

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS.

Aline Aparecida Rodrigues D'Alessandro¹

Adriana Nunes Lacerda e Prestupa²

Resumo

A investigação do comportamento humano nas organizações é de vital importância diante do atual cenário econômico altamente competitivo. Deste modo, utilizando-se o modelo de estudo de Allen e Meyer que identificam três dimensões de comprometimento organizacional afetiva, normativa e instrumental, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de transporte coletivo de passageiros, localizada no centro-oeste de Minas Gerais, aqui denominada empresa Alfa, com o objetivo de averiguar o grau de comprometimento predominante. Estudar o comprometimento organizacional nas pequenas empresas é fundamental, pois busca sanar as deficiências encontradas, visando aprimorar a relação organização/funcionário. As empresas precisam aperfeiçoar seus processos de gestão de pessoas a fim de promover melhorias. Diante disso, é preciso a colaboração dos funcionários para atingir a eficácia e eficiência organizacional. Buscar funcionários comprometidos é essencial para que as organizações alcancem seus objetivos, pois estes tendem a ser mais motivados e desempenham melhor suas funções, contribuindo de maneira satisfatória com os resultados organizacionais. Mas, é necessário reciprocidade entre organização e indivíduo, pois ambas as partes precisam ser satisfeitas.

Palavras-chave: Comprometimento. Motivação. Desempenho. Reciprocidade. Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

Devido às rápidas mudanças ocasionadas pela globalização, as organizações precisam acompanhar o ritmo das mesmas para manterem-se competitivas no mercado, altamente instável e excludente.

Conforme Vieira (2004, p.260), “[...] velocidade passou a ser, de fato, em grande medida a palavra-chave que identifica esses tempos de globalização, sintetizando o processo em si, sendo a aceleração seu par conjugado”. As organizações precisam ser ágeis o bastante para perceberem as transformações ao seu redor e promover as transformações necessárias para aprimorar os processos de gestão.

¹ Graduanda em Administração

² Professora orientadora

Administrar mudanças extremamente rápidas é o grande desafio das empresas modernas. Chiavenato (2002a, p.13), afirma que “o novo contexto dos negócios está impondo fortes pressões e novas demandas e desafios para as organizações.”

As empresas buscam aprimorar sua produtividade visando maiores retornos e, para que isso ocorra, necessitam do conhecimento dos profissionais que nela atuam.

Segundo Chiavenato (2002a), é necessário valorizar o capital humano no atual cenário econômico. Esta valorização deve ser encarada como investimento, obtendo retornos como qualidade, competitividade e sobrevivência no mercado.

A mentalidade dos gestores deve estar voltada para extrair o melhor do potencial de produção de seu capital intelectual buscando, com isto, um diferencial competitivo. Desta forma, torna-se importante buscar o comprometimento dos funcionários em prol da concretização dos objetivos organizacionais.

O objetivo deste trabalho é averiguar qual o grau de comprometimento predominante dos funcionários com o trabalho em uma empresa de pequeno porte do setor de transporte, especificamente do transporte coletivo de passageiros, baseando-se nos estudos de Allen e Meyer.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.125), a definição de comprometimento organizacional é: “[...] uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer como membro dela.”

Nas pequenas empresas, a postura não deve ser diferente, apesar das dificuldades em estabelecer políticas de gestão de recursos humanos. Todas as organizações são passíveis de aprimoramentos, qualquer que seja seu porte.

Portanto, estudar o comprometimento organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor terciário é de grande significância, pois avalia o que é determinante para gerar o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço oferecido. Este estudo poderá contribuir para o crescimento desta empresa no que se refere à produtividade e à interação entre indivíduo e organização de maneira a prover meios que inovem as políticas de recursos humanos da mesma, tendo em vista satisfazer ambas as partes.

Uma das hipóteses abordadas é a desmotivação dos funcionários em relação a incentivos de desenvolvimento profissional. Supõe-se também, que a dificuldade em

encontrar mão-de-obra no mercado seja outro fator. A questão salarial também é outro ponto que merece ser tratado.

Quanto à metodologia, inicialmente, para maior aprofundamento do assunto, foi realizado um levantamento da literatura através de pesquisa bibliográfica. Logo após, foi realizada a observação direta. Quanto ao tipo de pesquisa adotado, este estudo constituiu-se em duas etapas: a pesquisa exploratória e a descritiva. No que diz respeito ao meio de investigação foi feito um estudo de caso, sob duas abordagens: qualitativa e quantitativa. Nesta última, o instrumento utilizado foi o questionário.

O presente artigo compõe-se dos seguintes capítulos: comprometimento organizacional com subdivisões para um melhor entendimento; metodologia aplicada e análise dos resultados encontrados. Traz também as considerações finais e referências consultadas.

É de grande relevância a compreensão do comprometimento humano dentro do ambiente organizacional e a identificação dos fatores que levam os funcionários a fazê-lo presente na sua rotina diária. A partir deste pressuposto, visa-se alcançar mudanças positivas no relacionamento organização/funcionário, ocasionando lucratividade e produtividade à organização. Além disso, busca-se, com o comprometimento, um ambiente de trabalho agradável, onde os funcionários possam desenvolver suas funções, motivados e empenhados em colaborar para que a organização atinja seus objetivos, e que os seus, tanto profissionais como pessoais sejam também concretizados.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é de suma importância para as organizações. Mas o que expressa a palavra comprometimento?

Partindo de uma premissa mais abrangente, o verbo comprometer pelas definições do dicionário Aurélio (2009, p.251), é definido como: “1. Obrigar por compromisso. 2. Implicar; envolver. 3. Expor a perigo, perda, etc. 4. Pôr (alguém) em situação suspeita, ou má, 5. Tomar compromisso.”

Morrow (1993) citado por Costa (2005, p.8), define comprometimento como “uma atitude que reflete sentimentos com apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso.”

Já Milkovich e Boudreau (2000, p.125), o definem como: “[...] uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer como membro dela.”

Comprometimento organizacional, de acordo com Bastos e Costa (2000), citados por Cervo (2007, p. 16), é o “reflexo de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional, sendo que essa atitude evidencia sinais de apego, identificação e lealdade com o objeto do compromisso assumido”.

Senge (1998) citado por Müller e outros (2005, p.94), ressalta que o comprometimento implica “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”.

De acordo com Porter e Smith (1970):

[...] 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. (PORTER e SMITH, 1970 *apud* DE MORAES, 2005, p.31).

Diniz (2001, p. 17) faz referência a Barbosa (2001), segundo o qual: “O comportamento organizacional também pode estar associado às crenças pessoais, que fazem com que o indivíduo se identifique com a missão e com os valores organizacionais”

Rocha e Bastos (1999), citados por Costa (2005), consideram o comprometimento organizacional um conceito imprescindível, pois se reveste de aspectos que atendem não só aos interesses das organizações, mas também aos próprios funcionários, pois, funcionários descomprometidos não consideram o trabalho como um instrumento de auto-realização.

De acordo com os estudos de Bandeira, Marques e Veiga (2000), embora não haja um conceito único, os teóricos têm-se limitado a identificar suas causas, de modo a promover esforços para que o indivíduo se envolva totalmente com a organização, buscando assim maior produtividade.

2.1- Bases do comprometimento

Segundo estudos de Rodrigues e outros (2010, p.251), “as últimas décadas foram marcadas pelo interesse crescente de estudiosos sobre a compreensão das bases psicológicas de ligação entre colaborador e organização”.

Conforme Cançado, Moraes e Silva (2006), o estudo do comprometimento começou a ser difundido mundialmente a partir dos trabalhos dos professores Mowday, Steers e Porter na década de 70. No Brasil, os estudos sobre comprometimento começaram a surgir na década de 1990, com a publicação dos trabalhos de Borges-Andrade (1989) e de Bastos (1994).

Entre os vários conceitos de comprometimento, Medeiros e Albuquerque (2005), salientam que, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o baseado em três componentes do comprometimento, estabelecido por Allen e Meyer aceito internacionalmente.

Allen e Meyer (1991), citados por Bandeira, Marques e Veiga (2000), preconizaram o modelo de três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

No enfoque afetivo segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento organizacional representa a aceitação de crenças e valores da organização de modo que o funcionário se identifique com a mesma, criando um vínculo de lealdade muito intenso. O enfoque normativo implica que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normalizações que ele assume internamente. Já o enfoque instrumental é quando o empregado decide permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha.

Conforme Cançado, Moraes e Silva (2006), o modelo de Allen e Meyer representa uma das formas mais apropriadas de estudar o comprometimento no atual ambiente em que se encontram as organizações, conforme demonstra o Quadro 1.

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	MOTIVOS DE PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Sente que <u>quer</u> permanecer	Desejo
Normativa	Funcionário possui um sentido de	Sente que <u>deve</u> permanecer	Obrigaçao

	obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.		
Instrumental	Funcionário se mantém ligado à organização devido as suas necessidades. Os sacrifícios pessoais pela sua saída serão elevados.	Sente que <u>tem</u> necessidade de permanecer	Necessidade

Quadro 1: Três componentes mais abordados pela literatura acerca do comprometimento organizacional baseados nos estudos de Allen e Meyer (1990 e 1991).

Fonte: HEIZER, I. H. (2007, p.24) com adaptações. Elaborado pela autora.

2.2- Relações do comprometimento organizacional

As pessoas são diferentes, logo, profissionalmente tendem também a apresentar características próprias em lidar com o trabalho. Segundo Chiavenato (2002b), se as organizações diferem-se entre si o mesmo acontece com as pessoas. A cultura, valores e crenças de cada um interferem diretamente o processo de trabalho, pois todos são sujeitos a várias influências nas organizações, mas não reagem de forma uniforme.

Segundo Gil (2001), a competição no mundo empresarial está exigindo funcionários motivados, pois estes tendem a realizar suas funções com mais empenho, apresentando melhores resultados, contribuindo satisfatoriamente para o aumento da produtividade. A motivação induz ao comprometimento. Identificar fatores capazes de promover a motivação é o desafio para as empresas que buscam não somente funcionários competentes, mas principalmente comprometidos. Gil (2001) ainda menciona que a qualificação do funcionário é fundamental para o diferencial competitivo nos dias atuais, mas, para tanto, é preciso que os gestores proporcionem meios para prover a qualificação visando desenvolvimento organizacional e retenção de talentos, além de um ambiente motivador.

Harman e Hormann (1990) citados por Medeiros e Albuquerque (2005), ressaltam que as organizações devem proporcionar o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, objetivando maior lucratividade.

Segundo Meggison, Moslee e Pietri (1998, p.346), motivação é: “o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”

Para Chiavenato (2002b, p.80): “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Conforme menciona Valadares (2009, p.21) em seu estudo, “[...] pessoas e entidades possuem seus respectivos objetivos. No entanto, é através da integração das duas partes que elas conseguem alcançar seus propósitos.”

Segundo Müller e outros (2005, p. 93), “as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização; para que isso aconteça se faz necessário que a empresa possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais.”

Com base nos estudos de Chiavenato (2003), o comportamento humano é estabelecido por dois conjuntos de fatores: os fatores externos e os fatores internos, que influenciam o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, conforme demonstra o Quadro 2.

Fatores internos	Fatores externos
A pessoa na organização	Comportamento das pessoas na organização
Personalidade	Ambiente organizacional
Aprendizagem	Regras e regulamentos
Motivação	Cultura, políticas, métodos e processos
Percepção	Recompensas e punições
Valores	Grau de confiança

Quadro 2: Fatores que interferem o comportamento dos indivíduos
Fonte: Chiavenato (2003, p. 82) com adaptações. Elaborado pela autora.

Para Tamayo (1996), citado por Diniz (2001, p.20), “[...] a essência da organização não são as estruturas físicas nem a tecnologia avançada, mas os sistemas de crenças e valores que interagem entre seus membros e nas atividades que são desenvolvidas no dia a dia”.

Segundo Kanaane (1999):

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, *apud* VALADARES, 2009, p.24).

Mowday (1974) citado por De Moraes (2004, p.42) “relata que trabalhadores mais comprometidos têm níveis mais elevados de desempenho individual.”

Pesquisas sobre o comprometimento organizacional mostram que o comprometimento afeta o desempenho na organização e que funcionários descomprometidos não contribuem para que a organização atinja níveis de eficácia, relata De Moraes (2004).

Conforme Valadares (2009), funcionários comprometidos possuem maior tendência de se sentirem satisfeitos e motivados a contribuir para a empresa alcançar seus propósitos. A compreensão do comportamento humano nas organizações é de vital importância, pois interfere diretamente nos resultados da mesma.

3- METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa, conforme Michel (2005), citado por Heizer (2007, p. 67), “se propõe captar e entender a realidade, preocupando-se em estabelecer as formas de como se chegar a isto, através da pesquisa científica.”

Desta forma, para maior aprofundamento do assunto foi realizado um levantamento da literatura através da pesquisa bibliográfica que, conforme Severino (2007, p. 122) “[...] utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados”. Para tanto podem ser utilizados livros, artigos, teses, documentos eletrônicos, revistas entre outros.

Posteriormente, partiu-se para a observação direta que segundo Marconi e Lakatos (2002), citado por Bertucci (2008, p. 67), é “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.” É uma etapa muito importante para qualquer pesquisa.

Quanto à tipologia da pesquisa, esta foi constituída em duas etapas com a adoção da pesquisa exploratória e a descritiva. Conforme Gil (1988) citado por Bertucci (2008, p.48), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Já a pesquisa descritiva, ainda

segundo Gil (1988) citado por Bertucci (2008, p.50), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”

No que diz respeito ao meio de investigação, foi feito um estudo de caso que Severino (2007, p.121) define como: “pesquisa que se concentra no estudo particular, considerado representativo de em conjunto de casos análogos, por ele significativamente representado”. É um estudo amplo e profundo do tema proposto. O estudo de caso foi abordado sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo. O qualitativo refere-se à observação dos dados relevantes da empresa em estudo. E para o quantitativo, o instrumento utilizado foi o questionário que segundo Severino (2007, p. 125) é definido como “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de transporte, especificadamente do transporte coletivo de passageiros, localizada no centro-oeste de Minas Gerais, aqui denominada empresa Alfa para preservar em sigilo a denominação da mesma.

Atua no ramo desde o ano de 1967, portanto, está no mercado há quarenta e cinco anos. Executa o transporte rodoviário, urbano, turístico e fretamento contínuo.

É uma empresa tradicional que transmite confiança, com imagem satisfatória no mercado. Seu quadro de funcionários é composto atualmente de vinte e sete pessoas.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado no instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário aplicado em vinte funcionários. O objetivo inicial era aplicar a todos os vinte e sete funcionários, visto que se trata de um número relativamente pequeno; mas alguns se recusaram a participar da pesquisa.

Quanto ao sexo, idade e estado civil os resultados foram respectivamente: 75% dos pesquisados são do sexo masculino e 25% do sexo feminino. A maioria dos funcionários têm entre 18 e 35 anos representando 60% dos pesquisados e 40% têm mais de 35 anos. Quanto ao estado civil, 70% são casados.

Os cargos que apresentaram maior percentual foram 30% motoristas e 30% auxiliares de viagem, representando 60% do total. Por se tratar de uma empresa de transporte de passageiros são aos cargos de mais destaque nesta empresa.

Quanto ao grau de instrução, as respostas foram variadas, prevalecendo a maioria de 35% dos funcionários com ensino médio completo e uma minoria de 5% com ensino superior completo.

O tempo de serviço também apresentou respostas variadas. Funcionários entre 1 a 5 anos de casa representam 30% das respostas, menos de 1 ano 25% e mais de 6 anos 45%.

Questionados se desempenham seu trabalho visando atender as expectativas da empresa, o resultado foi que 70% afirmou desempenhar suas funções melhor que as expectativas da empresa, conforme o gráfico1.

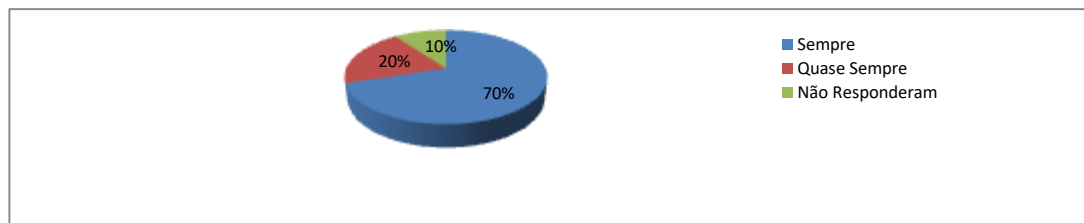


Gráfico 1: Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa? Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstra o gráfico 2, quando questionados se são comprometidos com suas atividades, 90% dos pesquisados disseram que sim, o que demonstra que a maioria dos funcionários executam suas atividades com comprometimento, o que pode significar um ponto positivo para a empresa; pois se a maioria dos funcionários se considera comprometido, consequentemente contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

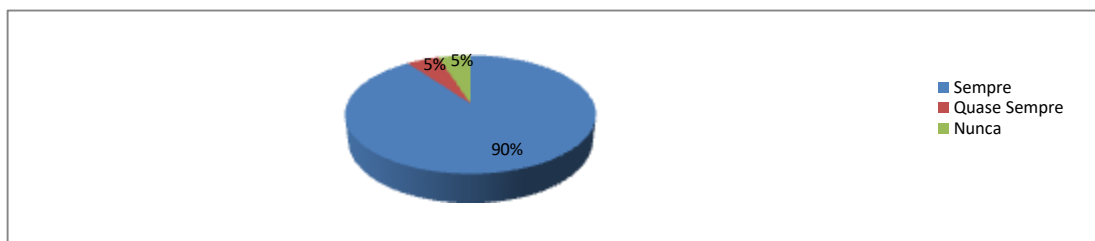


Gráfico 2: Você se considera comprometido com suas atividades? Fonte: Dados da pesquisa.

Mas nota-se uma divergência no gráfico 3, quando indagados, se sentem que são valorizados pela empresa. A resposta de 50% é que não sentem que a empresa os valorizam. Isto demonstra que, apesar de comprometidos com suas funções, eles não são valorizados, o que pode ocasionar problemas no grau de comprometimento, pois, se os funcionários entenderem que não são valorizados, e não precisam executar suas funções com comprometimento, consequentemente a empresa perderá em relação à produtividade.

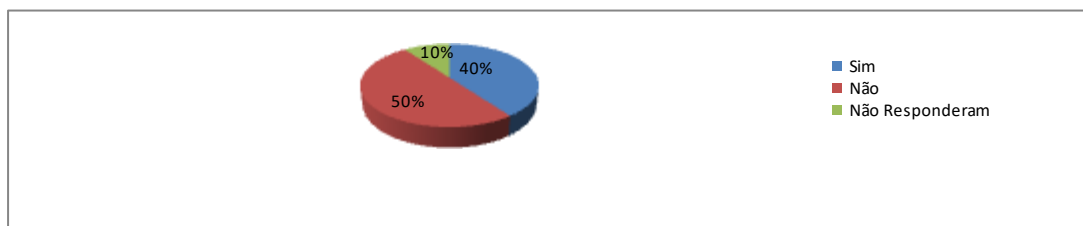


Gráfico 3: Você se sente valorizado pela empresa? Fonte: Dados da pesquisa.

O questionamento no gráfico 4 foi se os funcionários seguem as políticas e normas atribuídas ao seu cargo : 75% disse que sempre seguem, o que reforça que, apesar de não valorizados, seguem corretamente as políticas e normas da empresa.

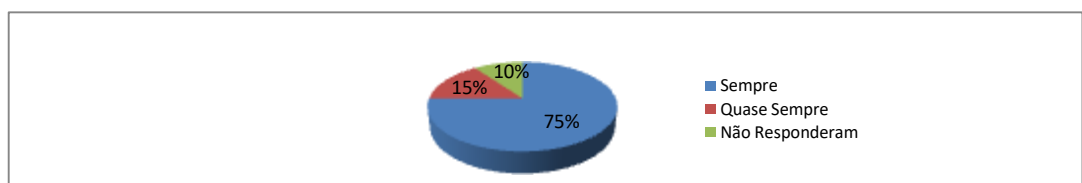


Gráfico 4: Você segue as políticas e normas atribuídas ao seu cargo ? Fonte: Dados da pesquisa.

O questionamento do gráfico 5 é sobre investimento em treinamento para desenvolvimento pessoal; a maioria, 45% dos pesquisados, respondeu que a empresa nunca investiu em treinamento para promover seu desenvolvimento.

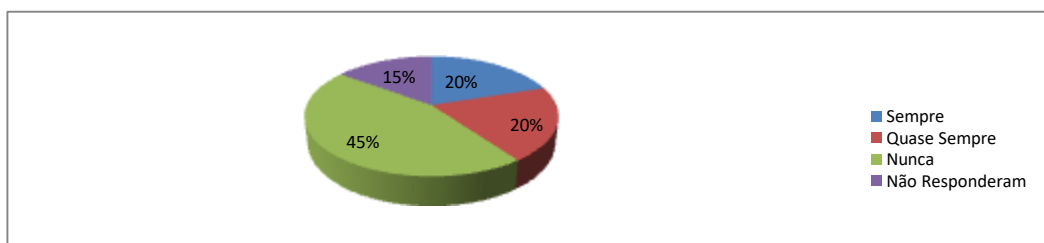


Gráfico 5: A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo? Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se outra divergência de opinião no gráfico 6, pois os funcionários são questionados se consideram a empresa um bom lugar para trabalhar e, 80% afirmou que sim. Mesmo a empresa não investindo em treinamento pessoal, a maioria dos funcionários a considera um bom lugar para trabalhar. Pode-se dizer com isso que a hipótese de carência de treinamento foi refutada, pois deduz-se que, este fator não é desmotivante para a maioria dos pesquisados.

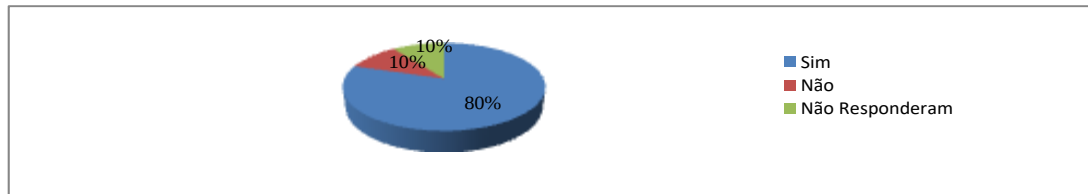


Gráfico 6 : Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? Fonte: Dados da pesquisa.

Outro questionamento importante, conforme gráfico 7 , foi sobre o fator que gera mais insatisfação no trabalho. O fator salário obteve maior porcentagem: 50% das respostas, seguido da falta de reconhecimento com 30%. Nota-se outra incoerência de opinião. Os funcionários não estão satisfeitos com o salário e sentem que há falta de reconhecimento e, mesmo assim, consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, conforme demonstrado no gráfico 6.

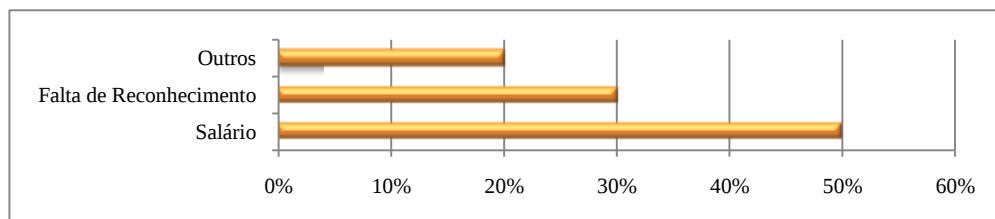


Gráfico 7: Indique o principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho. Fonte: Dados da pesquisa.

Questionados por qual razão trabalham na empresa, conforme gráfico 8, obteve-se repostas variadas; a maior porcentagem foi a falta de opção de outro emprego com 25% das respostas. Nota-se outra incoerência, pois a empresa é considerada um bom lugar para trabalhar conforme já relatado, mas os funcionários permanecem na mesma por falta de opção de outro emprego.

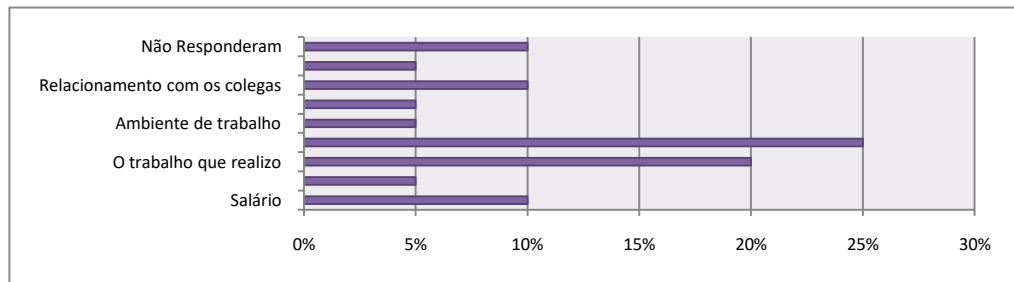


Gráfico 8: Indique a principal razão principal pela qual você trabalha na empresa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados percebe-se que há o vínculo de comprometimento afetivo, pois a maioria dos funcionários dizem ser comprometidos com suas atividades e executam suas funções da melhor maneira para que a empresa alcance seus objetivos.

Mas, percebe-se também pelas incoerências das respostas grande predominância do vínculo instrumental, pois os funcionários não se sentem valorizados; o salário é a principal causa de insatisfação e há falta de reconhecimento. Eles permanecem na empresa pela falta de opção de outro emprego, ou seja, sentem que sua saída gera muitas perdas pessoais e é mais conveniente permanecer na mesma.

O comprometimento normativo se faz presente parcialmente, pois a maioria diz seguir as políticas e normas impostas pela empresa, mas pelas observações durante o período de estudo, percebeu-se que houve uma divergência no questionamento, pois vários funcionários não estão executando suas funções corretamente. Atrasos, faltas injustificadas e uso indevido do uniforme foram os pontos destacados. Em uma empresa de transporte coletivo de passageiros estes atos são considerados faltas graves, pois ocasionam prejuízos para a empresa e para os usuários. Este comportamento indevido pode corroborar a hipótese de dificuldade em encontrar mão-de-obra no mercado; devido a este agravante, os funcionários creem que podem executar suas funções sem cumprimento de normas, pois as chances de demissão são mínimas. A carência de treinamento, conforme dados apresentados, pode ser considerada fator não desmotivante, refutando uma das hipóteses levantadas. Quanto à insatisfação salarial, a hipótese também foi corroborada, os funcionários não estão satisfeitos com o salário, podendo esta ser considerada através das informações, uma das hipóteses mais agravantes que geram o grau de comprometimento instrumental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar seus objetivos, as empresas necessitam da colaboração dos funcionários. Sem pessoas não há organização. E para que isto se concretize é preciso buscar funcionários comprometidos com o trabalho.

Este estudo se propôs a averiguar o grau de comprometimento predominante em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de transporte de passageiros, baseando-se nos estudos de Allen e Meyer. O questionário e a observação direta, utilizados como instrumento de pesquisa, proporcionaram respostas à problemática em questão.

Pela análise dos resultados, percebeu-se que o comprometimento predominante é o instrumental onde os funcionários permanecem na empresa porque sua saída geraria muitas perdas pessoais. O grau de comprometimento afetivo e normativo também se fazem presentes, parcialmente, em menor proporção. Quanto à hipótese de carência de treinamento, pode-se dizer que esta foi refutada. Os funcionários não a consideram fator desmotivante, portanto, entende-se que não afeta o comprometimento. Já as hipóteses sobre questão salarial e dificuldade em encontrar mão-de-obra no mercado foram corroboradas o que pode demonstrar a possível predominância do grau de comprometimento instrumental.

Sugere-se que a empresa aprofunde este estudo para maior investigação dos fatos, pois o mesmo respondeu parcialmente o problema proposto, o que pode não demonstrar a real situação da empresa. O questionário utilizado poderia ter sido mais explorado para proporcionar informações menos incoerentes, contudo, fornece subsídios para pesquisas futuras.

Portanto, diante do presente estudo, considera-se que a empresa precisa aperfeiçoar sua política de recursos humanos tendo em vista a busca de funcionários comprometidos afetivamente onde permanecem na empresa porque se sentem envolvidos e que fazem parte dela e não apenas por motivos de sobrevivência e seguimento de padrões e normas.

Com base no referencial teórico e nos resultados obtidos pode-se afirmar que é indispensável a qualquer organização, a reciprocidade. Quando o funcionário tem condições de se desenvolver, alcança seus objetivos tanto pessoais como profissionais e, conseqüentemente é mais comprometido com seu trabalho. No caso das empresas de

transporte de passageiros, funcionários descomprometidos refletem de maneira negativa o fluxo de trabalho destas, gerando muitas perdas e reclamações.

O funcionário valorizado se sentirá mais motivado e, portanto mais comprometido com o trabalho. O comprometimento leva a melhor produtividade gerando mais rentabilidade às organizações. Ter funcionários comprometidos tornou-se peça fundamental para as organizações manterem-se competitivas.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA; M. L.; MARQUES; A. L.; VEIGA; R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea. Vol.4 nº 2 Curitiba May/Aug. 2000.**

BERTUCCI, J. L. DE OLIVEIRA. **Metodologia Básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos.** São Paulo: Atlas, 2008.

CANÇADO, V. L.; DE MORAES, L. F. R.; DA SILVA, E. M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, nº. 3, 2006, pp. 11-37.**

CERVO, C. S. **Característica de personalidade e comprometimento organizacional.** Dissertação de Mestrado em Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos- fundamentos básicos.** São Paulo: 5ª ed. Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: 4ª ed. Pearson Prentice Hall, 2002a.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** São Paulo: 7ª ed. Atlas, 2002b.

COSTA, F. M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas.** Dissertação

apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

DE MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia**. Dissertação Mestrado Departamento de Psicologia- Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

DINIZ, R. C. F. **Comprometimento organizacional afetivo: um estudo na câmara dos deputados**. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2001.

FERREIRA, A. B. de Holanda. **Míni Aurélio O dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: 07ª ed. Positivo, 2008.

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

HEIZER, I. H. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma organização do ramo de informática**. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia, Organ. Trab. Volume 5 nº 2 Florianópolis dez. 2005.**

MEGGISON, L. C.; MOSLEY, D. C., PIETRI, P. H. JR. **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo; 4ª ed. Harbra, 1998.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Tradução Reynaldo C. Marcondes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MÜLLER, M. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “beta”. **Revista Gestão Industrial, volume 1 nº 4: pp. 511-518, 2005.**

RODRIGUES, C. M. C. *et al.* Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional volume 08 nº 2: pp. 245-264, Mai/Ago 2010.**

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
 VALADARES, R. F. **Análise do comprometimento organizacional na Logos Imobiliária e Construtora Ltda**. Monografia Trabalho de Conclusão de Curso- Administração. Faculdade Católica do Tocantins, Palmas, 2009.

VIEIRA, J. L. C. **A integração econômica internacional na era da globalização: aspectos jurídicos, econômicos e políticos sob prismas conceitual e crítico**. São Paulo: Letras & Letras, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários da empresa Alfa.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

1-Sexo

☐ M ☐ F

2-Idade

☐ 18 a 35 anos ☐ 35 a 53 anos ☐ 53 anos ou mais.

3-Estado Civil

☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Amasiado

4-Cargo

☐ Motorista ☐ Auxiliar de Viagem ☐ Bilheteiro ☐ Administrativo ☐ Manutenção ☐ Outros

5-Grau de Instrução

Ensino Fundamental ☐ Completo ☐ Incompleto ☐ Cursando
 Ensino Médio ☐ Completo ☐ Incompleto ☐ Cursando
 Ensino Superior ☐ Completo ☐ Incompleto ☐ Cursando

6-Tempo de Serviço

☐ Menos de 01 ano que trabalha na empresa
☐ De 01 a 5 anos que trabalha na empresa
☐ De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
☐ De 11 a 15 anos que trabalha na empresa

☐ Mais de 16 anos que trabalha na empresa

7-Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

8-Você se considera comprometido com suas atividades?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

9- Você se sente valorizado pela empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

10-Você segue as políticas e normas atribuídas ao seu cargo?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

11- A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

12 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

13- Indique o principal fator que gera mais insatisfação seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- ☐ Falta de reconhecimento
- ☐ Falta de segurança no emprego
- ☐ Impossibilidade de crescimento profissional
- ☐ Falta de autonomia
- ☐ Ambiente de trabalho ruim
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ Falta de treinamento
- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- ☐ Salário
- ☐ Outros

14-Indique a principal razão pela qual você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante e 3 na de menor importância

- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () Relacionamento com os colegas
- () As chances de progresso profissional