



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Empresa Armazém Paraíba de Picos-PI

Organizational Commitment: A Case Study in Enterprise Warehouse ParaíbaPicos-PI

Fábio de Moura Silva

Bacharelado em Administração
UFPI-CSHNB-PICOS

Flaviane Maria de Moura Silva

Bacharelado em Administração
Flaviane_nana17@hotmail.com
UFPI-CSHNB-PICOS

Ivana Teresa daRocha Martins Leal

Orientadora, Ms. Administração de Empresas
It_martins@hotmail.com
UFPI-CSHNB-PICOS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043.



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO DE MOURA SILVA
FLAVIANE MARIA DE MOURA SILVA

Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Empresa Armazém
Paraíba de Picos-Pi

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**
 Aprovado(a) com restrições
 Restrições sugeridas
 Restrições obrigatórias

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as
alterações sugeridas pela banca e acordadas nos prazos previamente
estabelecidos.

Picos (PI), 16 de setembro de 2013.

Prof^a. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal. MSc (Orientadora)

Prof^a. Janayna Arruda Barroso. MSc (Membro)

Prof^a. Kary Emanuelle Reis Coimbra. MSc (Membro)

RESUMO

O mundo atual de negócios tem requerido em seu quadro de funcionários não apenas funcionários capacitados, mas, que possuam um posicionamento de integração com o ambiente em que atuam e que tenha como seus os valores da empresa. A esse posicionamento dá-se o nome de comprometimento organizacional, que indica envolvimento, identificação e apego aos diversos aspectos do ambiente de trabalho por parte do funcionário, havendo reciprocidade com a empresa. Havendo essa troca entre os dois existirá uma motivação e satisfação para realização das atividades e conseqüente desenvolvimento da empresa. Dessa forma, conforme as dimensões afetiva, instrumental e normativa, foi realizada uma pesquisa descritiva e de campo em que foi utilizado um questionário com escala de mensuração validadas por Allen e Meyer. Este trabalho tem como finalidade apresentar uma análise sobre o comprometimento organizacional dos funcionários do setor de vendas da empresa Armazém Paraíba, filial de Picos, buscando identificar o nível de comprometimento e os aspectos de maior e menor predominância entre os colaboradores, em que se verificou o envolvimento intermediário dos funcionários, exigindo uma maior atenção da empresa à gestão de pessoas, como forma de haver maior interação entre organização e funcionários.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; interação; envolvimento.

ABSTRACT

The current world of business has required in its staff not only skilled employees, but who have a position of integration with the environment in which they operate and which have as their values of the company, this position gives the name of organizational commitment which indicates involvement, identification and attachment to various aspects of the work environment for the employee, with reciprocity with the company. Having this exchange between the two there will be a motivation and satisfaction in performing their activities and the consequent development of the company. Thus, as the dimensions affective, instrumental and normative, we conducted a descriptive survey and field in which a questionnaire was used with measurement scale validated by Allen and Meyer. This paper aims to present an analysis on the organizational commitment of employees to sales of the company Warehouse Paraíba, subsidiary peaks, seeking to identify the level of commitment and aspects of higher and lower prevalence among employees, which saw the intermediate involvement of employees, requiring greater attention to the management of the company of people as a way to be more interaction between organization and employees.

Keywords: Organizational commitment, interaction, involvement.

1INTRODUÇÃO

O mundo atual dos negócios é caracterizado por um ritmo acelerado e uma concorrência ágil e forte, exigindo mais e mais das empresas buscarem estratégias que assegurem sua posição no mercado. Um dos grandes diferenciais competitivos a favor das organizações tem sido o talento dos seus recursos humanos. No entanto, não basta as empresas possuírem equipes compostas por profissionais qualificados. É necessário que essas organizações contem com o comprometimento de seus colaboradores.

No cenário atual, em que se apresenta uma realidade dinâmica e agitada, onde existe uma mudança muito rápida nas informações e tecnologias, contar com o comprometimento dos seus funcionários coloca a empresa em uma posição privilegiada frente a seus concorrentes, refletindo diretamente no rendimento e na qualidade, tanto dos produtos, como do atendimento, resultando assim, em uma satisfação do cliente pela empresa, tornando-a imbatível no seu setor de atuação. Mesmo não sendo um estudo recente, o tema comprometimento organizacional tem sido pouco explorado. O presente trabalho buscou como referencia os estudos de Allen e Meyer (1991) que validaram um conceito de comprometimento organizacional dentro de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

Este trabalho tem como propósito apresentar os resultados de uma pesquisa realizada na empresa Armazém Paraíba, filial de Picos, que buscou analisar o comprometimento organizacional de seus funcionários do setor de vendas, dentro dos aspectos afetivo, instrumental e normativo, propostas por Meyer e Allen (1991), tendo como objetivos específicos investigar o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores do setor de vendas da empresa selecionada; avaliar a dimensão de comprometimento organizacional que há maior envolvimento dos colaboradores; avaliar a dimensão de comprometimento organizacional que há menor envolvimento dos colaboradores; procurando responder qual o nível de comprometimento organizacional dos funcionários do setor de vendas do Armazém Paraíba, filial Picos.

Com o objetivo de analisar o nível de comprometimento organizacional e averiguar qual dimensão deste possui maior e menor predominância entre os funcionários da empresa Armazém Paraíba, filial Picos, esta pesquisa se faz pertinente para que se possa identificar o quanto a empresa poderá contar com o comprometimento de seus colaboradores, informação até então imperceptível.

Essa informação torna-se importante, ainda, para contribuir no desenvolvimento da empresa em relação ao aumento do rendimento do funcionário, qualidade no atendimento e no surgimento de uma interação e integração maior entre funcionário/empresa, como, também, uma fonte de informações que a empresa poderá utilizar para melhorar a sua gestão, pois ela terá posse de dados que permitirá compreender o comprometimento de seus funcionários, com possibilidades de traçar planos de melhoria para os mesmos e, conseqüentemente, conseguir uma vantagem competitiva favorável para a empresa.

Esse tema tem a sua relevância acadêmica por despertar e conscientizar os futuros administradores da necessidade de se identificar aspectos do comprometimento do indivíduo dentro da empresa que poderão contribuir para o sucesso da organização.

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro é formado pela introdução, justificativa, problematização, objetivo geral e objetivos específicos e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica sobre Comportamento Organizacional, Relações Humanas nas organizações e os aspectos comportamentais e Comprometimento Organizacional, onde são relatados conceitos e as dimensões afetiva, instrumental e comportamental validadas por Meyer e Allen.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada nesta pesquisa, relatando tipo, natureza, abordagem, instrumento utilizado e a forma da coleta de dados.

O capítulo seguinte mostra o ambiente institucional em que foi realizada a pesquisa.

A última parte apresenta os resultados coletados, bem como uma análise dos dados, identificando o nível de comprometimento organizacional existente na empresa em estudo e qual a dimensão de maior e menor predominância.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento Organizacional

Em um período não muito distante, ao se buscar um profissional para contratar eram levados em consideração, unicamente, aspectos técnicos que determinavam se o candidato era apto ou não à vaga. Atualmente, essa prática não é mais o único ponto a ser considerado para a escolha dos colaboradores de uma empresa. Seu preparo técnico também é importante. Porém, a empresa deve buscar funcionários que tenham comportamentos adequados aos objetivos da organização.

O comportamento das pessoas dentro da organização tem sido de extrema relevância para um bom desenvolvimento de uma empresa, no entanto, esse comportamento não pode ser visto de forma unilateral, é necessário que a empresa crie um ambiente propício para desenvolver atitudes positivas no funcionário, Wagner III &Hollenbeck (2006, p. 6) diz que “a partir da década de 40, o comportamento organizacional teve origem comoum recurso essencial com o qual é possível criar e manter vantagem competitiva”.

Conforme nos explicita Robbins *et al* (2010, p.10), o comportamento organizacional não atua de forma isolada, esse estudo é interdisciplinar e apoia-se em outras disciplinas sociais, como: psicologia, sociologia, antropologia, ciências sociais, dentre outras. Dessa forma, Robbins (2005) assim conceitua o comportamento organizacional:

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2005, p. 6).

Wagner III eHollenbeck (2006, p.6) também conceituam comportamento organizacional como sendo “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. De acordo com o autor, o comportamento do funcionário pode ser transformado conforme o ambiente oferecido pela empresa, podendo contribuir para a eficácia nos resultados da mesma. Wagner III eHollenbeck (2006) fazem algumas considerações importantes acerca desse conceito:

O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 6).

Segundo Kanaane (1999), é de grande importância o entendimento do comportamento das pessoas nas organizações, visto que o ser humano está ligado a todas as atividades desenvolvidas na organização.

Entender o comportamento nas organizações é vital, uma vez que o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo. Esta reflexão deve imperar, pois a maior parte dos conflitos presentes está, indiscutivelmente,

relacionada aos aspectos comportamentais e interpessoais (KANAANE, 1999, p. 115).

Portanto, existe uma interdependência muito grande entre o comportamento do indivíduo e da empresa, tornando-se difícil dissociar a pessoa do funcionário, pois, na maioria das vezes, a relação de ambos torna-se essencial para o atingimento dos objetivos de cada um, que dependerá, em muito, do comprometimento do funcionário com a empresa.

2.2 As Relações Humanas nas organizações e os Aspectos Comportamentais

As empresas estão diante de um interessante desafio no que se refere aos seus processos de escolha e manutenção de pessoal. Isso porque se verifica que a grande maioria das demissões que vêm acontecendo, em todos os níveis hierárquicos, tem suas origens em problemas comportamentais.

Bossidy&Charam (2002, p.108) declaram:

As pessoas de uma organização são o recurso mais confiável para gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências e habilidades são o que dita a diferença entre o sucesso e o fracasso. Mas os mesmos líderes que proclamam que ‘as pessoas certas são nosso ativo mais importante’, em geral, não pensam muito quando escolhem as pessoas certas para o trabalho certo. Eles e suas organizações não têm ideias precisas sobre o que o trabalho requer – não apenas no presente, mas no futuro – e que tipo de pessoas precisa para preencher os cargos. Como resultado, suas empresas não contratam, promove e desenvolve os melhores candidatos para as suas necessidades.

Muitos profissionais competentes, donos de invejáveis currículos que incluem *MBAs*, mestrados e doutorados – alguns até no Exterior – veem suas carreiras interrompidas na organização porque as desavenças internas com a chefia, pares, colegas e até com fornecedores e clientes, chegam ao ponto de comprometer o clima e a produtividade e, em alguns casos, até a imagem institucional da empresa.

Por essa razão, nas seleções de funcionários as empresas vêm buscando colaboradores que apresentem características e qualidades além do conhecimento técnico e formação acadêmica. O mercado vem optando por profissionais que tenham habilidade de interagir com todos, visando sempre o sucesso dos resultados. Chiavenato (2009, p. 162) afirma que as pessoas são recursos para as empresas, pois são portadoras de “habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, etc.”. No entanto, não se deve desprezar o fato de que são seres humanos, portanto, portadores de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Chiavenato (2009, p. 162) enumera algumas características do comportamento das pessoas:

Quadro 3: Características do comportamento das pessoas

Características	Comportamento
O ser humano é proativo	As pessoas são impulsionadas a comportarem-se conforme a satisfação de suas necessidades pessoais e o alcance de seus objetivos.
	As pessoas necessitam conviver em grupos e

O ser humano é social	participar de organizações como forma de envolvimento com outras pessoas.
O ser humano tem diferentes necessidades	As pessoas são motivadas por diferentes buscas e necessidades.
O ser humano percebe e avalia	A experiência das pessoas com o seu ambiente é um processo ativo, onde são selecionados dados de diferentes aspectos e comparados com experiências anteriores, podendo avaliar de acordo com as suas necessidades e valores.
O ser humano pensa e escolhe	A pessoa possui a capacidade de analisar e fazer a escolha do que é melhor para satisfazer as suas necessidades.
O ser humano tem limitada capacidade de resposta	A pessoa tem uma limitada capacidade para desempenhar, de acordo com o que pretende ou ambiciona fazer.

Fonte: Chiavenato, 2009, p.162.

A empresa necessita entender os mais diversos “tipos” de pessoas, pois estas possuem características diversas e individuais e por mais que possam estar “socializados” com as regras, normas e regulamentos da organização, elas apresentam sinais claros das suas características e valores nas relações com chefes e colegas de trabalho.

Existe uma interdependência entre pessoas e trabalho, as pessoas dependem do trabalho para sobreviver, as organizações dependem das pessoas para existirem. Resta um aprendizado de como melhor conduzir essa relação que se prazerosa pode render bons frutos para ambos.

2.3 Comprometimento Organizacional

Quanto mais as empresas são bem sucedidas em seus negócios, mais elas tendem a crescer, acarretando diversas consequências, tais como: mais capital, maior investimento nos recursos humanos, mais investimentos em tecnologias e aumento do número de pessoas. Este último caracteriza-se como o mais importante, pois depende desses colaboradores para a criação, desenvolvimento e melhoramento de produtos, a atração e a satisfação de clientes, ou seja, eles são chave do sucesso da empresa na qual trabalham, são a vantagem competitiva que toda empresa precisa, segundo Dessler (1996):

Vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva (DESSLER, 1996, p. 5).

Vários estudos têm buscado prever o comportamento do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho e as consequências desse comportamento para a empresa. As mudanças

ocorridas dentro das organizações nos últimos tempos impulsionados pelos avanços tecnológicos colocam o indivíduo como diferencial competitivo no mercado de trabalho.

Siqueira (2004, p.32) diz que “a consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma empresa passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento de seus membros trabalhadores”.

Ocupando papel de destaque desde a década de 70 no século passado, o comprometimento organizacional foi conceituado por diversos estudiosos, mostrando que se trata de um tema de grande relevância para o cenário organizacional.

Segundo Sá e Lemoine (1999, p. 16), o comprometimento organizacional corresponde a “uma interação de troca de envolvimento e engajamento aos valores e expectativas, tanto do trabalhador para a empresa como da empresa para o trabalhador”.

Dutra (2010, p.12) conceitua comprometimento “como o envolvimento do indivíduo com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo”. Este vínculo do funcionário com a empresa, de acordo com o mesmo autor, “passa pela responsabilidade individual e conseqüentemente coletiva”.

O comprometimento entre funcionário e empresa mostra um apego, um envolvimento, uma dedicação que passa a ser requisito fundamental para o sucesso das transformações dentro da empresa, como garantia de sobrevivência frente aos concorrentes.

A definição que talvez seja a mais utilizada de comprometimento organizacional foi desenvolvida por Porter e Smith em 1970, conforme cita Bastos (1994):

O comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizada por três fatores: (a) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) a crença e a aceitação de valores e objetivos da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

As constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho vêm exigindo que as empresas tenham um conhecimento do comprometimento organizacional e de que forma ela pode estar utilizando isso em prol do crescimento da empresa e do próprio funcionário e acima de tudo, a organização pode está utilizando o comprometimento organizacional como estratégia para vencer a concorrência.

O comprometimento organizacional está relacionado às bases psicológicas do vínculo entre o empregado e a sua organização. Siqueira e Gomide Jr. (2004, p.28) afirmam que “este fenômeno é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o desempenho do empregado e da organização como, por exemplo, absentismo, rotatividade e desempenho”.

A relação do indivíduo com o seu trabalho assume uma posição complexa e de destaque por serem levados em consideração inúmeros fatores. Tamayo *et al.* (2001, p.5) assim fala sobre a relação do indivíduo com o seu trabalho: “Ele compreende, não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha”. A todo instante se percebe que, a opinião que os indivíduos têm sobre o local que trabalha, criada através de seus valores e expectativas, tem refletido em sua produtividade e no seu comprometimento para com o seu trabalho de forma direta.

Um funcionário comprometido com a sua empresa não mede esforços para contribuir no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. Além disso, essa atitude favorece o equilíbrio psicológico do trabalhador que se sente estimulado, valorizado e com expectativas de desenvolvimento pessoal.

No entanto, como ressalta Muller *et al.* (2005):

O comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso e o alcance dos objetivos da empresa, mas é certo que um alto grau de comprometimento, associados com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do empregado em fazer o que for preciso para atingi-los (MULLER *et al*, 2005, p.37).

Siqueira (1995, p.43) complementa que “mais que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo no qual os empregados expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização à qual pertencem”.

É através da acumulação deste conhecimento estratégico que os gestores tentam desenvolver ações e políticas visando manter a competitividade organizacional. Dessler (1996) ressalta que:

Quando se têm pessoas competentes para pensar sozinhas e trabalhar em equipes de autogestão, ou seja, equipes de controle dos meios de produção e da gestão pelos trabalhadores, elas se tornam uma vantagem competitiva nos dias atuais, onde a informação e a tecnologia se movimentam de forma rápida e instável (DESSLER, 1996, p. 5).

Dessa forma, é perceptível que o comprometimento humano nas empresas é um diferencial competitivo. Colaboradores comprometidos apresentam uma capacidade maior de sentirem-se realizados e motivados a colaborar com a empresa para alcançar seus objetivos.

2.4 As Dimensões do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen)

Meyer e Allen (1997) apud Bastos (1994, p. 3) afirmam que “o comprometimento é bastante relacionado a termos como lealdade, fidelidade, eliação, e em razão dessa ‘flexibilidade’ no conceito é de se esperar uma variação de opiniões entre bom e mau, estável e declínio”. No entanto, os próprios autores definem um funcionário comprometido:

Funcionário comprometido é aquele que se identifica com os ideais da empresa, permanecendo nela independentemente da sua situação, sendo boa ou má, trabalhando pelos propósitos organizacionais e zelando pelos bens da instituição (MEYER e ALLEN *apud* BASTOS, 1994, p.4).

Vários estudiosos criaram modelos de conceitualização do comprometimento organizacional, entretanto o mais aceito é o modelo apresentado por Meyer e Allen (1993) apud Müller, Rauski, Eyng e Moreira (2005), que define o comprometimento organizacional sob três aspectos: afetivo, instrumental e normativo. Assim, para melhor compreensão do tema em questão, Meyer e Allen (1997) apud (Batista, 2005) reuniram definições de diversos autores, como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 4: Definições de comprometimento organizacional

Baseado na Afetividade
Uma ligação individual profunda de afetividade e emoção com o grupo (KANTER, 1968, p. 507).
Uma atitude ou uma orientação em direção à organização a qual vincula a identidade da pessoa à organização (SHELDON, 1971, p. 143).
O processo pelos quais as metas da organização e as individuais tornam-se crescentemente integradas ou congruentes (HALL, SCNEIDER e NYGREN, 1970, p. 176-177).

Um partidário, com afetiva ligação com as metas e valores da organização (BUCHANAN, 1974, p. 533).
A força relativa da identificação individual e envolvimento com uma organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p.27).
Baseado nos Custos
Vantagem associada à permanência ou custos associados com a saída da organização (KANTER, 1968, p.504).
Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das interações indivíduo-organização, no que se refere às aplicações ou investimentos extras (HREBINIAK e ALUTTO, 1972, p. 55 6).
Baseado na obrigação ou responsabilidade moral
Condutas de comprometimento são socialmente aceitas quando se enquadram às formalidades e/ou expectativas normativas relevantes para o objeto do comprometimento (WIENER e GECHMAN, 1977, p.48).
A totalidade de pressões normativas internalizadas de uma maneira que as ações individuais vêm de encontro às metas organizacionais (WIENER, 1982, P. 421).
O empregado comprometido considera moralmente correto permanecer na companhia, considerando a condição de status ou satisfação que a empresa lhe oferece (MARSH e MANNARI, 1977, p.59).

Fonte: Meyer e Allen (1997a) *apud* Batista (2005, p. 28).

Meyer e Allen (1991), conceitualizam três componentes do comprometimento organizacional que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa.

No comprometimento organizacional afetivo, o funcionário sente-se fazendo parte da empresa, integrando-se a ela, pois há uma identificação, um envolvimento com a mesma. Mowday, Steers e Porter (1982) *apud* Batista (2005), assim definem o comprometimento afetivo:

Como um estado, onde o indivíduo se identifica com as metas e objetivos da organização. Daí surge o sentimento de lealdade somado ao desejo de permanência e de despender esforços em prol da organização, a fim de alcançar seus propósitos (MOWDAY, STEERS e PORTER *apud* BATISTA, 2005, p. 21).

Com esta definição, os autores levam a observar que a relação do funcionário com a empresa é basicamente afetiva, havendo a internalização de valores, crenças e princípios e a instituição por parte do funcionário, onde ele se doa, dar algo de si próprio em benefício da organização.

Segundo Siqueira (2001, p. 22) “o compromisso afetivo com a organização é composto por diversos sentimentos e emoções, tais como afeição, satisfação, inspiração, interesse e vontade que alguém poderia ter em relação à empresa em que trabalha”.

Meyer e Allen (1997) *apud* Batista (2005) afirmam que o “comprometimento afetivo está relacionado a uma ligação emocional por parte do funcionário, uma vez que este se identifica e se sente envolvido com a organização, permanecendo nela em virtude do desejo de fazer parte dela”. Isso seria desencadeado por fatos anteriores no ambiente profissional, precisamente algumas situações que satisfizeram as necessidades sociais e psicológicas do indivíduo, como elogios, incentivos e compreensão, desenvolvendo na pessoa um sentimento de bem-estar e satisfação, levando-a a querer trabalhar na organização.

O comprometimento instrumental está ligado ao que o indivíduo entende que investiu na empresa com a sua permanência, como: tempo, esforço, dinheiro, ou de benefícios resultantes de possível rompimento com a organização em que trabalha, conforme afirma

Bastos(1994, p.29) ao definir o enfoque instrumental “... como atencdia a se manter nela engajado – numa linha consistente de atividades –devido aos custos associados à sua saída”.

Dessa forma, a permanência ou não na instituio  avaliada pelo funcionário conforme as vantagens ou não em manter relaes trabalhistas com a mesma, levando em considerao o que já foi investido por ele e a situao do mercado de trabalho.  uma relao de troca entre a sua colaborao e os benefícios recebidos por isso.

Uma maneira de mostrar a diferença entre os enfoques afetivo e instrumental  apontada por Meyer, Allen e Gellatly (1990) *apud* S (2000, p. 29) que dizem que “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organizao porque desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles necessitam”.

Já no comprometimento organizacional normativo segundo Bastos (1994, p.12), pode ser conceituado “como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses organizacionais”.

A dimensão normativa está ligada aos deveres morais do funcionário para com a sua empresa. De acordo com Meyer e Allen (1997) *apud* Batista (2005, p. 32), “empregados com alto nível de comprometimento normativo permanecem na organizao porque sentem que devem permanecer (a obrigao moral de permanecer na organizao)”.

Esse enfoque torna-se vantajoso para a empresa, pois o funcionário reconhece obrigaes e deveres para com a empresa, podendo, muitas vezes, esse indivíduo apresentar comportamento de preocupao pessoal, persistência e sacrifício pessoal.

3 METODOLOGIA

Segundo Menezes e Silva (2001), as pesquisas podem ser classificadas de diversas formas, porém as mais clássicas são: quanto à natureza que podem ser básica ou aplicada e, quanto à forma de abordagem do problema, que pode ser quantitativa ou qualitativa.

Este trabalho pode ser enquadrado, segundo sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicao prática dirigida à soluço de problemas específicos, e, compreende realidades locais favorecendo a aquisio de conhecimentos relevantes para uma boa gestão de pessoas. Pode ser também, uma pesquisa de campo por se referir a uma investigao no local onde ocorre o fenmeno.

Quanto à abordagem podemos classificá-la como quantitativa, pois foram transformadas em valores numéricos as informaes coletadas.

Em relao aos objetivos, constitui-se como pesquisa exploratória, por ser um tema pouco esmiuçado e com pouco material de consulta. Foi realizada, também, uma pesquisa bibliográfica, conforme Leite (2008), a “pesquisa bibliográfica tem como finalidade fornecer ao pesquisador, contribues teóricas sobre determinado tema ou problema, o que a torna instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”. No levantamento bibliográfico buscou-se conhecimento necessário para o desenvolvimento do assunto e elaborao da fundamentao teórica.

A pesquisa foi realizada na empresa Armazém Paraíba, filial de Picos-PI, localizada na Rua Coronel Francisco Santos, que possui 167 funcionários, entre colaboradores internos e externos. O setor de vendas, objeto desse estudo  formado por 53 funcionários, desses total, 44 funcionários colaboraram com a pesquisa. Dos participantes, 21 eram do sexo feminino e 23 do sexo masculino.

Para a coleta de dados adotou-se um questionário com escala de mensurao validada por Meyer e Allen (1997) *apud* Batista (2005), o OCQ

(*Organizational Commitment Questionnaire*), composto pelas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), sendo cada dimensão formada por seis perguntas, totalizando dezoito. Esse questionário é formado por perguntas prontas por Meyer e Allen (1997) e foi entregue a todos os funcionários do setor e explicado individualmente o objetivo do mesmo. Tendo sido dado um prazo para entrega, somente o número acima devolveu o questionário.

Para fazer a mensuração das respostas foi adotada uma escala de 01 a 05, sendo 01 para determinar “discordo totalmente” e 05 para “maior concordância”, em relação às questões apresentadas no questionário.

A análise dos dados obtidos e tabulados foi realizada com a utilização do software aplicativo *Microsoft Excel* que permitiu a organização e elaboração de gráficos e tabelas

Para análise das informações foram adotados como parâmetros: médias inferiores a 03 foram consideradas baixas, não havendo concordância pelo participante; as médias de 03 até 04 foram consideradas intermediária, significando satisfação moderada; acima de 04 foram consideradas altas, o que significa que o item foi bem avaliado, havendo comprometimento do funcionário.

Com relação ao desvio padrão: valores de zero até 0,8 implicam em desvio baixo, ou seja, as respostas entre os respondentes foram convergentes; valores a partir de 0,8 à 1,2 o desvio foi considerado intermediário; e os valores acima de 1,2, tem-se desvio elevado significando que as respostas entre os respondentes foram divergentes.

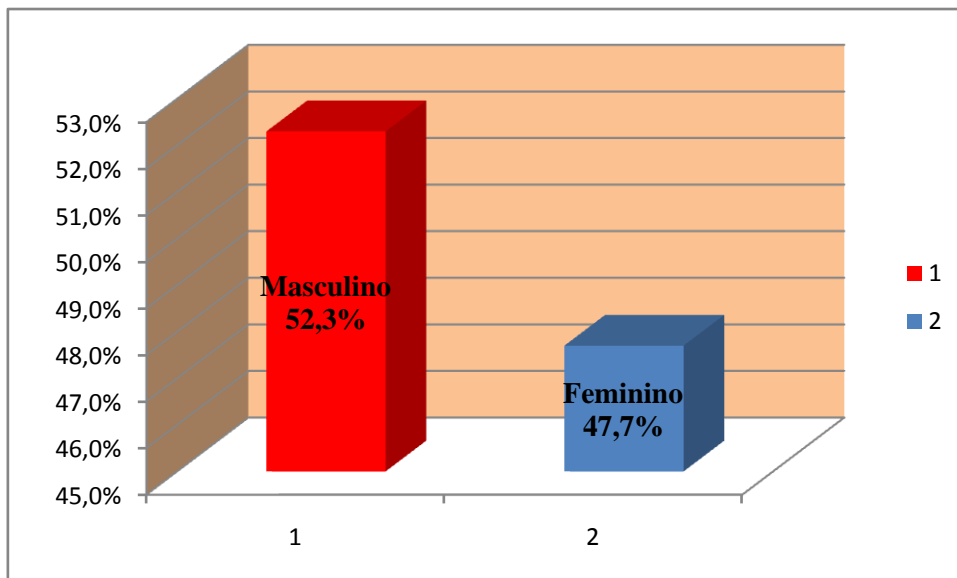
Das dezoito questões que compõe o questionário, quatro possuem valores invertidos no sentido da frase e, portanto, foram interpretadas observando esse detalhe. Essas questões são, também, chamadas de afirmações reversas. Batista (2005) afirma que esta inversão é justificada pelo fato de as pessoas possuírem uma tendência a respostas positivas, havendo a possibilidade de que, em escalas longas, ocorra a distorção das respostas por parte dos respondentes.

4 Análise E Interpretação Dos Dados Coletados Sobre O Comprometimento Organizacional Na Empresa Armazém Paraíba

Os resultados coletados nesta pesquisa serão apresentados neste capítulo em duas partes, sendo no primeiro momento, a formação básica do perfil dos funcionários do setor de vendas da empresa Armazém Paraíba, e a segunda parte, os dados coletados sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa em questão e a respectiva análise dessas informações.

4.1 Perfil dos funcionários do Setor de Vendas

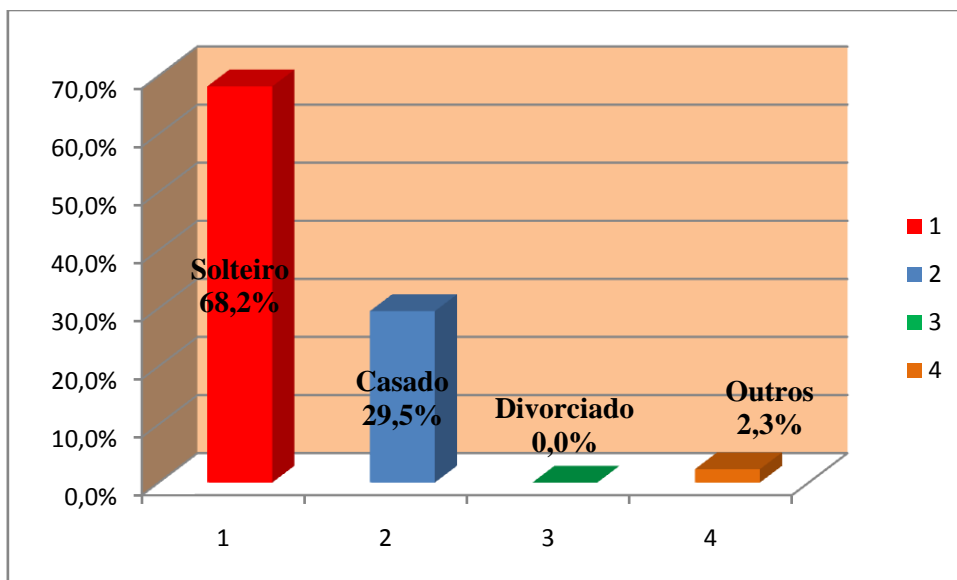
Gráfico 1: Classificação por Sexo



Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

A pesquisa demonstrou que o setor de vendas da empresa apresenta um número um pouco maior de funcionários do sexo masculino, com 52,3%, enquanto que do sexo feminino possui 47,7% do seu quadro, no referido setor. Sendo possível constatar que a empresa tem uma preocupação em manter no seu quadro quantidades equivalente para atender ao seu público.

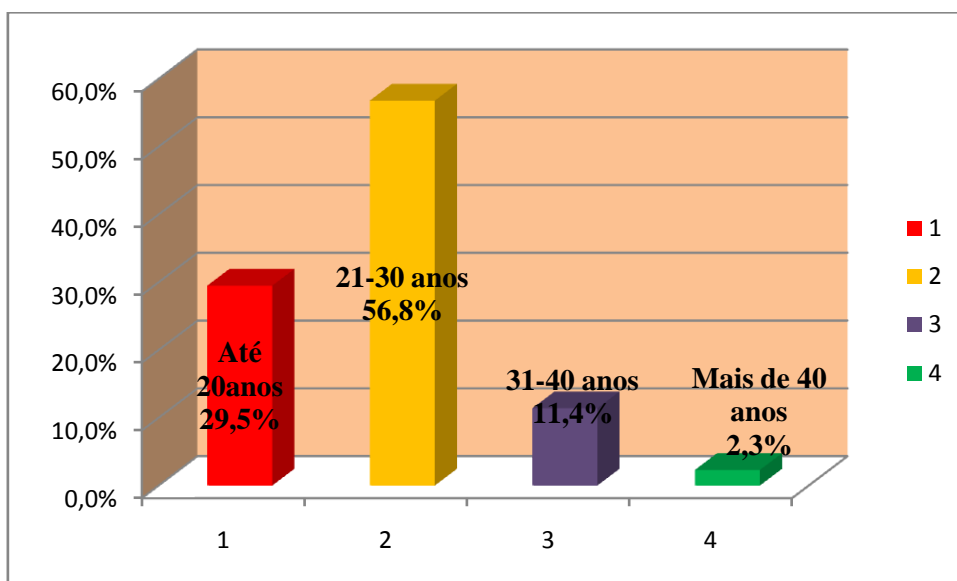
Gráfico 2: Estado civil dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

Em relação ao estado civil, os dados coletados mostram que 68,2% dos colaboradores do setor são solteiros, enquanto que casado apresenta um percentual de 29,5%, não tendo em seu quadro nenhum funcionário divorciado e contando com 2,3% que responderam como outros.

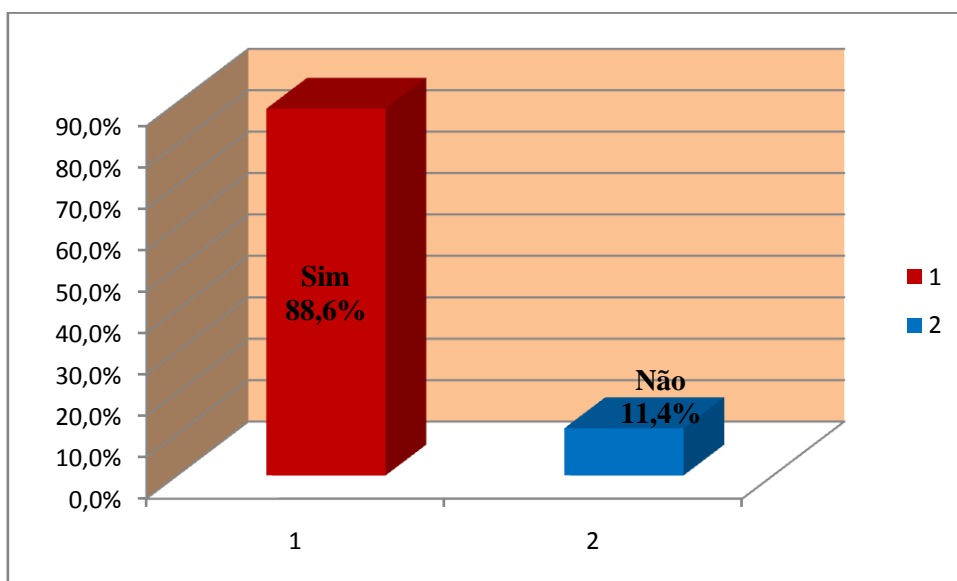
Gráfico 3: Faixa etária dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

O gráfico 3 mostra que há uma preferência da empresa em trabalhar com pessoas jovens, compondo o quadro até 20 anos 29,5% dos colaboradores, na faixa etária de 21 a 30 anos há um percentual maior, com 56,8%, enquanto que na idade de 31 a 40 anos a empresa conta com 11,4% dos seus funcionários no setor e com 2,3% com mais de 40 anos.

Gráfico 4: Satisfação do funcionário na empresa

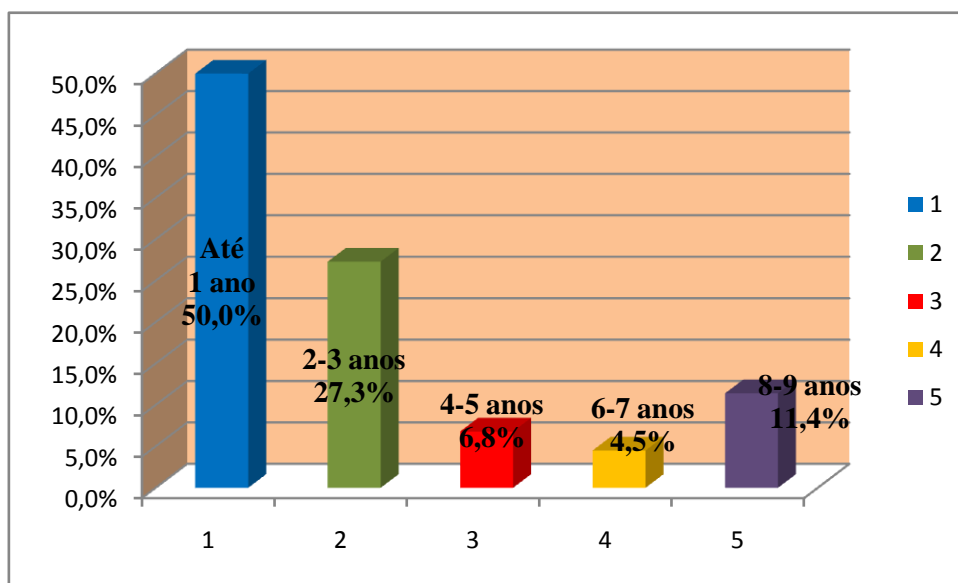


Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013

Quando os funcionários foram indagados se estão satisfeitos em trabalhar na empresa objeto de estudo, 88,6% responderam que sim, contra 11,4% que disseram não estar satisfeito no local de trabalho. No entanto, o percentual maior mostra que há uma satisfação dos colaboradores desse setor em estar trabalhando nessa organização. Este resultado expressa o sentimento da maioria que forma o setor de vendas, implicando que há uma ligação entre empresa e funcionário.

O resultado do gráfico 5, tempo de trabalho dos funcionários na empresa, apresenta a existência de uma rotatividade significativa de funcionários no setor de vendas, apresentando que até 1 ano de trabalho, 50% dos colaboradores estão na empresa, com tempo de serviço entre 2 e 3 anos tem 27,3% dos funcionários, de 4 a 5 anos com 6,8%, com período entre 6 a 7 anos de trabalho a empresa possui 4,5 dos seus colaboradores no setor, e entre 8 e 9 anos que trabalham na empresa tem 11,4% dos funcionários.

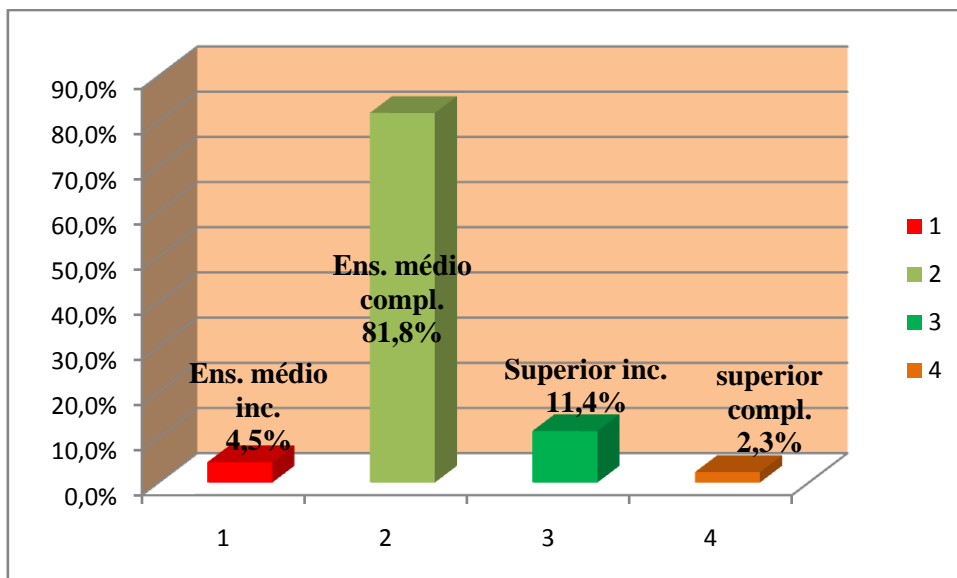
Gráfico 5: Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

O gráfico 6 apresenta o grau de escolaridade dos funcionários do setor de vendas da empresa, não possuindo em seu quadro nenhum funcionário com apenas ensino fundamental, incompleto ou completo. Com ensino médio incompleto tem 4,5% dos funcionários; apresentando o ciclo completo do ensino médio 81,8% dos colaboradores; com ensino superior incompleto enquadra-se 11,4% dos funcionários e apenas 2,3% informou ter ensino superior completo.

Gráfico 6: Escolaridade dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

Assim, foi formado o perfil do funcionário do setor de vendas do Armazém Paraíba, Picos. Sendo o seu quadro formado em maior parte por colaboradores do sexo masculino, solteiro, com idade entre 21 e 30 anos, satisfeito por estar na empresa, apresentando o tempo de serviço até um ano e ensino médio completo como nível de instrução.

4.2 Resultado e análise do Comprometimento Organizacional dos funcionários nas dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa.

Serão apresentados nesta parte os resultados obtidos com a aplicação do questionário com escala de mensuração validada por Meyer e Allen (1997) apud Batista (2005), o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), composto pelas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), que serão expostos em tabelas, com os respectivos valores de média e desvio padrão, acompanhados de uma análise, que permitirá avaliar o nível do comprometimento organizacional dos funcionários do setor de vendas da empresa em estudo, possibilitando a identificação da dimensão que há maior e menor envolvimento dos colaboradores.

Para análise descritiva dos dados foram criados alguns parâmetros: as médias inferiores a 03 foram consideradas baixas, o que significa que o item foi mal avaliado pelo respondente, não havendo comprometimento; as médias 03 e 04 foram consideradas intermediárias, significando um comprometimento moderado; acima de 04 foram consideradas altas, o que significa que o item foi bem avaliado, havendo comprometimento. Algumas questões das dimensões são afirmações reversas (negação), neste caso a análise é oposta aos demais itens, as médias que oscilam entre 1 e 2, equivalem à faixa entre 04 e 05, então nestes termos, quanto menor a média maior o comprometimento.

Com relação ao desvio padrão foi utilizada a escala likert: valores de 0 até 0,8 implicam em desvio baixo, ou seja, as respostas entre os respondentes foram convergentes; valores a partir de 0,8 a 1,2 o desvio foi considerado intermediário; e os valores acima de 1,2, tem-se desvio elevado, significando que as respostas entre os respondentes foram divergentes. Abaixo estão dispostas as tabelas das dimensões com seus resultados.

4.2.1 Comprometimento Afetivo

Dutra (2010, p. 13) diz que no comprometimento afetivo “o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

Esse comprometimento está ligado a sentimentos positivos do indivíduo para com a empresa, como o de pertencimento, dedicação, fidelidade, contribuindo para o alcance das metas estabelecidas pela organização.

Tabela 1: Questões do Comprometimento Afetivo

QUESTÕES DA DIMENSÃO AFETIVA	Nº	MÉDIA	DESV. PAD
1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta Organização	44	4	1,1
1 Eu realmente sinto os problemas da Organização como se fossem meus	44	3,9	1,0
3 Eu não sinto forte senso de integração com minha Organização	44	1,9	1,2
4 Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta Organização	44	1,4	0,6
5 Eu não me sinto uma pessoa de casa em minha Organização	44	1,7	1,2
6 Esta Organização tem um imenso significado pessoal para mim	44	4,5	0,6

Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

A primeira questão busca identificar se o funcionário estaria satisfeito em dedicar o restante da sua vida profissional à empresa atual, com uma média 4 e um desvio padrão intermediário (1,1), apresenta um contingente maior em afirmar que estaria satisfeito em empregar todo o seu tempo profissional restante a esta empresa, esse resultado pode estar relacionado as expectativas criadas no funcionário, que buscam estabilidade.

A pergunta seguinte procura saber até que ponto os funcionários sentem os problemas da empresa como se fossem seus. Com média 3,9 e 1,0 como desvio padrão, é verificado um envolvimento intermediário por partados participantes da pesquisa, em relação aos problemas organizacionais.

As questões 3, 4 e 5 possuem sentido invertido, classificadas como reversas, sendo, também a sua análise também avaliada nessa classificação. A terceira pergunta tem como objetivo verificar se o funcionário concorda ao afirmar que não se sente como parte da empresa em que trabalha, obteve-se uma média baixa (1,9%) e um alto desvio padrão (1,2%), analisando de forma inversa, percebe-se que há uma discordância da indagação em questão, ou seja, há um contingente significativo que se sentem como parte da empresa.

Também analisada de forma reversa, a quarta pergunta apresenta uma média 1,4 e um desvio padrão 0,6 para a afirmação se o funcionário não se sente emocionalmente vinculado a empresa. Apesar de apresentar uma média baixa para esta questão, o desvio padrão, também, baixo, leva a existência de pequeno vínculo emocional do funcionário com a organização.

A questão cinco, com sentido inverso, busca medir se o funcionário não se sente como uma pessoa de casa na organização. O resultado apresentou uma média 1,7 e 1,2 como desvio padrão, o que se verifica uma quantidade significativa de funcionários do setor que se sente em casa na empresa.

A sexta questão apresenta uma média 4,5, considerada alta, e um desvio padrão baixo (0,6), para verificar se a organização possui um imenso significado pessoal para o funcionário. Os números citados acima mostram que a empresa tem um grande significado para seus colaboradores.

4.2.2 Comprometimento Instrumental

O comprometimento instrumental está associado à expectativa dos benefícios que o funcionário pode receber da empresa, gerando uma troca entre recompensas e custos.

Tabela 2: Questões do Comprometimento Instrumental

QUESTÕES DA DIMENSÃO INSTRUMENTAL	Nº	MÉDIA	DESV. PAD
1 Na situação atual, ficar na Organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	44	4,1	1,2
2 Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha Organização agora.	44	4,1	1,1
3 Se eu decidisse deixar minha Organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	44	3,6	1,4
4 Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Organização.	44	2,3	1,5
5 Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta Organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	44	3,1	1,4
6 Uma das poucas consequência negativas de deixar esta Organização seria a escassez de alternativas imediatas	44	3,3	1,4

Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

A primeira questão para mensurar o comprometimento instrumental objetiva identificar se os funcionários concordam ou não que permanecer na organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo, a média 4,1 apresentada é considerada alta, que há uma concordância com a afirmativa, porém, o desvio padrão um pouco elevado, mostra que há uma predominância intermediária de concordância com a afirmativa, que permanecer na empresa não está ligado tanto ao desejo e sim a necessidade do emprego.

A questão seguinte trata de verificar se o funcionário, caso quisesse, seria muito difícil deixar a empresa. Com uma média alta (4,1) e um desvio intermediário (1,1) mostra que a maioria sentiria dificuldade para deixar a empresa, porém, o desvio padrão intermediário apresenta que não seria “muito difícil” essa saída, isso pode se considerar um baixo apego à empresa, porém, não significa que não exista essa ligação emocional, além disso, mostra que a maioria dos funcionários está aberta para outras oportunidades no mercado de trabalho.

A terceira afirmativa do comprometimento instrumental busca identificar o nível de concordância ou não de que se deixassem a empresa agora a vida dos funcionários ficaria bastante desestruturada. Com média 3,6 e desvio padrão alto de 1,4, o resultado apresentado é de que a vida deles não ficaria tão desestruturada, que as perdas não seriam tão grandes, não havendo uma dependência total dos funcionários pelo emprego, o que pode ser em decorrência de salários baixos que não chegam a comprometer a sobrevivência ou que se consiga outra vaga no mercado de trabalho com salário equiparado, principalmente, pela experiência adquirida em uma grande loja de varejo, o que facilita o ingresso em outras empresas.

A questão quatro da tabela 2 indica a resposta dos funcionários para a pergunta se ele acha que teria poucas alternativas se deixasse esta Organização. A média apresentada de 2,3 e

um desvio padrão de 1,5, mostrou que a maioria discordou dessa afirmação, demonstrando que teriam alternativas no mercado de trabalho.

A quinta afirmativa procura verificar a concordância ou não para a pergunta se eles não tivessem dado tanto de si nesta Organização, poderiam considerar trabalhar em outro lugar. Os valores encontrados, média 3,1 e desvio padrão 1,4, mostra que esse fator de ter dado tudo de si na empresa, não é levado em consideração para a possibilidade de trabalhar em outro lugar.

A sexta pergunta procura saber a opinião dos participantes se uma das poucas consequências negativas de deixar a Organização seria a escassez de alternativas imediatas. Apresentando 3,3 como média e 1,4 de desvio padrão mostra que há uma discordância para essa afirmativa, pois, os funcionários acreditam que não teriam dificuldade de encontrar outro emprego imediato, caso deixem essa empresa.

4.2.3 Comprometimento Normativo

A dimensão normativa está ligada aos deveres morais do funcionário para com a sua empresa, onde o funcionário sente a obrigação moral de permanecer na empresa.

Tabela 3: Questões do Comprometimento Normativo

QUESTÕES DA DIMENSÃO NORMATIVA	Nº	MÉDIA	DESV. PAD
1Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta Organização.	44	1,9	1,3
2Mesmo que fosse certo para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Organização agora.	44	3,4	1,3
3Eu não sentiria culpado se deixasse minha Organização agora.	44	2,9	1,4
4Está Organização merece minha lealdade.	44	4,7	0,5
5Eu não deixo minha Organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.	44	3,4	1,4
6Eu devo muito a minha Organização.	44	4,6	0,6

Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

A primeira questão da tabela do comprometimento normativo objetiva descobrir se há concordância ou não para a afirmativa de que os funcionários não sentem nenhuma obrigação em permanecer na empresa. Essa é uma questão reversa e a média 1,93 e desvio padrão 1,33, aponta que os funcionários sentem obrigação em permanecer na empresa.

A pergunta seguinte, mesmo que fosse certo para o funcionário, ele sente que não seria certo deixar a Organização agora, tem como média 3,47 e desvio padrão de 1,35, há uma concordância intermediária dessa afirmativa por parte dos funcionários.

O funcionário não se sentiria culpado se deixasse a organização agora é a pergunta da terceira questão referente ao comprometimento normativo, e há uma discordância significativa dos funcionários em relação a essa afirmativa, apresentando uma média 2,93 e um desvio padrão de 1,46.

A quarta afirmativa foi a melhor avaliada pelos funcionários do setor, tendo sido questionados se está Organização merece a lealdade dos mesmos, apresentou a maior média com 4,79 e o menor desvio padrão 0,5, o que indica uma concordância total com essa afirmativa por parte dos funcionários, os mesmos concordam que a empresa merece a sua lealdade, isso deve ocorrer em decorrência de princípios éticos bem arraigado nos funcionários que o levam a um sentimento de doação, esse sentimento pode ser mais

observado e mais frequente em funcionários que trabalham pela primeira vez, onde está envolto em expectativas e dedicação absoluta.

A afirmativa seguinte onde busca a opinião do funcionário sobre não deixar a Organização agora porque tem uma obrigação moral com as pessoas da empresa, demonstra uma média de 3,4 e um desvio padrão de 1,4, apresentando uma concordância intermediária acerca dessa afirmativa, não tendo problemas em deixar o emprego por obrigação moral a alguma pessoa da empresa.

A última questão que avalia a dimensão normativa visa identificar se o funcionário sente que deve muito a empresa, com média elevada de 4,6 e baixo desvio padrão de 0,6, o resultado apresenta que os funcionários possuem um sentimento de dívida para com a empresa pela oportunidade de ter o seu primeiro emprego.

Após a exposição do resultado, verificamos que existe comprometimento por parte dos funcionários do setor de vendas com a empresa Armazém Paraíba, Picos, existindo um vínculo entre empresa e funcionário, no entanto, prevalece o comprometimento instrumental, conforme se verifica na tabela abaixo em que é determinada a média e o desvio padrão de cada dimensão:

Tabela 4: Predominância do comprometimento

DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA	DESV. PAD
Comprometimento Afetivo	2,9	1,3
Comprometimento Instrumental	3,4	0,6
Comprometimento Normativo	3,4	1,0

Fonte: Dados da pesquisa realizada em março de 2013.

A média apresentada para os aspectos instrumental e normativo são equivalentes com 3,4, no entanto o desvio padrão apontado para o comprometimento instrumental é mais baixo, o que mostra uma menor divergência entre os funcionários, caracterizando uma maior predominância desse comprometimento dentro do setor de vendas da empresa.

A empresa deve possuir uma parcela de responsabilidade em buscar estratégias para desenvolver esse senso de comprometimento no funcionário, dentre muitas, Chiavenato (1999, p.49) cita o “pagamento de um salário atraente, valorização e reconhecimento do funcionário, comunicação interna eficaz, perspectiva de crescimento dentro da empresa”. Essas atitudes possuem um peso no funcionário, principalmente, levando em consideração o seu perfil em que a maioria está dentro de uma faixa etária jovem que busca uma identificação maior com a empresa em que atua.

O resultado, também, mostra que há um comprometimento intermediário por parte dos funcionários, devendo esses aspectos serem mais bem trabalhados na empresa como forma de haver uma maior interação entre empresa e funcionários e assim, a organização possa usufruir de uma dedicação e entrega maior de seus funcionários para contribuir com o desenvolvimento da mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a importância do comprometimento organizacional para a empresa, sendo de grande valia para a organização contar com funcionários satisfeitos, motivados e assumindo como seu os valores da empresa. Ao se contar com colaboradores com esse sentimento/atitude, a empresa conta com um diferencial competitivo que irá ser favorável frente aos seus concorrentes.

Nessa pesquisa foi identificado na literatura os principais conceitos de comprometimento organizacional, onde se verifica que o comprometimento organizacional assume o sentido de adesão, que indica envolvimento, identificação e apego aos diversos aspectos do ambiente de trabalho. Em cima disso e pelo resultado apresentado, pode-se constatar que existe um vínculo e interação entre funcionários e empresa, o que leva ao entendimento de que há comprometimento por parte dos colaboradores, porém, em um nível intermediário.

Os dois últimos objetivos específicos buscaram avaliar a dimensão que possui maior e menor envolvimento dos funcionários, resultando o comprometimento instrumental como o de maior predominância, ressaltando que há uma pequena diferença como normativo, e o de menor envolvimento por parte dos colaboradores é o comprometimento afetivo.

De acordo com esse estudo, comprova-se a necessidade de realizar investimentos em atividades e benefícios que pretendam aumentar os níveis de comprometimento de seus empregados. Dessa forma, é necessária a existência, por parte da empresa, de uma maior atenção à gestão de pessoas, principalmente na questão do comprometimento organizacional, como forma de haver uma maior interação entre a empresa e colaboradores, onde ambos podem ser favorecidos mutuamente, refletindo diretamente na produtividade, qualidade do atendimento e na motivação do colaborador, que se sentirá apto a realizar suas atividades com qualidade e agilidade e impulsionado a investir em si mesmo e contribuir cada vez mais para o desenvolvimento da empresa.

Por ser um tema ainda pouco explorado, é de extrema importância que sejam realizadas novas pesquisas a procura por novas dimensões que possam existir no comprometimento organizacional, podendo se utilizar dos resultados aqui apresentados e que poderão ser avaliados em cima de outros aspectos, tais como a função exercida dentro da empresa e o grau de escolaridade, que dará uma nova visão a este assunto que tem uma relevância muito grande para uma organização.

Como sugestão para trabalhos futuros podem avaliar a empresa em outros setores ou como um todo que poderá surgir novos resultados, visto que foi escolhido como sujeito dessa pesquisa somente o setor de venda de uma das lojas do Armazém Paraíba da cidade. Pode-se, também, haver um aprofundamento maior desse estudo, buscando encontrar os motivos que levaram os funcionários do setor de vendas do Armazém Paraíba a estarem inseridos nesta dimensão de comprometimento organizacional.

Além disso, é necessário um maior aprofundamento dessa pesquisa como meio de identificar os fatores que levam os funcionários a apresentar um comprometimento intermediário e que se busquem soluções para que se chegue ao nível ideal pela empresa e, conseqüentemente, para o colaborador. Deve-se ainda, realizar estudos para provar que empregados com alto nível de comprometimento, faz com que determinadas orga tenham um maior desempenho no seu ramo de atividade.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 1994.

BATISTA, M. A. Comprometimento Organizacional e profissional: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior. Dissertação de mestrado. Biguaçu: UNIVALI, 2005

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. 1ª vol. São Paulo: Pioneira, 1992.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, H. V. **Comprometimento Organizacional. Resultados silenciosos**. Clube de autores. São Paulo, 2010.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Eduardo de Oliveira. **Monografia Jurídica**. 8 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (Série Métodos em Direito).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Comportamentos de cidadania organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A.F. (Org.). **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo/SP: Editora Metodista, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. de F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "beta"**. Ponta Grossa: UEPG, 2005

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo, 2005.

SÁ, M. D.; LEMOINE, C. **Em matéria de comprometimento na Empresa, são os valores individuais que contam**. ANAIS DO XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Paraná: ANPAD, 1999.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de doutorado. Brasília: instituto de psicologia da universidade de Brasília, 1995

_____. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: Zanelli, J.C.; Andrade, J. E. B.; Bastos (orgs), A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed ed., 2004.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S. de; VILAR, L. S. **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional.** Psicologia: Teoria e Pesquisa Jan-Abr 2001, Vol. 17 n. 1, pp. 027-035.

VALADARES, R. F. **Análise do Comprometimento Organizacional na Logos Imobiliária e Construtora.** Faculdade Católica do Tocantins, Palmas, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Anexos

Questionário da Pesquisa

I. Informações gerais sobre a pesquisa:

1. Leia atentamente a questão, antes de respondê-la através de um grau que corresponderá o seu nível de concordância com o requisito que está sendo avaliado;
Portanto, leia e entenda bem cada grau que você definir para a questão avaliada.
2. Não é necessário se identificar na pesquisa, ou seja, não precisa escrever seu nome na folha; caso queira fazer comentários sobre algumas das questões, por favor, use o verso da folha, indicando o número da questão;
3. Agradeço sua importante participação para o desenvolvimento da minha pesquisa.

II. Questionário

01. Sexo

Feminino Masculino

02. Estado civil.

Solteiro Casado

Divorciado Outros

03. Idade.

Até 20 anos

Entre 21 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Acima de 40 anos

04. Você é satisfeito com a sua escolha profissional?

05. Tempo de empresa em anos.

Até 1 ano

2 a 3 anos

4 a 5 anos

6 a 7 anos

8 a 9 anos

06. Grau de Escolaridade

1º grau completo

1º grau incompleto

2º grau completo

2º grau incompleto

Superior Completo

Superior Incompleto

Sim () Não ()

7- A Escala de Avaliação que será usada é especificada da seguinte forma: **DT**- Discordo Totalmente; **DP**- Discordo parcialmente; **NCD**- Não concorda e não discorda; **CP**- Concordo parcialmente e **CT**- concordo totalmente.

Questão x

Indicadores	Escore de Frequência				
	DT	DP	NCD	CP	CT
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 não sinto forte senso de integração com minha Organização					
4.Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta Organização					
5.Eu não me sinto uma pessoa de casa em minha Organização					
6.Esta Organização tem um imenso significado pessoal para mim					

Questão y

Indicadores	Escore de Frequência				
	DT	DP	NCD	CP	CT
1.Na situação atual, ficar na Organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo					
2.Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha Organização agora					
3.Se eu decidisse deixar minha Organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada					
4.Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Organização					
5.Se eu não tivesse dado tanto de mim nesta Organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar					
6.Uma das poucas consequência negativas de deixar esta Organização seria a escassez de alternativas imediatas					

Questão Z

Indicadores	Escore de Frequência				
	DT	DP	NCD	CP	CT
1.Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta Organização					

2.Mesmo que fosse certo para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Organização agora					
3.Eu não sentiria culpado se deixasse minha Organização agora					
4.Está Organização merece minha lealdade					
5.Eu não deixo minha Organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui					
6.Eu devo muito a minha Organização					