

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EQUIPE DE VENDAS DE UMA EMPRESA PRIVADA BRASILEIRA

TIAGO DALPIAZ¹; SIMONE MELLO²

¹Aluno MBA Gestão Estratégica de Negócios - Universidade Federal de Pelotas
tiagodalpiaz@yahoo.com.br

²Professora Faculdade de Administração e de Turismo – Universidade Federal de Pelotas
sptmello@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, questões relacionadas ao comprometimento nas organizações são recorrentes nos estudos sobre comportamento organizacional. O vínculo forte entre colaboradores e empresas revela um diferencial competitivo, em especial no contexto contemporâneo de mudanças e incertezas.

O tema está presente em distintas áreas do conhecimento. Alguns estudos podem ser citados, como no setor de educação (ROWE, et al., 2013; RIBEIRO FILHO & HONÓRIO, 2014) e no setor bancário (BEZERRA, et al., 2013). Genari e colaboradores (2013) discutiram o comprometimento no ambiente da viticultura na serra gaúcha. Já Paiva (2015) investigou o tema no setor de vendas *call center* em Minas Gerais. Contudo, estudos sobre o comprometimento organizacional no setor comercial do segmento de saúde ainda são escassos.

A compreensão da importância de se investir cada vez mais em equipes de trabalho enquanto capital estratégico ratifica a importância de estudos no campo do comportamento organizacional. Afinal, como salienta Siqueira (2008), são as pessoas comprometidas com o trabalho, com suas habilidades e singularidades que serão capazes de melhorar os processos e conferir maior produtividade e competitividade às organizações.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é investigar o comprometimento organizacional de uma equipe comercial da Hermes Pardini, uma grande empresa nacional que atua no setor de análises clínicas e apoio laboratorial. Para tanto, usou-se o modelo de MEYER & ALLEN (1991) adaptado no Brasil por Medeiros e Enders (1998).

2. METODOLOGIA

Buscando conhecer melhor o colaborador e entender o que o motiva e o faz se envolver com a empresa que trabalha em busca dos resultados, adota-se neste estudo a Escala de comprometimento organizacional (EBACO) para analisar a equipe de vendas de uma empresa privada brasileira da área da saúde. A EBACO se destaca pois considera multidimensionalidades atentas à diversidade cultural, através da escala é possível analisar 7 bases já citadas anteriormente (MEDEIROS, 2003).

Foi realizado um estudo de caso descritivo predominantemente quantitativo durante o mês de junho de 2018. O instrumento foi elaborado no formato eletrônico de link/formulário do Google e encaminhado por email para todos colaboradores da equipe comercial da empresa Hermes Pardini - 118 profissionais. Participaram da pesquisa gestores do setor comercial (gerentes regionais e supervisores), executivos de vendas e assessores técnicos do grupo.

3.RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do total de 118 colaboradores na empresa da equipe comercial – setor de vendas, 71 responderam à pesquisa, representam 60,2% do total do segmento comercial. Desses, 33 são mulheres e 38 são homens, uma população predominante masculina, representando 53% da população avaliada. A média de idade é aproximadamente 37 anos e o estado civil ascendente é o casado, tendo 29 informado este estado civil, representando 70,4% do total dos respondentes. Com relação ao tempo de permanência na empresa, 39,4% tem de 5 até 10 anos, 21,1% fazem parte da organização há mais de 10 anos, 15,5% tem de 3 até 5 anos 14,1% de 1 até 3 anos e 9,9% até 1 ano. Cerca de 60% dos participantes estão há mais de 5 anos na empresa. Ao analisar os cargos que ocupam, pontua-se que 85,9% não ocupam cargos de gestão. No total da pesquisa 53 colaboradores são executivos de vendas, totalizando 74,6% dos entrevistados, 8 assessores técnicos (11,6%), 6 supervisores de vendas (8,5%) e 4 gerentes regionais (5,6%). Após a etapa de perguntas sociodemográficas os colaboradores preencheram a EBACO. Foi calculado a média que os colaboradores deram para cada indicador ou item da escala. Após esta etapa foi multiplicada a média encontrada pelo peso de cada indicador. Na avaliação de cada base do comprometimento foi considerado os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após a multiplicação pelos pesos de cada item. Os resultados dos quatro indicadores de cada base foram somados para obtenção do grau de comprometimento de cada base e classificados conforme os níveis de comprometimento. Na tabela 1 são apresentados os resultados e índices encontrados na pesquisa.

Tabela 1. Base do comprometimento, resultados encontrados e interpretação.

Base do comprometimento	Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Afetiva	16,24	Entre 11,21 e 16,55 Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	12,66	Entre 10,62 e 14,69 Comprometimento abaixo da média
Obrigação em desempenho	17,01	Maior que 13,34 Alto comprometimento
Afiliativa	15,62	Entre 14,77 e 16,82 Comprometimento abaixo da média
Falta de recompensas e oportunidades	6,08	Entre 4,36 e 8,78 Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	12,03	Entre 8,52 e 12,13 Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	8,37	Abaixo de 11,46 – Baixo Comprometimento

No que se refere à **base afetiva**, observa-se que funcionários da empresa pesquisada tem um comprometimento acima da média. No estudo elaborado por Rego et al. (2007), envolvendo trabalhadores de diferentes áreas as variáveis relacionadas à dimensão do comprometimento afetivo apresentaram as maiores médias. Esta base do comprometimento organizacional está vinculada à identificação do trabalhador com os objetivos e valores da empresa, ao desejo de permanecer como membro ativo da organização e de contribuir e dar energia para a empresa, além de apresentar sentimentos como lealdade, pertencimento, orgulho e afiliação.

No que se refere à base **obrigação em permanecer** observou-se um comprometimento abaixo da média. A aderência às normas e pressões depende do perfil do empregado ao reconhecer deveres morais para com a Instituição,

acreditando possuir uma dívida social que deve ser retribuída com seu esforço em prol da organização (SIQUEIRA, 2001).

Já no que tange à base **afiliativa**, os resultados revelam comprometimento abaixo da média corroborando com os estudos de Bezerra *et al.* (2013) e Cantarelli *et al.* (2014). É possível detectar uma crença pouco expressiva de que eles se sentem reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização. Paiva (2015) encontrou resultado mais preocupante em esta base afiliativa, apontando comprometimento baixo, o que sugere reflexão dos gestores em melhorias na cultura organizacional da empresa.

Quanto à **escassez de alternativas** os dados apontam para baixo comprometimento. Logo, é possível concluir que a maioria dos funcionários abordados não são adeptos da ideia de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a empresa onde exercem sua função, situação que parece ser comungado pelos participantes das pesquisas de Bezerra *et al.* (2013) e Cantarelli *et al.* (2014). Contrapondo os resultados iniciais, os entrevistados acreditam que não conseguiram outro emprego com as facilidades do *call center* e que os remunere de maneira igual ou semelhante. (CANTARELLI, et al., 2014) Desse modo, eles permanecem na empresa por falta de melhores oportunidades mas estão abertos para novas oportunidades em outras organizações.

Ao questionar-se a **obrigação por desempenho**, as informações destacam que os colaboradores têm um comprometimento alto, e se sentem no dever de esforçar-se pela empresa, desempenhando seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso.

A base **linha consistente de atividade** observou-se um comprometimento abaixo da média, mas muito próximo ao limite do comprometimento considerado acima da média. Esse item compreende uma das bases onde um resultado negativo é interessante para a empresa. Ela revela uma necessidade de manter um comportamento orientado pelas regras da instituição no sentido de garantir o vínculo empregatício.

Sobre o comprometimento de base **falta de recompensa e oportunidade**, maioria “abaixo da média”, configurou um aspecto negativo para a empresa pesquisada, pois denota insatisfação dos trabalhadores em função das oportunidades oferecidas durante a carreira (BASTOS & LIRA, 1997).

4.CONCLUSÕES

Observa-se que a obtenção de vantagens competitivas empresariais está relacionada à maneira como o funcionário se envolve e se relaciona com a organização. Neste estudo cabe destacar o comprometimento acima da média na base afetiva destacando um sentimento de orgulho e percepção de fazer parte da equipe, o que pode ser explicado pela característica familiar da empresa. Acredita-se que por tratar-se da área da saúde também possa contribuir positivamente com o comprometimento, afinal diariamente os colaboradores estão envolvidos com o bem-estar dos clientes e pacientes que realizam os exames clínicos. Parece então que o afeto, o cuidado, permeiam as atividades dos colaboradores. Esse resultado representa uma visão positiva para a empresa apresentando um menor índice de *turnover* e absenteísmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, A.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços de saúde. **Organizações e Sociedade**, v. 4, p. 39-64, 1997.
- BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **Revista do Mestrado Administração - Universidade Potiguar**, p. 37-50, 2013.
- CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v.11, n.2, p. 153-166, 2014.
- GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 75, p. 351-383, 2013.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 67-87, 1998.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management**, p. 61-89, 1991.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de Call Center. **Revista de Administração – RAUSP**, p. 310-324, 2015.
- RIBEIRO FILHO, J. G.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento Organizacional: Comparando Docentes Efetivos e Temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, p. 173-204, 2014.
- ROWE, D. E. O., BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações e Sociedade**, v. 66, p. 501-521, 2013.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, p. 25, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.