de capacitados, estejam envolvidos e se identifiquem com os valores e propósitos da organização.

Neste sentido, vincular o tema a outras práticas de gestão torna-se relevante. Assim, este estudo buscou relacionar as manifestações de comprometimento, nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, com as práticas de definição de metas e participação de resultados nas empresas pesquisadas.

Este objetivo foi atendido através da pesquisa com estudantes de administração, uma vez que os mesmos podem representar o perfil dos futuros gestores organizacionais.

Assim, nesta pesquisa verificou-se resultados semelhantes nas manifestações de comprometimento, quando comparados aos estudos realizados por Rego e Souto (2004) e Rego et al. (2007).

Já no vínculo dos temas metas organizacionais e participação de resultados com as manifestações de comprometimento, verificou-se diferenças significativas entre os grupos pesquisados. Estas diferenças estão vinculadas principalmente às questões relacionadas ao envolvimento dos funcionários com a definição das metas e ao sentimento de sentir-se beneficiado quando as mesmas são atingidas. Porém, estas diferenças não foram evidenciadas quando a mesma análise privilegiou apenas a verificação da existência ou não de metas nas organizações onde os estudantes atuam.

Por fim, pode-se destacar que este estudo buscou gerar informações advindas da vinculação do tema comprometimento com as práticas de definição de metas e participação de resultados. Sugere-se para pesquisas futuras a vinculação do tema central comprometimento com outras práticas organizacionais relacionadas à área de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, benefícios, gestão de competências, liderança e outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. (33) 3, p. 52-64, maio-junho, 1993.

_____. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley: Trabalho, organizações e cultura. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996, p. 94-109.

_____.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 31-41, abril-junho, 2002.

BECKER, Grace V. Aplicação de Programas de Participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

COOPER, Christine L. DYCK, Bruno. FROHLICH, Norma. Improving the effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, 1992

COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DESSLER, Gary. Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

DIAS, Devanir Vieira; DEL MAESTRO FILHO, Antonio. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro.

FIORITO, Jack; BOZEMAN, Dennis P.; YOUNG, Angela; MEURS, James A. Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*. v. XIX, n. 2, p. 186-207, 2007.

FLANNERY, Thomas. HOFRICHTER, David. PLATTEN, Paul E. (The Hay Group) Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

HIPÓLITO, José A. M. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. IN: FRANÇA, Ana Cristina Limongi. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HUNT, John W. La Direccion de Personal en la Empresa: Guía sobre El comportamiento en las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

KANTER, Rosabeth. M. When Giants Learn to Dance. *Harvard Business Review*, v.67, n.3, p.80-89, 1989.

LAWLER, Edward E. Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEITE, Carlos Fernando Faria. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: EnANPAD, XXVII, 2003, Atibaia.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC eletrônica*, v. 7, n. 4, p. 187-209, outubro-dezembro, 2003.

MENDONZA, Roberto; MADEIRO, Viviane; COSTA, Joseli Bastos da. Comprometimento organizacional, fatores estressantes do trabalho e identidade social: um estudo exploratório. *Revista de Ciências Humanas e Artes*, v. 13, n. 1, p. 92-100, janeiro-julho, 2007.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1986.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *RAC eletrônica*, edição especial, p. 205-222, 2003.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE eletrônica*, v. 44 n. 3, art. 12, julho-setembro, 2004.

_____. CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. RAE eletrônica, v. 6, n. 2, art. 12, julho-dezembro, 2007.

SOLDI, Roberto de Mattos; ZANELLI, José Carlos. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: EnANPAD, XXX, 2006, Salvador.

WALTON, Richard E. From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, n.2, mar/apr, 1985.

YILMAZ, Ercan. Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. Social Behavior and Personality, v. 36, n. 8, p. 1085-1096, 2008.