

AS RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, LONGEVIDADE NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALÚRGICO DE FORTALEZA

The relationships between satisfaction, commitment and longevity at work in a company of segment of metallurgy of Fortaleza

Ana Lúcia Ferreira Rios ¹

Resumo

Foi objetivo desta pesquisa estudar a relação do tempo de serviço e do comprometimento organizacional como indicadores de satisfação em uma empresa familiar de Fortaleza. A relevância desse estudo decorre da necessidade de se empreender novos temas que agreguem possibilidades de articulação à temática do comprometimento organizacional a partir do modelo multidimensional proposto por Rego (2003). A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do segmento metalúrgico. Participaram dessa pesquisa 272 colaboradores distribuídos entre os níveis operacionais, administrativos, coordenadores, gerentes e diretores. O delineamento do presente estudo se fundamenta quanto à abordagem do problema, quantitativa e qualitativa e, quanto ao método, estudo de caso. Os dados analisados foram coletados a partir de um questionário. O referencial teórico procura arrolar as instâncias comprometimento organizacional, tempo de serviço, satisfação e gestão de empresa familiar como forma de empreender padrões de relação e de influência entre elas. Destacam-se como principais resultados obtidos o alto grau de comprometimento afetivo, normativo e futuro comum, bem como o baixo grau de comprometimento do tipo sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica percebido entre todos os colaboradores da empresa pesquisada; concluiu-se que os colaboradores que são considerados mais antigos, tendem a demonstrar um sensível crescimento no comprometimento afetivo e significativo crescimento do normativo; e por fim verificou-se que os colaboradores que não fazem parte da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003).

Palavras-chave: comprometimento organizacional, tempo de serviço, satisfação e gestão familiar.

Abstract

The objective of this paper is to study the relationship between seniority and organizational commitment as indicators of satisfaction in a family company in Fortaleza. Its relevance comes from the necessity of undertaking new themes that bring together possibilities of articulation to the theme of organizational commitment from the multidimensional pattern proposed by Rego (2003), namely: affective commitment, common future, alternatives shortage, substantial sacrifices, norm commitment, and psychological absence. The survey was conducted in a large company in the metallurgical segment. Two hundred and seventy two employees from operational, administrative, coordinative, managerial and directorial levels participated in this study. Concerning the approach of the problem, the outline of this study has its base on quantitative and qualitative grounds, and its method is based on case study. The analyzed data was collected from a questionnaire. The theory used employs concepts as “organizational commitment”, “seniority”, “satisfaction”, and “management of family business” as a way to undertake patterns of relationships and influence among them. We highlight as main results the high level of affective commitment, normative commitment and communal future, as well as the low level of substantial sacrifice commitment, alternatives shortage and psychological absence perceived among all the employers of the company; we’ve concluded that employees with seniority display a slight increase in affective commitment and significant increase in normative commitment; and, finally, we have verified that employees who are not part of the family demonstrate higher levels of commitment in all dimensions of commitment as proposed by Rego (2003).

Keywords: organizational commitment, seniority, satisfaction and family management.

¹ Mestre em Administração - Universidade Federal do Ceará. E-mail: anarios_psi@hotmail.com

1 - INTRODUÇÃO

As organizações motivadas pelas constantes mudanças e exigências competitivas do mercado, procuram mecanismos que as possibilitem sua maior sustentabilidade. Os investimentos nas pessoas tem sido uma estratégia organizacional para acompanhar essas exigências, o que instiga pesquisas sobre o comportamento organizacional e temas afins, como, comprometimento organizacional, vínculos com o trabalho, satisfação no trabalho, e outros indicadores como o tempo de serviço prestado às empresas. As indagações quanto a esses interesses organizacionais recaem nos estudos sobre o comprometimento organizacional, haja vista a suposição de que o comprometimento promove nos indivíduos altos índices de permanência e de desempenho nas organizações como afirma Rego (2003), como também funciona como um preditor na redução do absenteísmo e da rotatividade, como confirma Siqueira Gomide Júnior (2004).

É nesse contexto que a presente pesquisa se insere e pretende investigar como o tempo de serviço/longevidade influencia os indicadores de comprometimento organizacional e de satisfação no âmbito de uma empresa familiar. Desta forma, torna-se relevante não só porque permitiu empreender novos temas que agreguem possibilidades de articulação à temática do comprometimento organizacional, mas também porque proporcionou a compreensão de como a variável tempo de serviço e a satisfação no trabalho podem afetar o comprometimento dos indivíduos nas organizações, sobretudo na organização pesquisada.

Para tanto, o objetivo desta pesquisa é identificar as relações entre o tempo de serviço/longevidade com as dimensões de comprometimento organizacional e a satisfação no âmbito do trabalho em uma empresa familiar de Fortaleza.

Com a finalidade de se alcançar o objetivo geral dessa dissertação, foram traçados os objetivos específicos: a) Identificar e descrever como as seis dimensões descritas

por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada; b) Relacionar o tempo de serviço prestado à empresa com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores; c) Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada.

Para auxiliar na consecução dos objetivos do trabalho e encaminhar adequadamente as análises deste estudo, delinear-se os pressupostos citados a seguir: os colaboradores da empresa tendem a apresentar comportamento de natureza “afetiva”, “futuro comum”, e “normativo”. Por outro lado, espera-se que as respostas dos colaboradores apontem para um nível de comprometimento menor de comprometimento do tipo “sacrifícios avultados”, “escassez de alternativas” e “ausência psicológica”.

Ademais, espera-se que os nomeados colaboradores apresentem indícios de satisfação no trabalho e que se possa relacionar, positivamente, a “longevidade no trabalho” com o comprometimento de natureza afetiva; e por se tratar de uma empresa do tipo familiar, pressupõe-se que aqueles colaboradores ligados aos gestores familiares apresentem maior comprometimento de natureza “afetiva” e “normativa”.

2 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Meyer e Allen (1997) descrevem o modelo tridimensional de comprometimento organizacional da seguinte forma: o comprometimento afetivo se caracteriza pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O colaborador apresenta um estado psicológico de desejo que afirma a sua vontade de permanecer na empresa; o comprometimento do tipo normativo se firma no grau em que o colaborador possui

um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. O colaborador é motivado por um estado psicológico de obrigação que lhe diz que deve continuar na organização; e o comprometimento instrumental ou calculativo se distingue no grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, o que faz com que o colaborador sinta a necessidade de permanecer na organização.

Meyer e Allen (1997) percebem que é comum, nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, a visão de um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, bem como a implicação sobre permanecer ou não na organização. Sob essa ótica, os autores citam Becker e Billings (1993), confirmando quatro perfis diferenciados de comprometimento, a saber: o localmente comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com o seu líder imediato; o globalmente comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com a alta administração e à organização como um todo; o comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com o líder imediato, com a alta administração e com a organização; e o não-comprometido, refere-se ao indivíduo que não apresenta nenhum tipo de comprometimento.

Rego (2003), seguindo essa linha da multidimensionalidade do comprometimento organizacional, discorre sobre seis dimensões, a saber: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e ausência psicológica. Ressalta-se que, nesta pesquisa realizada pelo autor, houve desdobramento da dimensão afetiva em comprometimento afetivo e futuro comum; comprometimento normativo; dimensão instrumental em sacrifícios elevados e escassez de alternativas; e ausência psicológica. O autor justifica esse novo modelo multidimensional,

alegando que o modelo tridimensional, proposto por Meyer e Allen (1997), limita os vários possíveis tipos de laços psicológicos entre indivíduos e organizações.

O modelo tridimensional ainda é o mais usualmente aceito na classe acadêmica por proporcionar interpretações das facetas afetiva, normativa e instrumental de forma específica, sem que haja variação conceitual entre eles. Em detrimento disto, os modelos tetra ou hexadimensional podem gerar essa dubiedade de interpretação e variação conceitual. (REGO, 2003)

Para legitimar o que foi citado, Rego (2003) acrescenta que os antecedentes de cada faceta são distintos, visto que as percepções de justiça, por exemplo, tendem a explicar o comprometimento afetivo e, em menor grau, o normativo e, menos ainda, a dimensão calculativa. Da mesma forma, as consequências de cada dimensão são diferenciadas, uma vez que o comprometimento afetivo e, menos ainda o normativo, induz a menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, mais baixos índices de absenteísmo, mais comportamento de cidadania e superior desempenho. Enfim, o nível de contribuição dos indivíduos aos objetivos organizacionais está possivelmente relacionado ao laço psicológico que os liga a organização.

O modelo proposto por Rego (op.cit.) se dá por que o autor acredita que a dimensão comprometimento afetivo pode encobrir duas categorias diferenciadas. Por exemplo, o item “ficaria muito feliz se fizesse o resto de minha carreira nesta organização” pode refletir uma perspectiva de longo prazo e de intenção de permanência ou futuro comum; diferentemente deste, o item “tenho prazer em falar de minha organização com pessoas externas” necessariamente não reflète o sentido do item anterior, podendo até o mesmo indivíduo se associar a outra empresa se esta lhe oferecer melhores benefícios.

Desta feita, a dimensão instrumental/calculativa não representa necessariamente um laço fragilizado de um nível

comprometimento, uma vez que parece existir um nível zero de empenho organizacional que ocorre em indivíduos ausentes, descomprometidos ou ausentes psicologicamente, o que reforça a idéia do seguinte item: “aceitaria qualquer outro trabalho para deixar de trabalhar nesta empresa”. Por conseguinte, a ausência psicológica pode se dever, entre outras razões, a percepções de escassez de alternativas ou de sacrifícios pessoais elevados.

As interpretações dessas instâncias residem nas definições de comprometimento afetivo, normativo e instrumental descritas por Meyer e Allen (1996), e também na proposta de Rego (2003) como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Definições dos tipos de Comprometimento. (ver no final)

Ressalta-se que, no âmbito da realização deste trabalho, será utilizada a proposta da multidimensionalidade de Rego (2003) com a intenção de visualizar a influência do tempo de serviço no comprometimento organizacional, os laços psicológicos mais presentes entre os indivíduos e a organização, e o grau de comprometimento dos colaboradores em relação à organização.

3 - A EMPRESA FAMILIAR

Bernhoeft (1987) afirma que empresa familiar pode ser conceituada como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou mantém membros da família na administração dos negócios. Todavia, para o autor, essa definição é simplória e insuficiente, visto que acredita que outros critérios são necessários para conceituá-la, como por exemplo, a relação de confiança estabelecida entre os membros da empresa.

Bernhoeft (op.cit.) acredita que a característica ‘confiança mútua’ entre os membros da organização questiona a pre-determinação de que uma empresa familiar é formada apenas por pessoas da família,

visto que o critério ‘confiança’ independe dos vínculos familiares e está muito mais relacionada aos primeiros empregados ou aos que iniciaram a empresa junto ao proprietário. Assim sendo, o autor compreende que existem outras particularidades que definem empresa familiar, como por exemplo, os laços afetivos fortes que foram construídos ao longo dos anos e que influenciam os comportamentos, os relacionamentos e as tomadas de decisões da organização; valorização da longevidade do empregado na empresa como um atributo que supera qualquer exigência de eficácia e eficiência de seu desempenho das atividades laborais; exigência na dedicação que, na prática, refere-se a ter horário para entrar e não ter para sair, e levar trabalho para casa; e postura de elevada lealdade, manifestada através de condutas como não ter outros trabalhos fora da empresa.

Bernhoeft (op.cit.) também atenta para uma questão muito pouco retratada pelos pesquisadores e consultores de empresas familiares e considera como ponto crucial para o entendimento e caracterização deste tema, que é a idéia ou ideal do seu fundador. O autor afirma que a empresa familiar parte do princípio de um “sonho” que o seu fundador teve e que, muitas vezes, lutou sozinho e com todas as forças em função desse ideal.

Donnelley (1976, p. 3) afirma que uma empresa é considerada familiar quando está identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência na política, nos interesses e objetivos da família. O autor compreende que essa assertiva se fundamenta em uma ou mais das condições, como por exemplo, aparecerem:

- 1) Os laços de família constituem um fator que determina a sucessão nos cargos administrativos.
- 2) Esposas e filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho Administrativo.
- 3) Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da

companhia ou em tradições informais da organização. 4) As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acreditam-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação formal com a administração.

4 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TEMPO DE SERVIÇO

O tema tempo de serviço/longevidade organizacional será abordado nesse tópico a partir do conceito de um assunto subjacente que é a rotatividade.

O tema longevidade organizacional torna-se também relevante porque devido à concorrência de mercado, acesso a recursos financeiros, tecnologia avançada, informações inovadoras e rápidas, as organizações precisam criar um diferencial competitivo para que elas se distingam no mercado globalizado. A saída que muitas empresas têm tido se relaciona a investimento em pessoas, as quais, com seus conhecimentos e habilidades passam a ser interpretadas como vantagem competitiva. É por esta razão que a perda de um profissional representa um alto custo para as organizações, tanto pelo que foi investido nesse profissional como pelo nível de conhecimento que ele tem da empresa e deixará de ser utilizado pela organização. Por conseguinte, muitos questionamentos têm sido feitos tais como: “Por que as pessoas partem?”, “Por que as pessoas permanecem nas empresas?” (BARROS, 2007)

Pomi (2007) afirma que rotatividade é um termo correspondente ao inglês – turnover, e é definido como sendo o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período. Semelhantemente, para Mobley (1992), pode ser definido como a suspensão do estado de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia com-

penção monetária dela. Por conseguinte, o autor aponta que o turnover apresenta consequências positivas e negativas. Dentre as consequências positivas, estão: o afastamento de funcionários de baixo desempenho, a possibilidade de substituições que tragam mais inovação, adaptabilidade e flexibilidade, a diminuição de outros comportamentos de afastamentos, como absenteísmo, queda na qualidade do trabalho, redução de conflitos internos. E dentre as consequências negativas, estão os custos financeiros, a queda no nível do desempenho nos padrões sociais de comunicação e no plano moral. (MORAES, 2007)

Meyer e Allen (1997) compreendem que há uma correlação entre comprometimento e rotatividade, visto que afirmam que, quanto mais comprometido estiver o empregado com a organização, menos intenção ele terá de sair da empresa. Os autores reforçam que essa relação é solidificada, sobretudo no que diz respeito ao comprometimento afetivo, uma vez que os empregados permanecem na organização por que se identificam com seus valores e objetivos e por que querem permanecer nela.

5 - OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se fundamenta quanto à abordagem do problema, quantitativa e, quanto ao método, estudo de caso. Desta forma, a abordagem quantitativa foi utilizada a partir do método descritivo a fim de estudar o fenômeno do comprometimento organizacional associado ao tempo de serviço/longevidade e à satisfação no trabalho em um grupo de colaboradores em uma empresa familiar, bem como, também, a análise fatorial, a análise de variância e descritiva dos mesmos fenômenos.

Para a análise da abordagem quantitativa, foram utilizados dois tipos de questionários, os quais contemplam o conteúdo demográfico. No primeiro tipo de questionário (anexo I), o conteúdo é de natureza fechada, e somente colaboradores dos se-

tores operacionais e administrativos responderam; o segundo tipo possui um conteúdo de natureza fechada e aberta, e nele participaram como sujeitos das pesquisas colaboradores com cargos de coordenação, gerência e diretoria. Portanto, esse estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e de investigação explicativa; haja vista que a pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população, estabelecendo correlações entre essas variáveis e, definindo a sua natureza.

6 - ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Caracterização e perfil da população pesquisada

Essa etapa do trabalho se utilizou de estatística descritiva para tratar os dados da população, considerando-se as variáveis relativas ao perfil sócio demográfico dos respondentes.

Tabela 1: Configuração Sócio-demográfica da empresa. (ver no final)

A empresa pesquisada apresenta mais da metade de seus colaboradores do sexo masculino (69,50%), bem como, 33,09% dos colaboradores têm idade de até 30 anos, seguida de 30,88% de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos com 29,04% e apenas 6,99% de seus colaboradores têm mais de 51 anos de idade.

Segundo a tabela 1, 69,09% dos colaboradores são casados, 5,13% são divorciados, 24,90% são solteiros e apenas um dos colaboradores é viúvo. A maior frequência de grau de instrução na empresa é de ensino médio completo (38,83%), seguido do ensino fundamental incompleto com 29,67%. O índice com menor percentual analisado foi de analfabetos com 3,66%, seguido ensino superior com 27,84%.

Nota-se que 21,25% dos respondentes têm menos de um ano de trabalho na empresa, o maior tempo de serviço dentro da empresa foi de 1 a 5 anos corresponden-

do a 29,67% dos colaboradores respondentes, seguidos de 6 a 10 anos com 12,82%, de 11 a 15 anos com 21,61% e 14,64% correspondendo aos colaboradores com mais de 16 anos na empresa. Mais da metade dos colaboradores da empresa encontra-se numa faixa salarial entre R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00. Já 10,99% recebem até R\$ 500,00; 15,38% ganham de 1.001,00 a R\$ 2.000,00; 6,97% percebem de R\$ 2.001,00 a 3.000,00; 5,49% de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 e apenas 6,59% ganham acima de R\$ 4.001,00. A área de atuação dos colaboradores da empresa está dividida em administrativo e operacional: 46,89% e 44,69% respectivamente. 4,40% são formados por coordenadores, apenas 1,83% pela diretoria e 2,20% pela área gerencial.

Comprometimento Organizacional de acordo com a multidimensionalidade proposta por Rego

Procurou-se identificar como as seis dimensões descritas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada. Para tanto, buscou-se, em princípio, conhecer os níveis de comprometimento dos colaboradores da empresa pesquisada, bem com a percepção dos gestores sobre os seus colaboradores.

Análise das dimensões de Rego na população pesquisada

A partir da figura 1 foi verificado como as seis dimensões propostas por Rego (2003) se apresentam na empresa pesquisada. As seis dimensões foram analisadas em blocos com seus respectivos itens. Chegou-se aos resultados obtidos abaixo a partir das médias das frequências de respostas dos colaboradores participantes da pesquisa.

Figura 1: Frequências de respostas de acordo com a seis dimensões propostas por Rego (ver no final)

As análises dos itens compõem a dimensão comprometimento afetivo remetem tanto ao alto grau de comprometimento afetivo, bem como também à satisfação no trabalho.

A análise semântica da assertiva V1 afirma que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam alto grau de satisfação no trabalho e também de comprometimento afetivo, uma vez que os termos satisfação e felicidade, descritos na assertiva, apresentam-se como correlatos, tendo em vista que seria pouco provável um colaborador ser feliz em dedicar sua vida profissional a uma empresa e não sentir satisfação no trabalho, ou vice-versa. Essa análise é corroborada pela semântica do item V2, pois, parte-se do princípio que um empregado desenvolve um sentimento de alto significado pessoal pela empresa por que se sente feliz em prestar seus serviços a ela e, também de acordo com a definição de Locke (1976), os colaboradores apresentam um estado emocional positivo em relação à empresa pesquisada; e no item V4, visto que ela sugere que toda e qualquer preferência de uma empresa em detrimento de outra implica que a primeira pode oferecer subsídios para o aparecimento da satisfação no trabalho.

Corroborando com os resultados da dimensão comprometimento afetivo, apresenta-se o comprometimento futuro comum, sendo este uma extensão do comprometimento afetivo. A dimensão Futuro Comum proposta por Rego (2003) se define a partir do nível em que o colaborador se mostra satisfeito em permanecer e construir carreira na organização e sente que os objetivos da organização também são seus, bem como o sentimento de que ela lhe pertence. Essa dimensão também pode ser tida como relativa a tempo de serviço prestado à organização em questão, visto que o sentimento de fazer parte de uma família nessa organização é comum naqueles que estabeleceram vínculo, fortalecido ao longo do tempo.

As respostas às assertivas que compõem a dimensão, como por exemplo, V7 e

V9, confirmam o pressuposto de que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam alto grau de comprometimento do tipo futuro comum, visto que a maioria dos colaboradores respondeu que se sente fazendo parte de uma grande família, bem como também, segundo a sua semântica, nenhum colaborador se sentiria proprietário de uma organização se primeiro não desenvolvesse por ela algum tipo de afeto. Desta forma, nota-se que os colaboradores, responderam em sua maioria que concordam com a afirmação, visto que o senso de propriedade sentido pelos colaboradores é desenvolvido ao longo dos anos de dedicação à empresa pesquisada, o que estabelece entre os colaboradores o senso de família como afirma como afirma Bernhoeft (1987).

Na figura 1, nota-se que os resultados encontrados no comprometimento normativo foram muito próximos aos do comprometimento afetivo. O comprometimento normativo se refere ao senso de obrigação para com a organização. Empregados com forte comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. (MEYER; ALLEN, 1997) Observa-se que pelos resultados obtidos em todos os itens que compõem a dimensão comprometimento normativo, que os colaboradores da empresa pesquisada compreendem que ela merece sua lealdade, bem como também desenvolvem sentimento de dívida e gratidão, pertencimento, ou de vínculo organizacional.

Essa análise é ratificada pelo item V22 que, em especial, trazem semânticas diferenciadas que é o sentimento de culpa por não realizar com bom desempenho as responsabilidades que lhe são delegadas, refletindo potencial comprometimento do tipo normativo; e também o item V23 que demonstra sentimento de dever para com a empresa e guarda semelhanças com relações familiares, nas quais as pessoas devem obediência e cumprem compromissos feitos. Ademais, se aproxima com a base necessária à formação de empreendedores internos, pois o compromisso em

melhorar constantemente a performance associado a outras atitudes, como por exemplo, criatividade e iniciativa aponta para um caminho para o comportamento intra-empresarial.

A dimensão comprometimento instrumental foi destrinchada por Rego (2003) em duas dimensões, a saber, sacrifícios avultados e escassez de alternativas. Segundo a dimensão instrumental, o indivíduo permanece na organização por não ter oportunidades imediatas de outro emprego, pelos custos associados a sua demissão, ou por considerar que teria poucas chances no mercado de trabalho. Desta forma, nota-se que a maioria dos empregados da empresa pesquisada permanece nela porque teria altos custos associados a sua demissão, o que sugere um alto nível de comprometimento instrumental (escassez de alternativas/ sacrifícios avultados). Todavia, nota-se pelos resultados obtidos que os colaboradores realmente se sentem fazendo muito sacrifícios para permanecer na empresa ou em favor dela e que esses sacrifícios não são decorrentes da falta de outras oportunidades de emprego, visto que os resultados encontrados na dimensão escassez de alternativas foram insignificantes, afirmando, todavia que os colaboradores poderiam sim encontrar outros empregos que dessem tanto quanto ou mais benefícios ou reconhecimentos pelo desempenho que a empresa pesquisada oferece. Desta forma, nota-se que a maioria dos empregados da empresa sente-se vinculada a ela, o que sugere que os mesmos apresentam níveis diferenciados de comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

O Comprometimento dos Colaboradores Segundo seus Gestores

Neste momento, faz-se importante relacionar as “falas” dos gestores associando-as aos resultados da análise descritiva. Desta forma, pode ser observado que a maioria dos gestores considera que seus colaboradores são comprometidos com a empresa, uma vez que afirma que seus co-

laboradores podem apresentar comprometimento do tipo afetivo, visto que os discursos apresentam senso de responsabilidade e empolgação na execução das atividades laborais da empresa, manifestam alegria e felicidade porque a empresa está crescendo, demonstram interesse em aprender e a desenvolver novas idéias em favor da empresa. Os gestores, em sua maioria, consideram seus colaboradores comprometidos, e que há uma relação entre comprometimento organizacional e gestão familiar. Apreende-se, das “falas” dos gestores que os colaboradores que trabalham diretamente com os membros familiares da empresa se comprometem mais.

Figura 2: Percepção dos gestores quanto à relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional (ver no final)

O resultado da figura 2 confirma que segundo a percepção dos gestores, a maioria dos colaboradores apresenta os maiores índices de comprometimento nas seguintes dimensões: comprometimento normativo, futuro comum e comprometimento afetivo, visto que afirmam que seus colaboradores permanecem na empresa por que desejam nela trabalhar, bem como também é possível relacionar à segunda questão desse instrumento, que se refere ao tempo de serviço, haja vista que os gestores, em sua maioria, responderam que os colaboradores mais antigos apresentam alto índice de comprometimento. Essa explanação é também reforçada pelo resultado da dimensão futuro comum, tendo em vista que os colaboradores da empresa permanecem muito tempo nela, desenvolvendo suas carreiras profissionais, e porque na maioria das vezes, foi na empresa pesquisada, onde se deu a primeira experiência de trabalho, visto que existem colaboradores que estão há mais de 15 anos na empresa, sendo esta a primeira experiência profissional. Ressalta-se também que os colaboradores, de uma maneira geral, interpretam o clima organizacional na empresa pesquisada como um ambiente de família, bem como também ao

fato de ser uma empresa de gestão familiar, quando os primeiros colaboradores tanto desenvolveram suas carreiras profissionais na empresa, como também laços de confiança junto aos gestores, sobretudo, com o presidente da empresa, visto que todos os colaboradores antigos, independente do cargo, têm acesso direto ao presidente. Destaca-se que entre os colaboradores pioneiros existem pessoas que não são membros da família empregadora.

Desta forma, as explicações acima citadas se enquadram na definição de Bernhoeft (1987) sobre o que seja uma empresa de gestão familiar, haja vista que o autor acredita que existem outros indicadores que a caracterizam, como por exemplo, a “confiança mútua” entre os membros pioneiros da organização e o proprietário da empresa. Por conseguinte, o autor acredita que o critério “confiança” independe dos vínculos familiares e está muito mais relacionado aos empregados que iniciaram a empresa junto ao proprietário, bem como questiona o conceito de que uma organização para ser do tipo gestão familiar dependeria de que seus colaboradores fossem, em sua maioria, membros da família proprietária. Conclui-se, portanto, que os gestores interpretam que os seus colaboradores tanto apresentam o comprometimento do tipo futuro comum - sendo este um correlato de comprometimento afetivo - como também percebem que a gestão familiar favorece a permanência na organização.

Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Tempo de Serviço segundo a percepção dos gestores

Neste momento, buscou-se identificar como o tempo de serviço prestado à empresa se relaciona com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada. Para tanto, foi realizada a análise descritiva das seis dimensões propostas por Rego, como segue na figura 4. Foi utilizada também o item 4 parte I do instrumento de pesquisa e, também foi formu-

lada a questão 2 “Você considera que há alguma relação entre o tempo de serviço dos colaboradores e seu comprometimento com a empresa?”

Figura 4: Relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional e o tempo de serviço (ver no final)

De acordo com a figura 4, a análise da relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento afetivo revela que a maioria dos colaboradores apresenta alto grau de comprometimento afetivo, independente do tempo de serviço prestado à empresa. Todavia, é percebido também que os colaboradores que possuem mais de 10 anos de longevidade no trabalho tendem a apresentar um grau maior de comprometimento afetivo, denotando, dessa forma, uma estreita relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento afetivo.

Para as análises da relação entre o tempo de serviço e comprometimento normativo, foi verificado que os resultados para os primeiros anos de empresa são semelhantes e apresentam diferenças insignificantes, todavia o grau de comprometimento normativo tende a aumentar para os colaboradores que possuem acima de 10 anos. Isso pode se dar por que os colaboradores mais antigos, ao longo do tempo, começam a desenvolver pela empresa sentimentos de gratidão, ou de dívida ou de lealdade para com ela. Resultando, dessa forma num alto grau de comprometimento normativo nos colaboradores mais antigos na empresa.

Essa explicação é corroborada pela percepção da maioria dos gestores os quais afirmam que:

- O tempo de serviço numa empresa provoca no empregado um maior comprometimento, apesar de não ser fator preponderante;
- Pois quanto maior o tempo de trabalho maior a dedicação do funcionário à empresa;

- Tenho na minha equipe alguns profissionais que já estão há mais tempo na empresa e noto que os mesmos são mais comprometidos do que os novatos;

- Os colaboradores mais antigos têm o sentimento de que estão diretamente relacionados ao crescimento da empresa. Sentem-se responsáveis diretos pelo sucesso da empresa. E são;

- Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração.

É notório em alguns discursos dos gestores, não só, a contribuição do tempo de serviço para o aumento do comprometimento, mas também para a verificação do sentimento de satisfação e de fazerem parte de uma grande família.

Comprometimento Organizacional e a Gestão do Tipo Familiar

Neste momento, verificou-se o seguinte objetivo específico: “Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada”. Para tanto, foi realizada a análise descritiva das seis dimensões propostas por Rego, considerando os dados obtidos na pesquisa dos colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, bem como os demais colaboradores que não pertencem a esta categoria pré-definida.

A fim de facilitar a compreensão da figura 5, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela foram identificados como família e os demais, como não família.

Figura 5: Comprometimento organizacional e a gestão do tipo familiar (ver no final)

Observa-se pela a análise da figura 5 que os colaboradores que não fazem par-

te da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego, em detrimento daqueles que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela. Isso pode ser efeito da característica peculiar da empresa de valorizar os colaboradores antigos e que apresentam alto grau de desempenho independente das relações de proximidade familiar. Todavia, nota-se que para as dimensões escassez de alternativas e ausência psicológica, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, apresentam menores graus nessas dimensões, denotando que para estes tanto a empresa pesquisada demanda razões para que os mesmos venham a envidar esforços em seu favor, como também o fato de permanecerem na empresa não é por falta imediata de outras oportunidades de trabalho, mas por que querem nela trabalhar.

Esse resultado confirma a idéia de Bernhoeft (1987) o qual acredita que a característica ‘confiança mútua’ entre os membros da organização questiona a predeterminação de que uma empresa familiar é formada apenas por pessoas da família, visto que o critério ‘confiança’ independe dos vínculos familiares e está muito mais relacionada aos primeiros empregados ou aos que iniciaram a empresa junto ao proprietário.

7 - ANÁLISE ESTATÍSTICA

Análise Fatorial

Os resultados obtidos na escala aplicada foram submetidos a uma análise fatorial a fim de verificar sua confiabilidade e se os fatores latentes encontrados eram os mesmos encontrados por Rego (2003). A análise fatorial mostrou a existência de apenas 3 fatores principais, após a eliminação dos itens da escala com comunicações menores que 0,5 e rotação varimax. A medida de adequacidade Kayser-Meyer-Olkin dos resultados foi 0,8 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo.

Os itens que compõe cada um dos fatores encontrados bem como sua confiabilidade (Alpha de Cronbach) podem ser vistos na Tabela 2. Os três fatores explicam 46,97 % da variância dos dados e aproximadamente correspondem a três dos seis fatores de Rego e, como pode ser visto na tabela, a confiabilidades dos últimos dois fatores é relativamente baixa. É possível que os fatores encontrados tenham sido diferentes dos da escala original em função do pequeno tamanho da amostra e do fato da pesquisa se referir a trabalhadores de uma única empresa.

Tabela 2: Resultado da análise fatorial: fatores componentes da escala aplicada (ver no final)

Apesar das limitações apontadas, foi realizada uma análise de variância utilizando-se as médias encontradas em cada um dos fatores para verificar se havia diferenças significativas nas médias dos fatores em relação às variáveis sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família. Esses resultados podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados da análise de variância (ANOVA) nas médias dos fatores por sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família (ver no final)

Quando se considera a variável sexo, apenas o fator sacrifícios avultados apresenta diferenças significativas, sendo que os homens apresentam um comprometimento maior (MH=2,93) do que as mulheres (MM=2,64) nesse fator. No caso da variável tempo de serviço os três fatores apresentaram diferenças significativas como pode ser visto na Tabela 4. As médias dos que estão há mais tempo na empresa (mais de 16 anos) são significativamente maiores do que as médias dos que estão entre 1 e 5 anos na empresa no caso do comprometimento normativo e futuro comum e dos que têm menos de um ano no

caso de sacrifícios avultados. Isto indica que o tempo de empresa é uma variável preditora do comprometimento.

Tabela 4: Médias nos fatores de comprometimento por tempo de serviço (ver no final)

A área de trabalho é uma variável importante na determinação dos fatores sacrifícios avultados e futuro comum, sendo que os operadores apresentam uma média menor (3,14 e 3,17 respectivamente) nesses fatores em relação aos administradores (2,61 e 2,99) e coordenadores (2,33 e 2,91).

No caso de ser ou não da família, os que pertencem à família apresentam médias menores nos fatores comprometimento normativo e sacrifícios avultados (3,41 e 2,44 respectivamente) que os outros trabalhadores (3,56 e 2,92).

Análise de variância dos fatores de Rego (2003)

Apesar de não terem sido encontrados, no caso da amostra deste estudo, os mesmos fatores de comprometimento propostos por Rego (2003), as médias nos seis fatores de Rego foram calculadas e foram realizadas análises de variância (ANOVA) em relação às variáveis tempo de serviço e pertencer ou não à família. Os resultados desse teste podem ser vistos nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5: Análise de variância das médias dos fatores de Rego por tempo de serviço (ver no final)

Percebe-se na tabela 2 que apenas o comprometimento normativo e ausência psicológica não apresentaram diferenças significativas em pelo menos em um dos períodos de tempo de serviço ($p > 0,05$).

Em relação aos fatores comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados e escassez de alternativas foi observado que

os colaboradores que possuem mais de 16 anos de empresa apresentam-se significativamente mais comprometidos do que os demais colaboradores (Tabela 6). No entanto, em relação ao fator ausência psicológica, o maior comprometimento ocorre entre os que estão de 6 a 10 anos na empresa.

Tabela 6: Médias nos seis fatores por tempo de serviço (ver no final)

A ANOVA das médias dos fatores em relação aos colaboradores que pertencem ou não à família verificou que há diferenças significativas nos fatores comprometimento futuro comum, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica, como mostra a Tabela 7.

Tabela 7: Análise de variância das médias de cada fator por pertencer ou não à família (ver no final)

Tabela 8: Médias nos seis fatores por pertencer ou não à família (ver no final)

Nota-se pela Tabela 8, que apresenta as médias nos diferentes fatores para cada grupo, que em todas as dimensões os colaboradores que pertencem à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela apresentam menores índices do que os demais colaboradores. Isto pode ser atribuído ao fato de que os demais colaboradores podem ter desenvolvido um laço de confiança e de sentimento de família e gratidão para com a empresa, enquanto os colaboradores que pertencem à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela talvez não se sintam tão valorizados ou reconhecidos quanto acham que deveriam por estarem na condição de pertencer à família proprietária ou trabalhar diretamente ligados a ela (BERNHOF, 1987).

8 - CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as relações entre o tempo

de serviço ou longevidade dos colaboradores com as dimensões de comprometimento organizacional e a satisfação no âmbito do trabalho em uma empresa familiar de Fortaleza.

Para tanto, procurou-se verificar a pertinência do seguinte objetivo específico: “Identificar como as seis dimensões descritas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada”.

Em atendimento aos primeiro objetivo específico, desenvolveu-se a análise descritiva e a análise de variância.

Foi verificado que as seis dimensões propostas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, comprometimento normativo, futuro comum, escassez de alternativas, sacrifícios avultados e ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada em graus diferenciados, atendendo inclusive aos pressupostos sugeridos neste trabalho.

Confirmam-se, na análise descritiva, os pressupostos que afirmam que os colaboradores em sua maioria apresentam comprometimento afetivo, futuro comum e normativo, todavia, não se confirma o pressuposto em que os colaboradores apresentam baixo comprometimento dos tipos sacrifícios avultados, inclusive, nota-se que os colaboradores apresentam mais esse tipo comprometimento do que futuro comum. Esse resultado é ratificado pelas as afirmações realizadas pelos gestores da empresa, os quais asseguram que seus colaboradores apresentam comprometimento do tipo afetivo, visto que os discursos apresentam senso de responsabilidade e empolgação na execução das atividades laborais da empresa, manifestam alegria e felicidade porque a empresa está crescendo, demonstram interesse em aprender e a desenvolver novas idéias em favor da empresa, tentam executar suas atividades da melhor forma possível, demonstram que aceitam desafios, evidenciam compromi-

so com o trabalho e com a empresa, bem como também, apresentam disciplina, envolvimento nos resultados da empresa. Por conseguinte, possuem orgulho de trabalhar na empresa.

Os resultados obtidos em resposta ao primeiro objetivo específico são ratificados pela análise de variância, a qual especifica que não há diferenças significativas entre os resultados dos pares comprometimentos futuro comum e sacrifícios avultados e, entre escassez de alternativas e ausência psicológica, visto que respectivamente apresentaram o valor p maior que 0,05% como afirma a tabela 2.

O segundo objetivo específico procurou “Relacionar o tempo de serviço prestado à empresa com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores”. Em atendimento ao segundo objetivo específico, os tempos de serviços foram subdivididos nos seguintes períodos: colaboradores que estão na empresa até um ano; de 1 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 16 anos e; mais de 16 anos. Foi estabelecido também que colaboradores que apresentassem mais de 10 anos de permanência na empresa seriam considerados antigos, uma vez que no período de aplicação do instrumento de pesquisa a empresa contava com 29 anos de idade, o que a torna uma empresa jovem. Desenvolveu-se também a análise descritiva e a análise de variância.

Verifica-se pela a análise descritiva que os colaboradores que têm até um ano de permanência na empresa tendem a desenvolver grande comprometimento afetivo para com ela. Isso pode se dá pelo deslumbramento causado tanto pelo senso de comprometimento afetivo, normativo e futuro comum dos colaboradores mais antigos como também pelos benefícios oferecidos por ela. Nota-se também que colaboradores que são considerados relativamente jovens na empresa, ou seja, aqueles que têm de 1 a 10 anos tendem a apresentar um retrocesso no comprometimento afetivo, aumentando o com-

prometimento instrumental. Todavia, os colaboradores que são considerados mais antigos, tendem a demonstrar um sensível crescimento no comprometimento afetivo e significativo crescimento do normativo. Sobre a satisfação no trabalho foi verificado que a partir das observações dos gestores que há uma relação entre satisfação e tempo de serviço, visto que indicadores de comprometimento também promovem níveis ótimos de satisfação no trabalho como acrescenta Siqueira (2008).

No intuito de melhor fundamentar os dados obtidos na análise descritiva e de variância, segue-se uma explanação acerca das respostas dadas pelos gestores ratificando que há uma relação entre o tempo de serviço e o comprometimento, mas não necessariamente o comprometimento afetivo, como por exemplo: “O tempo de serviço numa empresa provoca no empregado um maior comprometimento, apesar de não ser fator preponderante”; “Percebi que os funcionários antigos se sentem responsáveis pelo sucesso e crescimento da companhia”; “Pois quanto maior o tempo de trabalho maior a dedicação do funcionário à empresa”; “Tenho na minha equipe alguns profissionais que já estão há mais tempo na empresa e noto que os mesmos são mais comprometidos do que os novatos”; “A cada ano de trabalho cresce seu entusiasmo pela empresa, fortalecendo o vínculo de trabalho”; “Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração”; “Os colaboradores mais antigos têm o sentimento de que estão diretamente relacionados ao crescimento da empresa. Sentem-se responsáveis diretos pelo sucesso da empresa. Eles são.”; “Apesar do pouco tempo de empresa dos colaboradores do meu setor, eu vejo a dedicação e satisfação de todos, de trabalhar na empresa, por vislumbrarem o início de uma política social de valorização do ser humano.”

É notório em alguns discursos dos gestores, não só, a relação entre o tempo de serviço para o comprometimento, mas

também para a verificação do sentimento de satisfação e de fazerem parte de uma grande família.

O terceiro objetivo específico procurou “Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada”. Observa-se que os colaboradores que não fazem parte da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003), em detrimento daqueles que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela. Isso pode ser efeito da característica peculiar da empresa de valorizar os colaboradores antigos e que apresentam alto grau de desempenho independente das relações de proximidade familiar. Todavia, nota-se que para as dimensões escassez de alternativas e ausência psicológica, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, apresentam menores graus nessas dimensões, denotando que para estes tanto a empresa pesquisada demanda razões para que os mesmos venham a envidar esforços em seu favor como também o fato de permanecerem na empresa não é por falta imediata de outras oportunidades de trabalho, mas por que querem nela trabalhar. Esse resultado é ratificado pelos resultados encontrados nas análises fatoriais dos fatores encontrados neste trabalho.

9 - REFERÊNCIAS

- Barros, Ana Rita Oliveira. (2007). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência*. UFBA, 2007.
- Bernhoeft, Renato. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sucessão comprometida*. São Paulo: IBECOM.
- Donnelley, R. G. (1976). *A empresa familiar*. Biblioteca de Harvard, São Paulo: Abril-tec.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional*. Tese de doutorado da Universidade do Rio Grande do Norte.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage Publications.
- Moraes, Samara Rodrigues de. (2007). *Influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza*. Universidade Federal do Ceará. Dissertação de mestrado.
- Rego, Arménio. (2003). Comprometimento Organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *RAE*, v. 43, n 4, out/dez.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Júnior, S. J. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: *Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. ; Souza, M. G. S.; Vilar, L. S.; Ramos, J. L.; Albernaz, J. V.; Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Editora: Atlas, São Paulo.
- Zanelli, J. C.; Borges Andrade, J. E.; . Bastos, A. V (org.). (2004). *Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Sexo		Tempo de Serviço	
Masculino	69,50%	Até 1 ano	21,25%
Feminino	31,50%	De 1 a 5 anos	29,67%
Faixa Etária		De 6 a 10 anos	12,82%
Até 30 anos	33,09%	De 11 a 15 anos	21,61%
De 31 a 40 anos	30,88%	Mais de 16 anos	14,65%
De 41 a 50 anos	29,04%	Faixa Salarial	
Mais de 51 anos	6,99%	Até 500,00	10,99%
Estado Civil		De 501,00 a 1.000,00	54,58%
Casado	69,60%	De 1.001,00 a 2.000,00	15,38%
Divorciado	5,13%	De 2.001,00 a 3.000,00	6,97%
Solteiro	24,90%	De 3.001 a 4.000,00	5,49%
Viúvo	0,37%	Mais de 4.001,00	6,59%
Grau de Instrução		Área de Atuação	
Alfabetizado	3,66%	Administrativo	46,89%
Ensino Fundamental	29,67%	Coordenação	4,40%
Ensino Médio	38,83%	Diretoria	1,83%
Superior	27,84%	Gerência	2,20%
		Operacional	44,69%

Tabela 1: Configuração Sócio-demográfica da empresa.

Dimensões	Caracterização
Comprometimento afetivo	O colaborador apresenta afeto pela organização e esta possui grande significado pessoal para o colaborador.
Futuro comum	O colaborador se mostra satisfeito em permanecer e construir carreira na organização, sente também que os objetivos da organização também são seus, bem como o sentimento de que a organização lhe pertence.
Comprometimento normativo	O colaborador acredita que a lealdade à organização é importante, por isso, sente como se devesse algo à organização, obrigando-se a permanecer nela, bem como um sentimento de dívida para com a organização se desenvolve.
Sacrifícios elevados	Na percepção do colaborador, ficar na empresa significa evitar complicações futuras e sacrifícios pessoais intensos e a possibilidade de grandes perdas.
Escassez de alternativas	Está diretamente ligada à dificuldade do colaborador de entrar em outra organização, uma vez que sente com poucas alternativas de trabalho no mercado.
Ausência psicológica	Se assenta na definição de lamento e arrependimento do colaborador de trabalhar para a organização, visto que aceitaria qualquer outra oportunidade de trabalho para deixar a atual organização, uma vez que permanece nela apenas por necessidade.

Quadro 1: Definições dos tipos de Comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rego (2003).

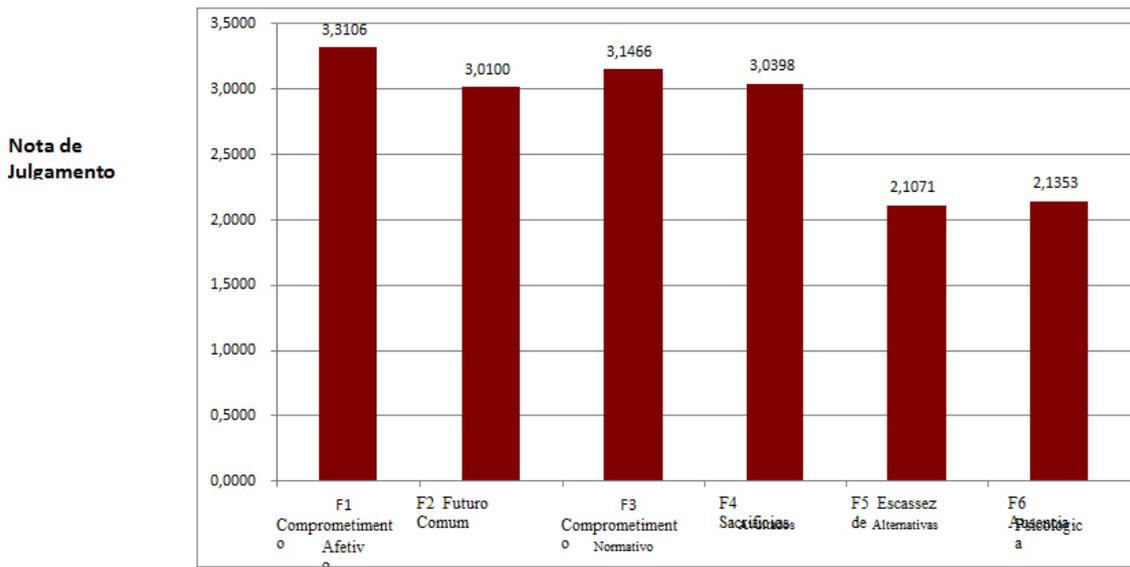


Figura 1: Frequências de respostas de acordo com a seis dimensões propostas por Rego
 Fonte: Dados da pesquisa

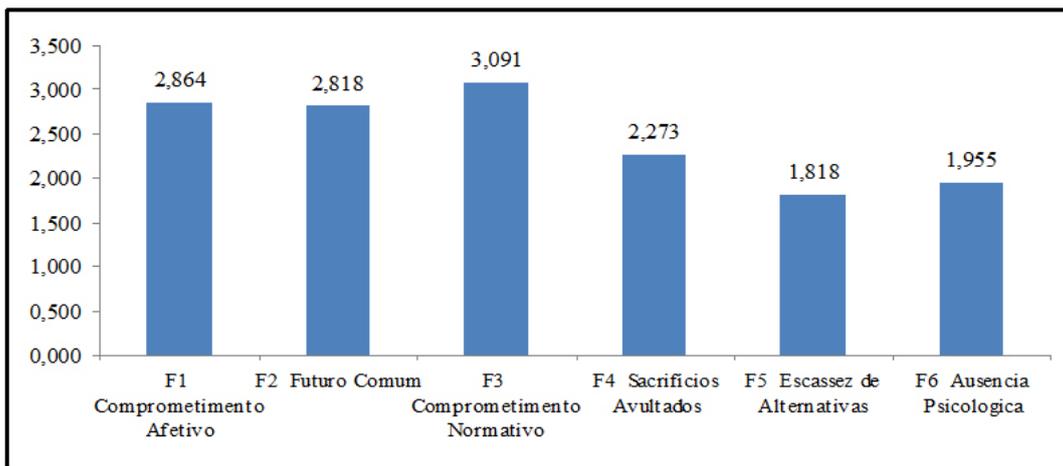


Figura 2: Percepção dos gestores quanto à relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional
 Fonte: Dados da pesquisa

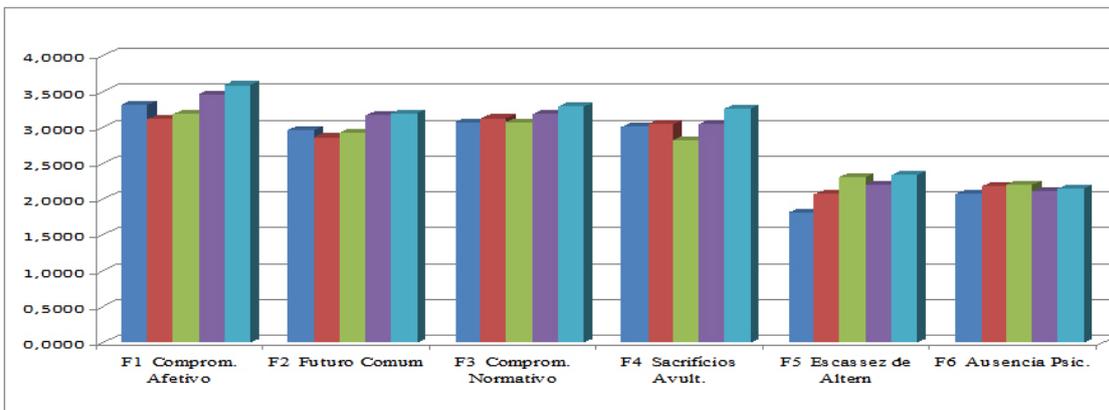


Figura 4: Relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional e o tempo de serviço
 Fonte: Dados da pesquisa

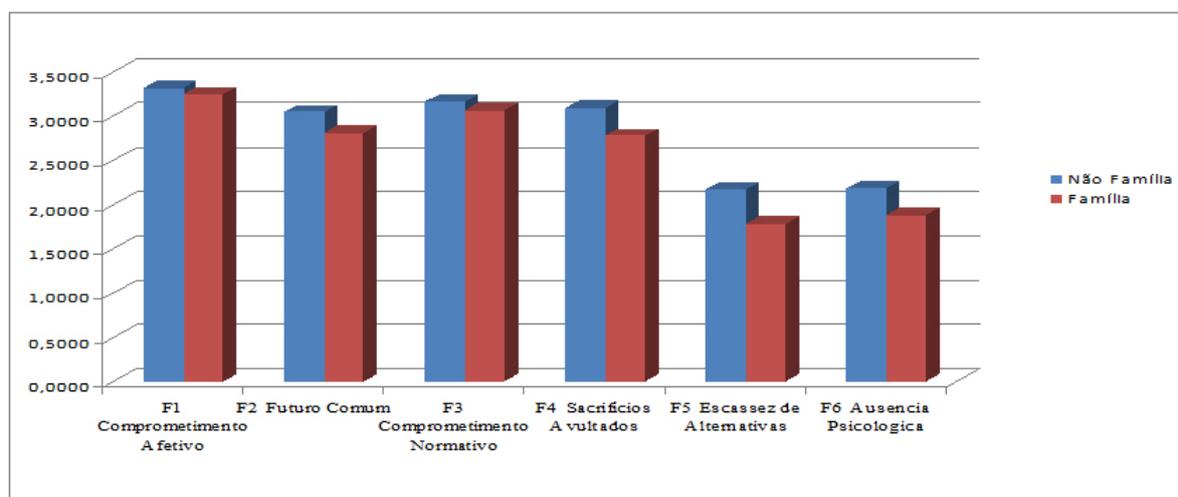


Figura 5: Comprometimento organizacional e a gestão do tipo familiar
 Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Resultado da análise fatorial: fatores componentes da escala aplicada

Fatores	Alpha de Cronbach
F1 Comprometimento normativo (V2, V10, V11, V19, V20, V23)	0,739
F2 Sacrifícios avultados (V13 a V16)	0,596
F3 Futuro comum (V5 a V8)	0,588

Tabela 3: Resultados da análise de variância (ANOVA) nas médias dos fatores por sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família

Varáveis	Fatores	Soma dos Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	p
Sexo	F1 Comprometimento Normativo	0,375	1	0,375	2,357	0,126
	F2 Sacrifícios Avultados	5,027	1	5,027	13,547	0,000
	F3 Futuro Comum	0,686	1	0,686	2,082	0,150
Tempo de Serviço	F1 Comprometimento Normativo	2,104	4	0,526	3,410	0,010
	F2 Sacrifícios Avultados	4,827	4	1,207	3,208	0,014
	F3 Futuro Comum	5,798	4	1,449	4,625	0,001
Area	F1 Comprometimento Normativo	1,141	3	0,380	2,415	0,067
	F2 Sacrifícios Avultados	21,229	3	7,076	22,691	0,000
	F3 Futuro Comum	3,002	3	1,001	3,096	0,027
Família/Não Família	F1 Comprometimento Normativo	0,716	1	0,716	4,534	0,034
	F2 Sacrifícios Avultados	8,517	1	8,517	23,802	0,000
	F3 Futuro Comum	0,272	1	0,272	0,820	0,366

Tabela 4: Médias nos fatores de comprometimento por tempo de serviço

<i>Tempo de Serviço</i>	<i>Comprometimento Normativo</i>	<i>Sacrificios Avultados</i>	<i>Futuro Comum</i>
Até 1 ano	3,55	2,68*	3,13
De 1 a 5 anos	3,43*	2,77	2,95*
De 6 a 10 anos	3,48	2,82	2,86*
De 11 a 15 anos	3,58	2,94	3,18
Mais de 16 anos	3,71*	3,10*	3,33*

(*) Diferenças significativas $p < 0,05$

Tabela 5: Análise de variância das médias dos fatores de Rego por tempo de serviço

Fatores	Soma dos Quadrados	<i>g.l</i>	Quadrados Médios	F	p
F1 Comprometimento Afetivo	7,549	4	1,887	9,635	0,000
F2 Futuro Comum	4,703	4	1,176	6,698	0,000
F3 Comprometimento Normativo	1,237	4	0,309	2,173	0,072
F4 Sacrificios Avultados	3,635	4	0,909	2,774	0,028
F5 Escassez de Alternativas	9,128	4	2,282	5,109	0,001
F6 Ausência Psicológica	0,566	4	0,142	0,736	0,568

Tabela 6: Médias nos seis fatores por tempo de serviço

<i>Tempo de Serviço</i>	<i>F1 Comprometimento Afetivo</i>	<i>F2 Futuro Comum</i>	<i>F3 Comprometimento Normativo</i>	<i>F4 Sacrificios Avultados</i>	<i>F5 Escassez de Alternativas</i>	<i>F6 Ausencia Psicológica</i>
Até 1 ano	3,32	2,96	3,08	3,00	1,81	2,06
De 1 a 5 anos	3,12	2,87	3,13	3,05	2,06	2,17
De 6 a 10 anos	3,18	2,92	3,08	2,82	2,31	2,20*
De 11 a 15 anos	3,47	3,17	3,18	3,05	2,20	2,11
Mais de 16 anos	3,59*	3,19*	3,29*	3,26*	2,34	2,15

(*) Diferenças significativas $p < 0,05$

Tabela 7: Análise de variância das médias de cada fator por pertencer ou não à família

	Soma dos Quadrados	<i>g.l</i>	Quadrados Médios	F	p
F1 Comprometimento Afetivo	0,1994	1	0,1994	0,8956	0,3449
F2 Futuro Comum	1,9539	1	1,9539	10,6076	0,0013
F3 Comprometimento Normativo	0,3234	1	0,3234	2,2429	0,1355
F4 Sacrificios Avultados	3,3766	1	3,3766	10,3981	0,0014
F5 Escassez de Alternativas	5,1529	1	5,1529	11,2853	0,0009
F6 Ausência Psicológica	3,2395	1	3,2395	18,0261	0,0000

Tabela 8: Médias nos seis fatores por pertencer ou não à família

	<i>Não Família</i>	<i>Família</i>
F1 Comprometimento Afetivo	3,32	3,25
F2 Futuro Comum	3,05	2,81
F3 Comprometimento Normativo	3,16	3,06
F4 Sacrifícios Avultados	3,09	2,78
F5 Escassez de Alternativas	2,17	1,79
F6 Ausência Psicológica	2,18	1,88

Assinale uma única resposta	DT	D	C	CT
Sinto-me feliz em dedicar a esta instituição a minha vida profissional.				
Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.				
Não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.				
Prefiro esta instituição do que outras, pelo o que ela representa.				
Sinto os problemas da instituição como se fossem meus.				
Sinto um forte senso de integração com a minha instituição.				
Nesta instituição, sinto que somos uma grande família.				
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair da empresa agora.				
Sinto um senso de propriedade com a empresa.				
Tenho orgulho em contar para os outros que faço parte desta instituição.				
Falo com entusiasmo desta instituição para meus amigos como um ótimo local para se trabalhar.				
Não me sinto como uma pessoa da casa nesta instituição.				
Na situação atual, trabalhar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade tanto quanto um desejo.				
Se eu decidisse sair desta instituição agora minha vida ficaria bastante desestruturada.				
Acredito que teria poucas chances de mercado de trabalho de deixasse de trabalhar para esta instituição.				
Acredito que esta instituição me dá os benefícios que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.				
Importante é sempre fazer o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.				
Uma das únicas conseqüências negativas de sair desta instituição é a falta de alternativas imediatas.				
Devo muito a esta instituição.				
Esta instituição merece a minha lealdade.				
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar de trabalhar nesta instituição.				
Sinto-me culpado quando não realizo bem minhas funções.				
Sinto-me no compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor.				
Sinto que não faria falta nenhuma a esta instituição se eu saísse dela.				
Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta instituição, a menos que eu seja recompensado.				
O esforço que dedico ao meu trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que tenho aqui.				
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário trabalhar e agir corretamente.				
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.				

Parte III	
1. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa? Por quê?	
2. Você considera que há alguma relação entre o tempo de serviço dos colaboradores da empresa e seu comprometimento com o trabalho?	
3. Você considera que existem outros fatores que contribuem com o comprometimento de seus colaboradores?	
4. Classifique, de acordo com as legendas abaixo discriminadas, as respostas que melhor representam a realidade de seus colaboradores, no que diz respeito relação ao comprometimento dos mesmos com o seu trabalho.	
Atente para o que significa cada número:	
1. Discordo Totalmente – DT	
2. Discordo – D	
3. Concordo – C	
4. Concordo Totalmente – CT	
Questões:	
1. () Os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela.	
2. () Os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família.	
3. () Os colaboradores da empresa sentem que a empresa merece a sua lealdade.	
4. () Esta é uma empresa que oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam.	
5. () Ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho.	
6. () Os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela.	
7. () Os colaboradores sentem que são devidamente recompensados pelo seu desempenho.	
() Os colaboradores da empresa não apresentam compromisso com a empresa.	

O RH agradece a sua participação.

2 Por questões de proteção, o nome da organização pesquisada foi omitido e substituído pela palavra "empresa".