

# **ESTUDO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL UTILIZANDO A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO) EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

**LADY MELO DA R. URRUTH<sup>1</sup>; LUANA FARIAS F. DA SILVA<sup>2</sup>; ROGÉRIO DAS SILVA ALMEIDA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [lady.geo2012@gmail.com](mailto:lady.geo2012@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [lufariassilva@hotmail.com](mailto:lufariassilva@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – [rogeriosilva\\_almeida@hotmail.com](mailto:rogeriosilva_almeida@hotmail.com)

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, a gestão de pessoas vem passando por diversas transformações e perspectivas teóricas, deixando de lado um modelo focado no controle das pessoas para um modelo que objetiva o desenvolvimento das pessoas. Conforme aborda Dutra (2011), as pessoas eram tidas como um insumo necessário nas organizações, e assim mais um recurso a ser administrado, daí o nome “Recursos Humanos”, já o novo modelo de gestão de pessoas é baseado no desenvolvimento mútuo, ou seja, uma troca entre a organização e as pessoas que dela fazem parte.

Robbins; Judge e Sobral (2010) abordam que as escolas da administração até o final da década de 80, davam importância apenas para economia, contabilidade e finanças, o comportamento era deixado de lado, já nas últimas décadas as pesquisas voltaram seus olhares para a importância do comportamento humano no intuito de alcançar a eficácia na gestão.

Atualmente, o comprometimento das pessoas dentro das organizações é uma das grandes preocupações dos gestores. Segundo Dutra (2011) as empresas só conseguirão alavancar sua competitividade por meio das pessoas, e para isso as empresas também tem que estarem comprometidas com seus colaboradores, respeitando as individualidades, buscando seu desenvolvimento e satisfação.

Sob a mesma perspectiva, Medeiros et al. (2003) afirma que as empresas vêm ao decorrer dos anos, aumentando a busca e a retenção de colaboradores melhor qualificados, que se comprometam com a rotina da empresa. Buscando o diferencial no mercado e a otimização dos seus resultados.

Diante da importância cada vez maior atribuída ao comprometimento das pessoas dentro das organizações de serviços, este estudo procura, em uma empresa que atua há mais de trinta anos no mercado imobiliário de Pelotas, nas áreas de locação, venda e administração de condomínios, na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul, verificar o nível de comprometimento dos corretores e a visão dos gestores perante esses desafios.

Por fim pretendemos a luz das teorias descritas no referencial traçar relações com os dados coletados. Ainda sob a perspectiva teórica, pretendemos com o presente estudo contribuir para a reflexão e pesquisas ligadas ao tema comprometimento, satisfação, motivação, especificamente na gestão dos setores de organizações da área de serviços.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de cunho descritivo (GIL, 2008), de abordagem quantitativa e qualitativa,

Na etapa quantitativa, foi aplicado um questionário com vinte e oito afirmativas aos quinze corretores da empresa, na parte qualitativa foi realizada entrevista semi-estruturada com o gestor de vendas,

O questionário aplicado aos corretores foi construído de acordo com as sete Bases de comprometimento organizacional, definidas e mensuradas pelo EBACO, conforme demonstrado na Figura 1:

Denominações	Definições	Itens (perguntas)	Índices de precisão
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1,2,3,4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5,6,7,8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9,10,11,12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13,14,15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	17,18,19,20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21,22,23,24	0,65
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades.	25,26,27,28	0,59

Figura 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO

Fonte: Siqueira et al., 2008.

Com a aplicação do questionário aos corretores, almejamos mensurar o nível de comprometimento dos mesmos, já com a entrevista buscamos confrontar os resultados dos questionários com a visão do gestor e verificar possíveis divergências.

Após a multiplicação do resultado obtido em cada item (pergunta) por seu respectivo peso, procedemos com a soma dos resultados dos quatro itens de cada base e, após foi calculada a média que os corretores deram para cada item da escala.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados abaixo de forma sucinta (FIGURA 2):

Bases	Índice	Interpretação do resultado	É importante um
Afetiva	15,58	Comprometimento acima da média	Alto comprometimento
Obrigação em permanecer	12,36	Comprometimento abaixo da média	Alto comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,09	Alto comprometimento	Alto comprometimento
Afiliativa	15,68	Comprometimento abaixo da média	Alto comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	5,83	Comprometimento abaixo da média	Baixo comprometimento
Linha consistente de atividades	12,51	Comprometimento acima da média	Baixo comprometimento
Escassez de alternativas	7,05	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Figura 2: Resultados por base

Fonte: Pesquisa Direta

Como podemos notar, a base afetiva mostrou um comprometimento acima da média, quando é esperado é um alto comprometimento. Desta forma, algumas variáveis individuais dos pesquisados podem explicar este resultado, tais como as expectativas depositadas na organização, tempo de participação na mesma e valores pessoais.

O gestor de vendas da imobiliária pesquisada define o corretor de imóveis como um colaborador que não tem vínculo empregatício com a imobiliária, pois ele possui o seu próprio CRECI - Conselho Regional de Corretores de Imóveis e assim a sua remuneração depende exclusivamente do seu resultado, proveniente de suas vendas. Segundo ele, o nível apresentado é muito satisfatório, pois nesse segmento não é esperado um alto comprometimento afetivo, visto que os corretores não possuem vínculo empregatício.

Na base obrigação em permanecer o esperado era um alto comprometimento, mas obtivemos um comprometimento abaixo da média. Foi

observado que os integrantes da imobiliária não se sentem obrigados em permanecer na organização, trabalham por alguma necessidade pessoal, mas esta necessidade não os impediria em deixar a empresa em busca de uma nova atividade. Esse resultado não é benéfico, pois o integrante não se envolve completamente com a sua atual atividade, e está propenso a mudar caso surjam novas propostas de trabalho, com isto a organização poderá ser prejudicada com a rotatividade no trabalho e descontinuidade de projetos.

Pela visão do gestor relacionando esse índice com o ramo imobiliário, o resultado obtido está diretamente ligado com a função que o corretor desempenha na empresa, visto que ele realmente não possui laços concretos e firmados com a mesma, portanto, sem obrigação em permanecer.

Na base obrigação pelo desempenho existe um alto comprometimento como o esperado. Para a imobiliária este comprometimento tem um aspecto muito positivo, pois além da equipe se focar e trabalhar em conjunto, também entrega os resultados esperados pela empresa (MEDEIROS, 2005).

A remuneração, neste caso, está diretamente ligada ao seu desempenho, tornando-se uma consequência do comprometimento em relação ao aumento do índice desta base. O comprometimento nas rotinas diárias reflete o resultado financeiro do corretor ao final de cada período, segundo o gestor de vendas.

A base afiliativa mostrou um comprometimento abaixo da média quando deveria ser alto. Esta base deve apresentar um alto grau de comprometimento, pois quanto maior o entrosamento entre os colegas, maiores também serão os resultados alcançados. Este é um fator que pode trazer inúmeras consequências negativas à imobiliária, pois o fato de não se sentirem reconhecidos no desempenho das suas funções, poderá deixar os componentes desanimados e este resultado pode ter como consequências a menor produtividade, criação de conflitos e intenção de sair da empresa. Verificamos que não há um engajamento com o grupo.

O gestor reconhece esse baixo nível de comprometimento como uma falha, algo que deve ser corrigido, pois no seu entendimento o trabalho coletivo deve se sobressair ao trabalho individual. Porém nesse ramo a competitividade é muito acirrada, devido à característica remuneratória, o que algumas vezes atrapalha as ações de união entre os colegas.

A base falta de recompensas e oportunidades mostrou um comprometimento abaixo da média. Esta base deve ter um baixo comprometimento porque o esforço extra que o colaborador desenvolve em prol da organização não deve ser medido em recompensas e mais oportunidades, ou seja, a pessoa deveria desenvolver seu trabalho independente de benefícios próprios. O estudo leva a crer que os corretores não se importam em dar o seu máximo pela empresa e a sua visão diante da organização é a mesma que expressam publicamente, sem guardar qualquer ressentimento ou culpa (SIQUEIRA et al. 2008).

A opinião do gestor diverge com a opinião do autor nesse quesito, pois na visão do mesmo, o objetivo da empresa é gerar lucro e consequentemente os corretores terão o mesmo objetivo, neste caso, gerar lucro para si.

Na base linha consistente de atividades o comprometimento está acima da média quando o resultado esperado seria um baixo comprometimento. Esta média do fator deve ser considerada baixa, visto que o colaborador deve desenvolver seu trabalho em função daquilo que acredita e expressar suas ideias não seguindo somente normas. Portanto o resultado obtido é desfavorável, pois mostra que os corretores não estão desenvolvendo suas funções conforme aquilo que acreditam, e sim seguindo normas, a fim de se manter na organização.

O gestor reconhece que essa é uma prática relacionada com a cultura organizacional, que preza pelo cumprimento de regras e normas como um índice de avaliação do colaborador.

Para a base escassez de alternativas o resultado foi um baixo comprometimento, e está dentro da média esperada. Segundo o gestor, devido ao momento atual da empresa que se encontra em fase de crescimento mesmo com uma conjuntura de mercado desfavorável, os corretores fazem a leitura de que a concorrência não imprime a mesma postura e com isso identificam que estão inseridos em uma organização que lhes oferece o diferencial que eles não encontrarão nos concorrentes.

#### 4. CONCLUSÕES

O resultado encontrado foi satisfatório para o gestor de vendas, pois levando em consideração as divergências que existem em relação à EBACO e a realidade (falta de vínculo empregatício) dos corretores de imóveis, os índices encontrados, em sua maioria, quando comparados com a teoria, foram positivos.

Como pontos a ressaltar verificamos que quatro das setes bases propostas obtiveram escores diferentes aos propostos pela escala: Obrigação em permanecer na empresa; Base Afiliativa: Falta de Recompensas e Oportunidades e; Linha Consistente de Atividades. E três obtiveram escores próximos aos propostos pelos autores da escala: Base Afetiva; Obrigação pelo Desempenho e; Escassez de Alternativa.

Quase todos os aspectos levantados na escala tiveram respostas assertivas na análise da entrevista com o gestor de vendas. Um ponto que gerou discussão quanto aos dados obtidos, refere-se a base Falta de Recompensas e oportunidades, segundo o gestor, o objetivo da empresa é gerar lucro e consequentemente os corretores terão o mesmo objetivo, neste caso, gerar lucro para si.

Apesar do estudo de casos se mostrar adequado ao problema em análise, tal método constituiu outra limitação, visto que não permite a generalização das conclusões e resultados obtidos para outras realidades organizacionais, nem se afirmar que as conclusões e os pressupostos identificados representem as variáveis organizacionais adotadas no âmbito do presente estudo como um todo. Daí a adoção da noção de transferibilidade como critério de validação interna.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, Dez. 2003.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, Jan./Fev. 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. et al. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.