

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alex Eckert**

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A  
PROFISSÃO: UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL EM  
EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

**Porto Alegre  
2005**

**Alex Eckert**

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A  
PROFISSÃO: UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL EM  
EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes**

**Porto Alegre**

**2005**

*Não importa o tamanho da montanha. Ela não consegue esconder o sol.  
(Provérbio chinês)*

## RESUMO

As empresas de serviços contábeis são caracterizadas por empregarem pessoas que não precisam ter experiência na área, pois o treinamento pode ser realizado no próprio ambiente de trabalho. Embora recebam baixos salários, a oferta de mão-de-obra é ampla devido ao fato de os estudantes de contabilidade terem esta oportunidade como meio de adquirir experiência para o desempenho de suas atividades futuras, complementando a parte teórica adquirida em sala de aula. Diante disso, o contexto que se apresenta para estes profissionais pode ser favorável a um comprometimento maior com a profissão/carreira do que com a organização em que atua. Assim, o presente estudo tem como propósito principal identificar e analisar as características sócio-profissionais dos empregados das empresas de serviços contábeis e relacioná-las aos focos do comprometimento (profissão/carreira e organização), bem como às dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Para alcançar os objetivos propostos, foram aplicados 333 questionários a empregados de empresas de serviços contábeis em Caxias do Sul. Para verificar o foco do comprometimento, foram formuladas questões com base nos estudos de Bastos (1993; 2000). As questões relativas às dimensões do comprometimento organizacional foram baseadas nos estudos de Meyer e Allen (1991; 1997). Os resultados encontrados apontam para um duplo comprometimento, tanto com a profissão/carreira quanto com a organização, embora as médias do primeiro sejam um pouco superiores às do segundo. No que diz respeito às dimensões do comprometimento organizacional, foram encontradas evidências de um forte comprometimento afetivo em relação à organização.

Palavras-chave: Focos do comprometimento, dimensões do comprometimento, empresas de serviços contábeis, políticas de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

Companies of Accounting services are characterized by the employment of people who do not have experience in the area. Therefore the training is carried out in the work environment itself. Although they receive low wages, the offer of workers is bulky due to the fact that many Accounting students see it as an opportunity to acquire experience to perform their future activities as well as complementing their theoretical knowledge obtained in the classroom. Considering this context presented to the professionals, the situation can be more favorable to a greater commitment to the profession/career rather than to the employing organization. Thus this study has the main purpose of identifying and analyzing the social and professional characteristics of the employees of Accounting services in relation to the focal points of commitment (profession/career and organization), as well as the dimensions of the organizational commitment (affective, continuance and normative). In order to reach the objectives proposed, 333 questionnaires were given to be answered by the employees of companies of Accounting services in the city of Caxias do Sul to verify the spotlights of the commitment through questions formulated and based on the studies of Bastos (1993; 2000). The questions related to dimensions of the organizational commitment had been based on the studies of Meyer e Allen (1991; 1997). The results found pointed to a double commitment: to profession/career as well as to the organization, although the averages in the first one are a little superior to the ones in the second one. Considering to the dimensions of the organizational commitment, evidences of a strong affective commitment in relation to the organization have been found.

**Key Words:** Focal points of the commitment, dimensions of the commitment, Accounting services companies, Human Resources policies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED	-	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CRC	-	Conselho Regional de Contabilidade
DP	-	Desvio-Padrão
FEE	-	Fundação de Economia e Estatística
FR	-	Frequência
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	-	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
RS	-	Rio Grande do Sul
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCON CAXIAS	-	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas de Caxias do Sul
WWW	-	<i>World Wide Web</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>11</b>
2.1	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	11
2.2	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
<b>2.2.1</b>	<b>A definição do problema via questão de pesquisa</b> .....	<b>17</b>
2.3	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	18
<b>2.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
2.4	JUSTIFICATIVA.....	19
<b>3</b>	<b>INFORMAÇÕES DA ATIVIDADE E DA REGIÃO</b> .....	<b>21</b>
3.1	AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS .....	21
<b>3.1.1</b>	<b>Os empregados das empresas de serviços contábeis</b> .....	<b>23</b>
3.2	CARACTERÍSTICAS DO LOCAL DO ESTUDO.....	24
<b>4</b>	<b>O COMPROMETIMENTO: CONCEITOS, ABORDAGENS E RESULTADOS DE PESQUISAS</b> .....	<b>27</b>
4.1	FOCOS DO COMPROMETIMENTO.....	27
<b>4.1.1</b>	<b>Comprometimento com a profissão/carreira</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Comprometimento com a organização</b> .....	<b>30</b>
4.2	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	32
<b>4.2.1</b>	<b>A dimensão afetiva</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>A dimensão instrumental</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.3</b>	<b>A dimensão normativa</b> .....	<b>34</b>
4.3	POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL...34	
4.4	RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO .....	36
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA .....	39
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
5.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	42
5.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	42
5.3	SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	44

5.4	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS .....	44
5.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	45
5.6	TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	46
<b>5.6.1</b>	<b>A operacionalização das variáveis .....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>49</b>
6.1	CARACTERÍSTICAS SÓCIO-PROFISSIONAIS DOS PESQUISADOS.....	49
6.2	O FOCO DO COMPROMETIMENTO .....	60
<b>6.2.1</b>	<b>Análise quantitativa da auto-avaliação no foco do comprometimento ..</b>	<b>60</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Análise qualitativa da auto-avaliação no foco do comprometimento.....</b>	<b>61</b>
6.3	A ANÁLISE DOS GRAUS DE CONCORDÂNCIA ATRIBUÍDOS .....	64
<b>6.3.1</b>	<b>Média de concordância em relações às variáveis .....</b>	<b>64</b>
<b>6.3.2</b>	<b>O comprometimento organizacional afetivo .....</b>	<b>66</b>
<b>6.3.3</b>	<b>O comprometimento organizacional instrumental .....</b>	<b>70</b>
<b>6.3.4</b>	<b>O comprometimento organizacional normativo .....</b>	<b>75</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Padrões de comprometidos em relação aos focos e às dimensões do comprometimento organizacional .....</b>	<b>79</b>
6.4	A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	84
6.5	ASSOCIAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS PESQUISADOS .....	85
<b>6.5.1</b>	<b>Comparando resultados de outras pesquisas.....</b>	<b>85</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Achados a partir de suposições baseadas em observações .....</b>	<b>94</b>
6.6	SUGESTÕES DE POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	97
<b>6.6.1</b>	<b>Remuneração.....</b>	<b>98</b>
<b>6.6.2</b>	<b>Reconhecimento e valorização .....</b>	<b>99</b>
<b>6.6.3</b>	<b>Ambiente de trabalho.....</b>	<b>100</b>
<b>6.6.4</b>	<b>Diálogo e tomada de decisão .....</b>	<b>101</b>
<b>6.6.5</b>	<b>Desenvolvimento profissional .....</b>	<b>102</b>
<b>6.6.6</b>	<b>Planejamento do trabalho.....</b>	<b>103</b>
	REFERÊNCIAS.....	113
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS .....	117



## 1 INTRODUÇÃO

Os problemas e incertezas que cercam o atual momento de mudanças exigem que cada vez mais as organizações se modernizem e se preparem para enfrentar os desafios que estão surgindo em todos os setores da economia. Surge, então, a necessidade de uma concentração de esforços em estratégias mais compatíveis com as demandas decorrentes dessas mudanças e do conseqüente aumento da competitividade. Cada vez mais as organizações estão dependendo do seu contingente humano para enfrentar essas mudanças, sendo que um dos elementos essenciais desta nova postura organizacional consiste em fortalecer o comprometimento dos empregados em relação às metas da empresa.

O comprometimento na empresa apresenta-se, atualmente, como uma vantagem competitiva, visto que, na permanente busca pela qualidade e eficiência, as organizações necessitam da identificação e do interesse das pessoas com o trabalho. De acordo com essa premissa, o presente estudo busca analisar o comprometimento dos empregados das empresas de serviços contábeis. Essas organizações se caracterizam por oferecer baixa remuneração aos seus profissionais; contudo, há condições de preparação de profissionais para o mercado. Diante de tal contexto, parte-se do pressuposto de existir um cenário desfavorável ao comprometimento dos funcionários para com a organização, o que possivelmente favoreça a um maior comprometimento com a profissão/carreira.

O capítulo 1 aborda a contextualização do estudo a partir de uma retrospectiva quanto às diferentes estratégias de gestão dos recursos humanos nas organizações, discorrendo a respeito das características de cada uma delas. Traz também o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização deste estudo. O capítulo seguinte traz à tona o contexto profissional das organizações-alvo do estudo, assim como algumas informações sobre o local em que elas estão inseridas. O capítulo 3 apresenta o referencial teórico que contribui

para a realização deste estudo, trazendo achados de estudos e teorias que dizem respeito ao comprometimento. Por sua vez, as questões relativas ao método empregado para a concretização do estudo são abordadas no quarto capítulo.

As análises dos dados coletados e as conclusões deste estudo encontram-se nos capítulos 5 e 6, respectivamente. Como parte final desta dissertação, apresenta-se o instrumento de pesquisa utilizado durante a realização do estudo.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta uma retrospectiva das diferentes estratégias de gestão dos recursos humanos nas organizações, discorrendo a respeito das características de cada uma delas. Traz, ainda, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a realização deste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É de conhecimento comum que um dos principais objetivos de uma empresa é gerar lucros. Para que ocorra a maximização desses lucros é necessário que haja uma administração eficiente, o que cabe ao gestor. Surge daí a necessidade de aplicar o conhecimento existente acerca dos modos de gestão, sobretudo no que se refere à gestão de pessoas.

Ao comentar sobre a importância da área de recursos humanos, Roesch (1996, p. 43) afirma:

A área de recursos humanos busca basicamente compatibilizar as necessidades de curto prazo das pessoas com os objetivos de longo prazo das organizações. Como área funcional dentro das organizações, apresenta caráter de certo modo ambivalente, tendo em vista sua origem. Nasceu como uma função de bem-estar nas organizações. Mais tarde, tendo em vista o crescimento e o conseqüente aumento da complexidade das organizações, passou a desempenhar uma função de controle sobre a utilização da mão-de-obra.

Através de estudos sobre o tema, teóricos tentam definir e analisar a melhor e mais adequada forma de gerir as empresas. Walton (1997), por exemplo, descreveu duas grandes estratégias de gestão da força do trabalho dentro das organizações, as quais implicam em alterações no desempenho das mesmas, sendo elas: (1) a

estratégia baseada na imposição do controle e (2) a estratégia baseada na busca do comprometimento.

A abordagem da estratégia orientada para o controle, ou a tradicional, encontra-se na vontade de manter a disciplina, exercer o controle e extrair disso o máximo de eficiência na melhor utilização da força de trabalho disponível (Walton, 1997). Um dos principais representantes dessa corrente de pensamento foi o engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que através de suas idéias sobre a melhor forma de organizar o trabalho influenciou toda uma geração. Taylor (1985) pregava (1) a instituição de políticas de aproveitamento dos funcionários segundo as aptidões de cada um, (2) a produção máxima com o mínimo de custos, (3) a erradicação do desperdício de tempo, além de (4) procurar desenvolver padrões que pudessem servir de medidas de desempenho no cargo.

No entanto, quando uma organização adota uma estratégia orientada para o comprometimento, preocupa-se em envolver subjetivamente os seus recursos humanos na busca do melhor desempenho possível. Segundo Walton (1997), na década de 70 do século XX, diversas empresas norte-americanas foram pioneiras em busca de uma gestão voltada para o comprometimento, quando “começaram a mostrar como a contribuição de uma força de trabalho verdadeiramente comprometida pode ser grande e produtiva” (p.98).

Numa pesquisa realizada com empresas industriais do sul do país, Antunes (2001) detectou que os empresários ainda preferem utilizar o modelo de controle, baseado na redução de custos, em detrimento do modelo de comprometimento. Esse último exigiria a contratação de mão-de-obra qualificada em termos sócio-técnicos, gerando descaixe de recursos no desenvolvimento de políticas de envolvimento dos empregados.

No entanto, atualmente, o surgimento de novos fatores organizacionais, tecnológicos e ambientais faz com que as empresas necessitem se adaptar aos novos cenários criados sob pena de desaparecerem. Alguns dos motivos para a criação desses novos cenários são: (1) surgimento de novas potências econômicas, (2) concorrência internacional cada vez mais intensa, (3) mudanças nas regulamentações governamentais, (4) incapacidade de alguns governos nacionais

de controlar seus próprios destinos políticos e econômicos, e a (5) revolução digital que vem gerando avanços técnicos e removendo fronteiras políticas e organizacionais. Fatores como esses estão obrigando as empresas a se adaptarem rapidamente a novos contextos e aquelas que não conseguirem fazê-lo provavelmente não resistirão.

As pessoas estão sendo o alicerce de sustentação das inovações gerenciais e organizacionais. Elas são fundamentais para pensar, desenvolver e implementar estratégias que permitam que a empresa ocupe uma posição favorável no mercado. Cabe aos gestores de recursos humanos a execução das ações estratégicas, visando à maximização dos resultados tanto para a empresa como para os funcionários. Por exemplo, observa-se que em determinados setores da economia, uma das estratégias adotadas por algumas empresas é a admissão de colaboradores importantes como sócios, podendo proporcionar aos mesmos, além da remuneração mensal fixa, uma parcela sobre os lucros ou resultados de acordo com o trabalho desempenhado.

Após analisar diversas empresas americanas, Dessler (1996) afirma que dentre elas algumas sobreviveram e, em grande parte, prosperaram porque seus gestores sabiam que, neste novo contexto de rápidas transformações, a vantagem competitiva não se restringia a ter máquinas ou patentes. A constatação do estudioso foi de que contar com pessoas capazes de improvisar, inovar e tratar a empresa que as emprega da mesma forma como se fosse sua, é um caminho seguro para a sobrevivência e o crescimento das empresas no mercado competitivo.

## 2.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da década de 80 do século XX percebe-se uma gradativa mudança nas características da organização, gestão e relações de trabalho. O trabalho rotineiro e previsível vigente até então, possibilitava o emprego numa só empresa durante toda ou boa parte da vida economicamente ativa, caracterizando, portanto, uma relação de longo prazo entre empresa e empregados. Com essa mudança,

novas tendências que dizem respeito às formas de relacionamento empregado/organização se desencadearam e passou-se a adotar diferentes formas de gestão, por exemplo, trabalho por projetos e por resultados. De acordo com Tonelli (2001), uma característica das novas organizações é a existência cada vez mais constante das relações de curto prazo entre indivíduos e organizações, num cenário em que a lealdade e confiança são negociadas em função de interesses momentâneos.

A reformulação dessas relações desperta interesse no meio acadêmico, fazendo com que alguns autores demonstrem sua preocupação a respeito da gradativa extinção das relações de longo prazo. Sennet (1999), por exemplo, entende que as relações de curto prazo entre indivíduo e organização podem acabar corroendo a lealdade, a confiança e o compromisso mútuo.

Hirsh<sup>1</sup> (apud DESSLER, 1996) complementa o raciocínio, declarando que os *downsizings* e as reestruturações corporativas ocorridas na última década nas organizações podem ter “ferido, até fatalmente”(p.8), o comprometimento e a lealdade dos indivíduos perante as organizações. O fato é que se a empresa se sente livre para demitir, ela não pode mais esperar os mesmos níveis de comprometimento de seus empregados.

Lévy-Leboyer (1994) assegura que as constantes mudanças de emprego a que os indivíduos são submetidos podem levar à desmotivação no emprego, assim como também gerar efeitos sobre a personalidade e a auto-estima dos indivíduos, ocasionando perda da confiança em si próprio e um sentimento de inutilidade.

Outros autores (Antunes, 2001; Bastos, 2000) entendem que os novos modelos de gestão e as práticas inovadoras que objetivam reduzir custos na organização também poderiam afetar o comprometimento dos empregados com a organização. A respeito dessa questão, Bastos (2000, p. 49) entende que:

As medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade.

---

<sup>1</sup> HIRSCH, Paul. **Pack Your Own Panachute**. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1987.

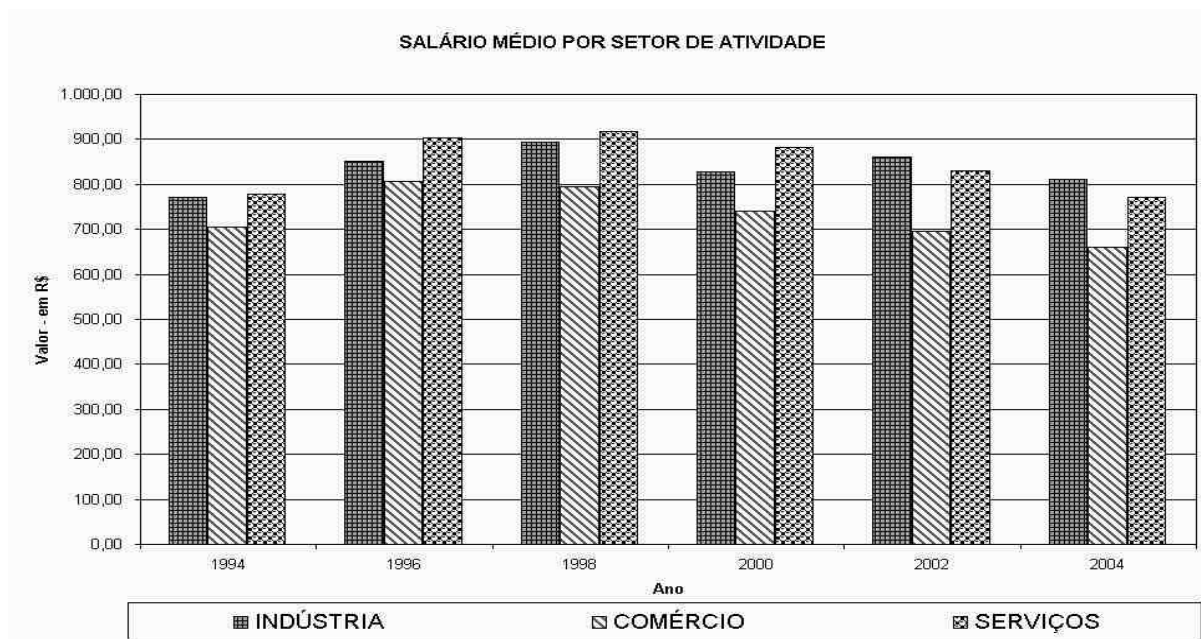
A partir disso, pode-se supor que: (1) os focos<sup>2</sup> do comprometimento dos empregados com a organização e com a profissão/carreira podem estar sofrendo alterações; e (2) as dimensões<sup>3</sup> do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) podem estar sendo redefinidas. Talvez, em função de algumas características encontradas no setor contábil, que serão mencionadas em seguida, exista um contexto desfavorável ao comprometimento organizacional afetivo dos funcionários. Possivelmente esteja havendo uma ênfase nas relações sociais de trabalho que promovem o comprometimento instrumental, face às circunstâncias que orientam os novos modelos de gestão, bem como os contratos psicossociais de trabalho que os acompanham.

Não bastassem os fatores acima expostos, vale salientar que quase todos os setores da economia têm no seu contexto um fator que pode afetar as relações entre indivíduos e organizações. Trata-se da remuneração. No caso das empresas de serviços contábeis seria interessante analisá-la, haja vista que é considerada na literatura especializada (Becker, 1998) como uma estratégia de comprometimento. Um renomado instituto de pesquisas econômicas (Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul – FEE/RS), ao analisar os rendimentos médios dos trabalhadores por ramo de atividade em algumas cidades do Rio Grande do Sul, constatou que a remuneração média dos trabalhadores do ramo de serviços era, até o ano de 2000, superior ao dos trabalhadores dos setores comercial e industrial. Porém, nos últimos quatro anos este quadro vem sofrendo modificações (Figura 1 e Figura 2) e o que ocorreu foi uma redução salarial em todos os setores. Ao se comparar o setor de serviços com o industrial, observa-se que o primeiro teve um achatamento salarial maior do que o segundo.

---

<sup>2</sup> Diz respeito aos alvos/aspectos do comprometimento dos indivíduos nos diferentes contextos do trabalho (Bastos, 1993;2000). A literatura convencionou em chamar esses alvos/aspectos de "focos", mais precisamente aqui delimitados em (1) foco do comprometimento com a organização e (2) foco do comprometimento com a profissão/carreira.

<sup>3</sup> Adota-se neste estudo as dimensões elencadas por Meyer e Allen (1991;1997), no caso: (1) a dimensão "afetiva" (affective), a qual se refere ao desejo de fazer parte da organização, (2) a dimensão "instrumental" (continuance), relacionada aos custos e benefícios associados ao desligamento da organização e (3) a dimensão "normativa" (normative), refere-se ao sentimento de obrigação em fazer parte da organização.

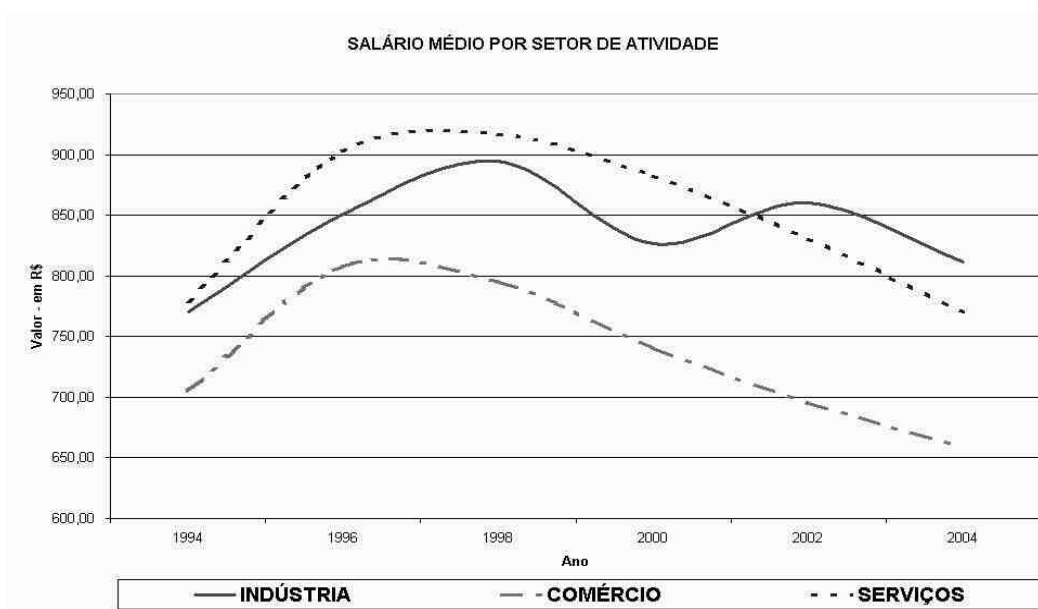


**Figura 1: Valores médios dos salários mensais por ramo de atividade**

Fonte: FEE/RS - Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul

Índice de atualização utilizado: IPC (valores em Reais de Setembro/2004).

Quando se traça uma linha para verificar a evolução na remuneração média dos trabalhadores, percebe-se que foi no início da corrente década que a remuneração do setor industrial se posicionou acima do setor de serviços:



**Figura 2: Evolução dos salários médios por ramo de atividade**

Fonte: FEE/RS - Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul

Índice de atualização utilizado: IPC (valores em Reais de Setembro/2004).



As empresas de serviços contábeis, integrantes do setor de prestação de serviços, não raras vezes são utilizadas pelos trabalhadores como meio de adquirir experiência profissional. Os conhecimentos adquiridos servirão de auxílio para uma migração desses indivíduos para o setor industrial, que se utiliza de maior remuneração como fator de atração de mão-de-obra.

Além disso, é de conhecimento geral que as empresas de serviços contábeis empregam um grande contingente de estudantes de graduação em Ciências Contábeis. Mesmo existindo esse ambiente de baixos salários, os estudantes ganham ao adquirirem experiência para o desempenho de sua futura profissão. A respeito desse assunto, Thomé (2001, p.87) afirma:

É comum as empresas de contabilidade agirem como verdadeiros centros de formação de mão-de-obra na área administrativa. Admitem o jovem sem experiência como funcionário ou estagiário e o treinam na execução de um determinado serviço durante meses. Se o funcionário demonstrar talento será preciso adequar sua remuneração ao mercado para não perdê-lo para outras empresas, de outros ramos, sem a mesma aptidão para formar mão-de-obra.

Percebe-se que as empresas de serviços contábeis são formadoras de profissionais especializados, preparando pessoas para o mercado de trabalho. Diante desse contexto, o comprometimento desses profissionais merece ser pesquisado. Entender de que maneira algumas características sócio-profissionais dos empregados, tais como idade, gênero e remuneração, dentre outras, se relacionam e afetam o comprometimento é de grande importância, tanto para as organizações como para os funcionários.

### **2.2.1 A definição do problema via questão de pesquisa**

Ante o exposto, a questão objeto deste estudo se expressa deste modo: **Quais as associações que podem ser estabelecidas entre as características sócio-profissionais dos empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul com:**

- **(1) os focos do comprometimento (organização e profissão/carreira) e;**
- **(2) as dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do comprometimento com a organização?**

## 2.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Este estudo pretende alcançar os objetivos expostos a seguir.

### 2.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo central **identificar e analisar associações que podem ser estabelecidas entre as características sócio-profissionais dos empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul com (1) os focos do comprometimento (organização e profissão/carreira) e com (2) as dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do comprometimento com a organização.**

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o foco do comprometimento dos empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul;
- Identificar as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional desses empregados;
- Identificar as características sócio-profissionais dos pesquisados.

- Associar as características sócio-profissionais com o foco e com as dimensões do comprometimento.

## 2.4 JUSTIFICATIVA

A seguir serão relacionadas as principais justificativas para a realização deste estudo, tendo como tema o comprometimento.

Uma questão que surge com frequência entre proprietários e gestores de empresas de serviços contábeis é: Como fazer para que os empregados sejam comprometidos com a organização em que atuam? Com isso, a empresa pode alcançar melhores resultados e ter uma maior competitividade no mercado. A partir dessa abordagem, cabe questionar os gestores se o contexto, da maneira como se apresenta, fornece condições para que o comprometimento exista. Dessa forma, uma das justificativas é: (1) disponibilizar uma fonte de informações que auxiliem os gestores a gerir as empresas da maneira mais eficaz.

A partir do estabelecimento da relação entre os graus de comprometimento organizacional e profissional com variáveis sócio-profissionais, outra justificativa é de que, de posse dos resultados deste estudo, poderá haver um auxílio na tomada de decisão, em especial (2) durante a seleção de funcionários, recrutando aqueles com o perfil mais adequado para a empresa.

Outra justificativa pode ser entendida (3) pelo fato de este estudo ser realizado em empresas de serviços contábeis. Visa fornecer informações aos futuros empreendedores da área contábil, alertando-os quanto a dificuldades e oportunidades que poderão encontrar com seus empregados.

O motivo da escolha do tema comprometimento deve-se ao fato de o pesquisador ter interesses distintos, quais sejam:

- Na gestão: (4) a partir deste estudo, obter informações relevantes para a atuação profissional nesse setor e sustentar a afirmação de que o

comprometimento dos indivíduos gera efeitos positivos para a eficácia das empresas nas quais os mesmos atuam. Essa justificativa é reforçada por Antunes e Pinheiro (1999), que afirmam que existem evidências que sugerem a existência de uma forte associação positiva entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo, pois, o comprometimento ser apreciado ao nível da formulação estratégica das organizações.

- No meio acadêmico: alguns autores, como Medeiros et al. (2003), apontam para a necessidade de realizar mais estudos relacionados ao comprometimento no contexto cultural brasileiro, visto que diversos modelos teóricos não se ajustam às diferentes culturas em que são testados. A partir deste estudo, (5) pretende-se fornecer uma base de informações que auxiliem futuros pesquisadores em outros estudos voltados ao comprometimento.

### **3 INFORMAÇÕES DA ATIVIDADE E DA REGIÃO**

Este capítulo tem o objetivo de situar o leitor quanto às características das empresas de serviços contábeis, como também fornecer alguns dados relativos à cidade de Caxias do Sul.

#### **3.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

As empresas de serviços contábeis são organizações que prestam serviços de natureza contábil para pessoas físicas e jurídicas, das mais diversas atividades econômicas. Elas centralizam, registram e interpretam as informações e ocorrências que acontecem com seus clientes.

Essas empresas podem ser de dois tipos: (1) sociedades ou (2) empresas individuais. As sociedades são empresas que possuem no seu quadro societário contabilistas<sup>4</sup> devidamente habilitados e registrados no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do seu estado. Já as empresas individuais são aquelas em que o contabilista exerce a profissão de maneira autônoma. Para ser considerada uma empresa de serviços contábeis, é necessário que ela tenha funcionário(s), que tenha livros e registros sob sua guarda e que tenha um escritório para realizar os seus serviços.

Uma empresa de serviços contábeis é composta pela união de fatores materiais e humanos. Os fatores materiais dizem respeito principalmente aos equipamentos, aos móveis, à localização física e à tecnologia disponível. Os fatores humanos dizem respeito à capacidade técnica, à habilitação profissional e ao conjunto de recursos humanos, com capacidade disponível para desempenhar as

---

<sup>4</sup> Neste caso, entende-se por “contabilistas” os Bacharéis em Ciências Contábeis, também denominados de Contadores, e os Técnicos em Contabilidade. Embora sendo de diferentes níveis de formação, ambos podem ter registro no CRC. No que diz respeito ao trabalho, existem determinados procedimentos que somente os Bacharéis podem realizar.

atividades necessárias e proporcionar um efetivo desempenho no trabalho a ser executado.

De acordo com Figueiredo e Fabri (2000), as atividades das empresas de serviços contábeis originaram-se de um processo de terceirização da área contábil das empresas, sob forma de assessoria, consultoria, execução da contabilidade, de auditoria, de análise econômico-financeira, de cálculo de custos, da proposição de sistemas gerenciais, da perícia contábil, planejamento tributário e outros serviços de natureza contábil.

Além desses, também são realizados nas empresas de serviços contábeis serviços de administração de pessoal, escrituração fiscal e outros serviços comerciais relacionados a contratos e declarações.

Quanto à organização interna, normalmente existem nas empresas de serviços contábeis os seguintes departamentos:

- Contábil, onde se realizam tarefas relacionadas às demonstrações contábeis;
- Pessoal, responsável pelas operações que dizem respeito às relações entre empregado/empresa;
- Fiscal, responsável pela apuração de tributos e pela prestação de informações aos órgãos controladores;
- Serviços externos, onde se realizam atividades de apoio, tais como recepção e arquivo;
- Consultoria, responsável pela análise e prestação de informações gerenciais às empresas clientes do escritório.

Figueiredo e Fabri (2000) afirmam ainda que, desde o aparecimento das empresas de serviços contábeis, as organizações dos mais diversos segmentos contratavam os serviços das mesmas por razões de economia. Custava mais barato terceirizar esses serviços do que manter um departamento exclusivo na organização

e somente aquelas de maior porte tinham condições de dispor internamente desses serviços.

No entanto, Figueiredo e Fabri (2000) verificaram que, na última década, também as grandes organizações estão adotando essa política, pois:

- O custo é menor terceirizando-se, comparado a manter um departamento contábil interno;
- Além dos serviços normais de contabilidade, departamento fiscal e pessoal, as empresas de serviços contábeis também estão se especializando em prestar consultoria;
- Reduz-se o deslocamento de funcionários para a participação em palestras e cursos especializados;
- Existe um ganho de espaço físico dentro da organização;
- Utiliza-se de menos equipamentos de informática, ocasionando uma redução expressiva na manutenção de equipamentos.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000), ainda existem determinados nichos a serem explorados por essas empresas, como por exemplo, oferecer novos serviços, atender ao setor público ou até mesmo oferecer alguns trabalhos de arbitragem.

A ampliação do *mix* de serviços prestados não é a única maneira de as empresas de serviços contábeis crescerem. Thomé (2001) relata que existe uma outra forma de crescer que é praticada há bastante tempo também em outros ramos de atividade. Trata-se da compra da carteira de clientes de outro congênere.

### **3.1.1 Os empregados das empresas de serviços contábeis**

Pelo fato de as empresas de serviços contábeis prestarem um serviço profissional, a qualidade do quadro de funcionários é de suma importância. Para atender os clientes, são necessários diversos tipos de profissionais, como por

exemplo, especialistas em informática, administradores, advogados, recepcionistas e digitadores. No entanto, seria conveniente que estes fossem, na sua grande maioria, ligados ao ramo contábil.

A qualidade dos serviços depende da competência e dos conhecimentos dos profissionais que os executam e, dessa forma, o ideal é que os empregados sejam selecionados de acordo com o que irão desempenhar em suas atividades. Thomé (2001) entende que o perfil dos colaboradores deve ser adequado ao departamento em que os mesmos irão atuar dentro da empresa. O autor ainda sugere uma composição ideal de empregados para cada um dos departamentos:

- Para o departamento contábil: uma equipe de contabilistas, técnicos e auxiliares;
- Para o departamento de pessoal: composto por especialistas na área de pessoal, assistentes e auxiliares;
- Para o departamento fiscal: especialistas em tributos, gerentes, assistentes e auxiliares;
- Para o departamento de serviços externos, ou apoio: um responsável pela área e uma equipe de comandados.

Cabe comentar que a proposta de Thomé (2001) atualmente já não se aplica a determinados setores e organizações, as quais tendem a adotar uma perspectiva mais ampla e flexível no uso da força de trabalho. Nesta linha de raciocínio, Marras (2000) registra que algumas empresas preferem contratar os empregados com o perfil adequado à empresa e não ao departamento em que irão atuar.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DO LOCAL DO ESTUDO

A cidade de Caxias do Sul, cenário em que se inserem as empresas pesquisadas, localiza-se na encosta superior do nordeste do Rio Grande do Sul, contando com cerca de 400.000 habitantes. Fundada por imigrantes italianos, é uma



das cidades mais importantes do RS. Essa afirmação é sustentada pelos dados a seguir:<sup>5</sup>

- Quanto aos setores de atividade econômica, a indústria participa com aproximadamente 60%, os serviços com 28%, o comércio com 7% e a agropecuária com 5%;
- Quanto às indústrias, destacam-se as de material de transporte, as metalúrgicas, as mecânicas, as têxteis e as de transformação de plásticos e borrachas;
- O Produto Interno Bruto (PIB) da referida cidade equivale a aproximadamente 6% do PIB total do estado do Rio Grande do Sul;
- Segundo dados da RAIS, em 2003 a cidade contava com 25.911 microempresas, 1.158 pequenas empresas, 149 médias empresas e 66 grandes empresas.<sup>6</sup>

A cidade dispõe de aproximadamente 158.000 veículos e suas principais rodovias são a BR 116 e RS 122, interligando a cidade com países do Mercosul e outras metrópoles brasileiras. Além disso, possui um aeroporto com vôos que ligam a cidade a grandes centros urbanos, como Porto Alegre, Curitiba e São Paulo, além de Buenos Aires e Montevideú.

---

<sup>5</sup> As informações deste tópico (2.2) foram extraídas dos seguintes sites da Internet: <http://www.cic-caxias.com.br>, acesso em 04 jan. 2005 e 21 set. 2005 ; <http://www.mtb.gov.br>, acesso em 04 jan. 2005; <http://www.caxias-rs.gov.br>, acesso em 04 jan. 2005; <http://www.terragaucha.com.br>, acesso em 04 jan. 2005.

<sup>6</sup> As empresas foram classificadas por número de empregados, segundo critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE): para o setor industrial é considerada microempresa aquela que possui até 19 empregados, pequena empresa de 20 a 99, média de 100 a 499 e grande acima de 500 empregados. Já para os setores de comércio e serviços, microempresa é considerada aquela que possui até 9 empregados, a pequena de 10 a 49, a média de 50 a 99 e grande aquela mais de 100 empregados.

Dado o perfil das empresas existentes no local, é possível que um elevado número delas, entre micro, pequenas e médias, não tenha condições de manter uma área de contabilidade interna. Essas empresas utilizam as empresas de serviços contábeis, tanto para atender a legislação quanto para receber orientação quanto a aspectos de gestão. Portanto, o setor contábil local acompanha, auxilia e orienta uma grande quantidade de empresas através do seu trabalho, contribuindo para o desenvolvimento local.

Feita a apresentação do contexto profissional e do local em que as organizações-alvo do estudo estão inseridas, é oportuno revisar a literatura que servirá de base para a realização deste estudo.

## **4 O COMPROMETIMENTO: CONCEITOS, ABORDAGENS E RESULTADOS DE PESQUISAS**

No início deste capítulo serão apresentados alguns dos principais conceitos de comprometimento. Após, serão abordados a multidimensionalidade do comprometimento e os resultados de pesquisas. Por fim, serão abordadas algumas políticas de gestão do comprometimento e também a base teórico-conceitual do estudo.

Inicialmente, torna-se necessário explicitar o conceito de comprometimento. Bastos (1994) afirma que, na linguagem científica, este pode ser entendido como "engajamento em um curso de ação" (p.294), e explicado com outros conceitos, como o de "envolvimento" (p.293) e "identificação" (p.294). Embora na linguagem cotidiana o termo "comprometido" possa apresentar conotações positivas e negativas, para efeitos deste estudo o mesmo sempre estará relacionado ao primeiro aspecto.

A definição de engajamento como o significado do termo comprometimento também é partilhado por Barbosa e Faria (2000), que ainda entendem o comprometimento como "disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado" (p.4).

### **4.1 FOCOS DO COMPROMETIMENTO**

O estudo do comprometimento dos indivíduos oferece diferentes opções de análise. Uma delas é a de estudar a maneira como as pessoas projetam os seus alvos nos diferentes contextos de trabalho. Bastos (2000) afirma que múltiplos aspectos podem ser a razão do comprometimento dos indivíduos, como por exemplo, a organização, a profissão/carreira, o sindicato, os objetivos do trabalho ou o grupo de colegas. Segundo ele, no atual contexto de reestruturações

organizacionais e remodelagens nas hierarquias das carreiras, o dilema organização-profissão/carreira assume um papel de destaque pelo fato de existir uma tendência ao enfraquecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização empregadora. A partir disso, restaria ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego.

Considerando os focos dos indivíduos com a organização e com a profissão/carreira, pode-se apresentar diferentes padrões de comprometidos. Estes padrões consistem em categorias de análise que auxiliam o estudo de múltiplos comprometimentos simultaneamente, permitindo que os indivíduos estudados sejam inseridos em algum dos padrões. Os padrões e as características dos indivíduos estão demonstrados no Quadro 1:

<b>Padrão</b>	<b>Características</b>
Cosmopolita – localista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto comprometimento com a profissão/carreira</li> <li>• Alto comprometimento com a organização</li> </ul>
Cosmopolita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto comprometimento com a profissão/carreira</li> <li>• Baixo comprometimento com a organização</li> </ul>
Localista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo comprometimento com a profissão/carreira</li> <li>• Alto comprometimento com a organização</li> </ul>
Nem cosmopolita - nem localista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo comprometimento com a profissão/carreira</li> <li>• Baixo comprometimento com a organização</li> </ul>

#### **Quadro 1 - Padrões de comprometimento organização-profissão**

Fonte: Modelo resumido e adaptado de Bastos (2000) com base em Grimes e Berger (1970)<sup>7</sup>

Em outros estudos, Bastos (1993) e Bastos e Costa (2000) apontam a necessidade de se utilizar os múltiplos compromissos como unidade de análise nos estudos, mesmo quando o interesse prioritário seja a análise do vínculo indivíduo/organização. Isso possibilitaria uma melhor compreensão das ações e decisões do indivíduo, que não raras vezes se encontra sob contínuas demandas de compromisso conflitantes entre si.

<sup>7</sup> GRIMES, A.J.; BERGER P.K. Cosmopolitan local: evaluation of the construct. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, p. 407-416, 1970.

Os desafios impostos pela necessidade do aprimoramento de técnicas gerenciais para lidar com aspectos do comportamento humano diante do comprometimento com a organização e com a profissão/carreira, de acordo com Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999), aguardam por resultados de pesquisas sobre o tema. Há a necessidade de os pesquisadores abordarem o comprometimento com a organização e com a profissão/carreira, simultaneamente, com indicadores de produtividade no trabalho, segundo os autores.

#### **4.1.1 Comprometimento com a profissão/carreira**

Martins (2001) explica que o antigo e tradicional conceito de carreira era utilizado para definir a trajetória da vida profissional do indivíduo, quando ele saberia de antemão o que esperar do percurso, "com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros"(p.31).

Como contraponto a essa carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, Hall <sup>8</sup> (apud MARTINS, 2001) apresenta a carreira proteana<sup>9</sup>. Enquanto no modelo tradicional é a organização quem gerencia a carreira do indivíduo, na carreira proteana é o próprio indivíduo quem gerencia a sua carreira, a qual pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) entendem que o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como uma perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida, de acordo com os objetivos pessoais e das posições que o indivíduo deseja ocupar no decorrer da vida profissional.

Face às mudanças globais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, pode-se supor que o indivíduo altamente comprometido com a profissão/carreira está preocupado em preparar-se profissionalmente para quando não mais puder ter a organização à qual está vinculado. Este pode ser um meio de desenvolver seu

---

<sup>8</sup> HALL, Douglas T. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

<sup>9</sup> Martins (2001) explica que o termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

trabalho e sustento com mais independência em relação à organização. Martins (2001) entende que, em face do novo cenário econômico e tecnológico, o indivíduo está sujeito a novas regras e o mesmo é induzido a buscar uma situação de empregável no mercado de trabalho, ou seja, estar capacitado para ter chances de recolocação, quando necessário.

De acordo com estudo realizado por Bastos (2000), os indivíduos com forte comprometimento unilateral com a profissão/carreira são encontrados com maior frequência em empresas da administração pública direta, e geralmente são do sexo masculino, casados e com ensino superior completo.

Feita esta explanação a respeito do comprometimento com a profissão/carreira, segue-se ao tópico a seguir que trata da questão do comprometimento com a organização.

#### **4.1.2 Comprometimento com a organização**

Os primeiros estudos sobre o comprometimento diziam respeito ao aspecto do comportamento na organização, entendendo que esse comportamento seria uma das chaves para o bom desempenho da empresa. Para tanto, era necessário dispor de ferramentas que medissem alguns fatores relacionados ao comportamento dos indivíduos dentro da organização. Em estudo publicado, Teixeira (1994) afirma que a utilização de um instrumental adequado é uma problemática comum entre os estudos que procuram compreender e explicar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Nessa perspectiva, o comprometimento é apontado pelo referido autor como um dos construtos mais confiáveis para esses estudos por tratar-se de um fenômeno estável, sem flutuações diárias, considerando simultaneamente a análise do indivíduo e da organização, sendo:

...capaz de propiciar uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com objetivos em seu ambiente e atribuir-lhe sentido, além de ser um preditor mais eficiente da rotatividade (p.268).

Sá e Lemoine (1999) afirmam que o comprometimento organizacional diz respeito à relação entre indivíduo e organização e às expectativas ligadas ao

trabalho: organização desejando a adesão dos empregados aos seus objetivos; os empregados objetivando a realização de desejos pessoais no decorrer do vínculo com a mesma.

Alguns autores (Antunes e Pinheiro, 1999; Martins, 2003) entendem que a questão do comprometimento organizacional deveria ser tratada em nível de planejamento estratégico das organizações. Martins (2003), por exemplo, sustenta que se as pessoas estiverem comprometidas com o trabalho, elas estarão se sentindo integrantes do processo e lutarão pelo sucesso da organização.

Existem determinadas características que podem identificar os empregados comprometidos com a organização com a qual mantêm vínculo. Meyer e Allen (1997) afirmam que esses empregados:

- Têm um reduzido índice de absenteísmo;
- Não deixam a organização, mesmo em períodos de dificuldades;
- Protegem o patrimônio da organização;
- Compartilham os objetivos da organização.

Steil e Sanches (1998) entendem que a pesquisa sobre o comprometimento organizacional está, de certa forma, fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno. Segundo eles, essa diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas, tais como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social, além das diversas operacionalizações aplicadas ao estudo do construto.

No entanto, percebe-se que a literatura específica, no intuito de melhor entender o comprometimento organizacional, converge na existência de três dimensões distintas para o mesmo, que serão abordadas no tópico a seguir.

## 4.2 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Barbosa e Faria (2000) explicam que as diversas pesquisas na área do comprometimento organizacional apontam para a existência de três dimensões:

- Afetiva: o vínculo é estabelecido pela presença de sentimentos de apego, afeição, identificação, reconhecimento, dentre outros;
- Instrumental: o vínculo permanece pela verificação dos custos e benefícios associados a um possível desligamento;
- Normativa: o vínculo se dá pela internalização das normas e dos padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os objetivos e valores da organização.

A principal influência para a utilização combinada das três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) do comprometimento organizacional é de Meyer e Allen (1991; 1997). Os autores definiram os empregados da seguinte forma: aqueles que apresentam um comprometimento (1) afetivo permanecem na organização porque querem; os que apresentam um comprometimento (2) instrumental permanecem porque eles precisam; já aqueles com comprometimento (3) normativo permanecem porque se sentem obrigados a permanecer.

### 4.2.1 A dimensão afetiva

O principal enfoque da literatura do comprometimento organizacional tem sido o afetivo. Nessa linha de pensamento, Barbosa e Faria (2000) afirmam que o conceito de comprometimento pode ser resumido como a assunção de responsabilidade ou compromisso com alguma pessoa, com um grupo ou com uma organização. Uma pessoa comprometida estaria engajada plenamente para trabalhar, utilizando-se de criatividade e inovação para resolver os problemas, sentindo-se responsável pelo resultado de suas ações.



Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) entendem que um grande número de estudos a respeito do comprometimento organizacional refere-se ao comprometimento organizacional afetivo. Neles, o conceito de comprometimento organizacional é definido como alguma forma de laço psicológico entre os indivíduos e a organização, com um forte apego entre ambos, tomando-se o mesmo como um estado caracterizado por sentimentos afetivos positivos.

Em estudo posterior, Rebecchi e Filenga (2005) acrescentam que existe uma questão básica que diferencia o comprometimento organizacional afetivo dos demais. Afirmam que ele é o único composto por afetos, enquanto os dois restantes, o instrumental e o normativo, são compostos por fatores cognitivos.

#### **4.2.2 A dimensão instrumental**

Becker<sup>10</sup> (apud MEDEIROS et al., 2003) descreve o comprometimento organizacional instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade" (p.2), fazendo com que o indivíduo permaneça na organização devido aos custos e benefícios associados a sua saída. O autor define esses custos e benefícios associados como *side-bets* ou trocas laterais.

Meyer, Allen e Gellatly (1990) examinaram as relações entre o comprometimento organizacional afetivo e instrumental. Uma das conclusões foi que o comprometimento instrumental pode ser subdividido em duas escalas que dizem respeito aos custos em deixar a organização, quais sejam: (1) a falta de alternativas e (2) o sacrifício pessoal.

---

<sup>10</sup> BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**. 66, p.32-40, 1960.

### 4.2.3 A dimensão normativa

Wiener<sup>11</sup> (apud MEDEIROS et al., 2002) conceitualiza a dimensão normativa do comprometimento organizacional como sendo a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas.

Barbosa e Faria (2000) afirmam que a dimensão normativa do comprometimento organizacional ocorre quando o vínculo entre indivíduo e organização decorre da internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, fazendo com que seja criada uma concordância moral com os objetivos e os valores da organização. A grande diferença entre as dimensões afetiva e normativa reside no fato do primeiro significar um caráter voluntário, enquanto o segundo remete a um significado de obrigação.

## 4.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Outro autor que traz importantes contribuições ao estudo do comprometimento é Dessler (1996), afirmando que funcionários comprometidos são aqueles que se identificam com a organização onde atuam e adotam as metas da mesma. Segundo ele, o comprometimento do funcionário pode ser gerado pela empresa através de determinadas práticas que estimulam o mesmo, quais sejam:

- Valores *people-first*: valorização da pessoa em primeiro lugar;
- Diálogo de mão dupla: ouvir o que os funcionários têm a dizer;
- Comunhão: promover um sentimento que mostre aos funcionários que fazem parte de uma comunidade coesa e com destino compartilhado;
- Mediação transcendental: promover a conversão dos funcionários à ideologia, missão e valores da empresa, resultando em uma espécie de

---

<sup>11</sup> WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.

carisma corporativo. A organização torna-se para o empregado uma fonte de orgulho e respeito;

- Contratação baseada em valor: não procurar apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas, mas também valores que sejam compatíveis com os da empresa;
- Segurança: expressar diante do funcionário a intenção de fazer o melhor para que a relação empregatícia seja duradoura;
- Recompensas extrínsecas: oferecer pacotes de remuneração acima da média, em combinação com incentivos e benefícios extensivos;
- Realização: Possibilitar a todos os funcionários a oportunidade de aplicar todas as suas habilidades e talentos no seu trabalho.

Após realizar estudo acerca da contribuição dos programas de participação nos lucros ou resultados para a gestão de Recursos Humanos, Becker (1998) sugere que os referidos programas criam vínculos de interesse entre empresa e empregados. A autora conclui que esses programas proporcionam uma oportunidade de compartilhamento de filosofias e de valores organizacionais entre empresa e funcionários, sendo essa a base para que se estabeleça o comprometimento do trabalhador com a empresa e da empresa com o trabalhador.

No entanto, é conveniente ressaltar que para atingir o comprometimento dos empregados não basta somente definir políticas e práticas que gerem esse comprometimento. É preciso, também, que existam gestores com um perfil adequado para implementar estas políticas dentro da organização.

Dada a importância do tema comprometimento, diversas pesquisas já foram realizadas abordando o assunto. No tópico a seguir estão relatados alguns achados importantes desses estudos.

#### 4.4 RESULTADOS DE PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO

O tipo de empresa em que os indivíduos atuam pode afetar os focos do comprometimento. Bastos e Borges-Andrade (1999) estudaram o foco do comprometimento de um grupo de trabalhadores de quatro grupos de empresas separadas em quatro contextos organizacionais diferenciados pelo nível e tipo de inovação organizacional existente. Ao final, uma das percepções foi de que os trabalhadores da clássica organização burocrática apresentam a característica de um baixo comprometimento organizacional em relação às empresas ditas inovadoras.

Wallace (1995) considera que os indivíduos que trabalham em organizações burocráticas, em função dos tipos de tarefas demandadas, podem entrar em conflito com seus ideais. Assim, existe uma tendência de que esses trabalhadores optem entre ter um tipo de lealdade, seja com a organização seja com a profissão. Nessas condições, supõe-se que esse tipo de funcionário seja mais comprometido com a profissão/carreira que com a organização que o emprega.

Em estudo recente realizado por Sanches et al. (2005) com docentes de uma universidade particular, foi constatado que os indivíduos duplamente comprometidos apresentavam as seguintes características: são casados, de 11 a 15 anos na organização e trabalham 40 horas semanais na universidade.

Mathieu e Zajac (1990), após realizarem um levantamento com 124 estudos que traziam evidências empíricas com relação ao comprometimento organizacional, publicados entre os anos de 1967 e 1987, fizeram uma segregação entre as variáveis utilizadas nesses estudos, classificando-as em três grandes categorias:

- Variáveis antecedentes: são as características pessoais, as características do trabalho, as relações líder-grupo e as características organizacionais;
- Variáveis correlatas: tratam da motivação, do envolvimento com o trabalho, do *stress* e da satisfação no trabalho;

- Variáveis conseqüentes: englobam o desempenho no trabalho, a percepção de alternativas de trabalho, a intenção de procurar um novo emprego, a intenção de deixar a organização, o comparecimento ao serviço, os atrasos e a rotatividade.

Chang e Albuquerque (2002) entendem que alguns antecedentes do comprometimento, como a redução de níveis hierárquicos nas empresas e as reestruturações organizacionais, realizadas com o objetivo de melhorar a comunicação entre os funcionários e a alta administração, "têm influenciado como fator negativo ao próprio comprometimento quando realizados de uma maneira não participativa; os *downsizings* e reestruturações vêm deteriorando o próprio conceito de comprometimento do colaborador ou sua lealdade para com as empresas" (p. 17).

Nesse contexto, Rego e Souto (2004) afirmam que a percepção de justiça do indivíduo perante a organização é um potencial antecedente do comprometimento. A partir disso, desenvolvem uma pesquisa que procura explicar a relação entre as diferentes percepções de justiça e o comprometimento organizacional nas suas dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Medeiros et al. (2002) analisaram diversas pesquisas de campo realizadas no Brasil entre 1992 e 2002 e concluíram que ocorreram significativos avanços nessa área. No entanto, entendem que comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deveria fazer parte de modelos mais complexos de estudos, englobando também variáveis organizacionais e de desempenho. Assim, poderia provar-se, por exemplo, que um elevado grau de comprometimento dos funcionários com a organização leva a um desempenho superior no seu ramo de atividade. Naquele mesmo ano, Medeiros e Enders (2002) divulgaram uma pesquisa na qual encontraram diversas características pessoais dos comprometidos e dos descomprometidos com a organização. Dentre outras, destacam que:

- As pessoas jovens, solteiras e com baixo *status* sócio-econômico expressam um forte comprometimento instrumental, caracterizando pessoas que trabalham porque precisam;
- As mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens;

- Entre os descomprometidos nas três dimensões foram encontradas as maiores médias de escolaridade;
- Os descomprometidos nas três dimensões são os que menor valor atribuem ao trabalho em suas vidas.

Moraes et al. (1997) analisaram uma série de pesquisas realizadas no Brasil a partir de 1990 e constataram que os trabalhos concentram-se basicamente na análise dos antecedentes do comprometimento organizacional, buscando de maneira exploratória a construção de um modelo explicativo de comprometimento para amostras no contexto brasileiro. Os resultados dessas pesquisas revelaram uma correlação direta com os seguintes aspectos:

- Quanto maior o tempo do vínculo empregatício maior é o comprometimento;
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional estão diretamente ligadas ao comprometimento;
- A autonomia e a identificação com o conteúdo do trabalho também apresentam vínculos com o comprometimento.

Martins e Paz (2000) realizaram duas pesquisas em uma empresa pública federal vinculada ao Ministério da Fazenda, objetivando verificar se existe variação do nível de comprometimento organizacional antes e depois de um processo de mudança organizacional. Três anos após a realização da primeira pesquisa, a segunda revelou que praticamente não houve mudanças nos escores do comprometimento organizacional, ou seja, os resultados não foram afetados pelo processo de mudança organizacional e os níveis de comprometimento permaneceram praticamente inalterados.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA

A partir da revisão da literatura, verifica-se que o indivíduo pode estar orientado para diversos focos do comprometimento (Wallace, 1995; Bastos, 2000). No entanto, para este estudo optou-se por utilizar somente dois deles: o comprometimento (1) com a organização e/ou (2) com a profissão/carreira.

Assim como existem pesquisas que tratam dos focos do comprometimento (Wallace, 1995; Bastos e Borges-Andrade, 1999; Bastos, 2000), também foram encontradas pesquisas (Medeiros e Enders, 2002; Rego e Souto, 2004) que objetivam identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados, a partir dos conceitos de Meyer e Allen (1991; 1997), relacionando essas dimensões às características dos indivíduos estudados.

#### 4.6 PRESSUPOSTOS PARA A PESQUISA EMPÍRICA A PARTIR DE REVISÃO DA LITERATURA

Percebe-se que os estudos relacionados ao comprometimento utilizam-se de somente um dos aspectos: ou (1) abordam os focos (com a organização e/ou com a profissão/carreira), ou (2) tratam das dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental, normativa). Este estudo pretende-se ir além, ou seja, quer verificar associações entre as características sócio-profissionais dos empregados com ambos os aspectos.

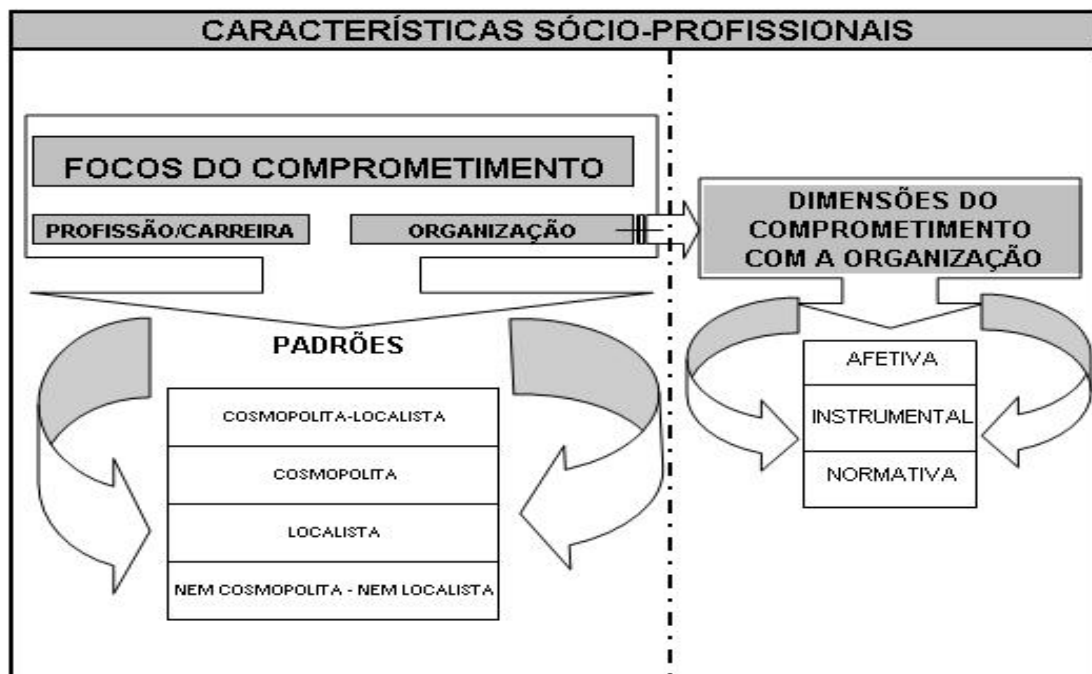
Nesta pesquisa busca-se, por exemplo, verificar se:

- Suposição 1: De modo geral, os indivíduos que trabalham em empresas de serviços contábeis estão mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização (WALLACE, 1995).

- Suposição 2: Os indivíduos mais jovens e solteiros são mais comprometidos instrumentalmente com a organização do que afetiva ou normativamente (MEDEIROS E ENDERS, 2002).
- Suposição 3: As mulheres apresentam maiores médias de comprometimento com a organização do que os homens (MEDEIROS E ENDERS, 2002).
- Suposição 4: O grupo com menor grau de instrução possui maiores médias nas dimensões do comprometimento organizacional, se comparados com o grupo que possui o maior grau de instrução (MEDEIROS E ENDERS, 2002).
- Suposição 5: Quanto mais tempo de empresa, maiores são as médias das dimensões do comprometimento organizacional (MORAES et al., 1997).
- Suposição 6: Os indivíduos do sexo masculino, casados e com ensino superior completo são os que apresentam as maiores médias de comprometimento com a profissão/carreira (BASTOS, 2000).
- Suposição 7: Quanto mais dependentes, maior é a média do comprometimento organizacional normativo. (Formulada pelo autor desta dissertação).
- Suposição 8: Quanto maior a remuneração, maiores são as médias do comprometimento organizacional afetivo. (Formulada pelo autor desta dissertação).
- Suposição 9: Os pesquisados que exercem cargo de chefia são mais comprometidos com a organização afetivamente que instrumental e normativamente. (Formulada pelo autor desta dissertação).
- Suposição 10: De modo geral, os indivíduos que trabalham em empresas de serviços contábeis apresentam um alto comprometimento instrumental com a organização, maior do que afetivo ou normativo. (Formulada pelo autor desta dissertação).



A ilustração a seguir (Figura 3) expõe o esquema teórico-conceitual proposto para a realização deste estudo.



**Figura 3: Esquema teórico-conceitual proposto**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto na Figura 3, inicialmente os indivíduos pesquisados serão analisados quanto ao foco do comprometimento com o objetivo de classificá-los em um dos quatro padrões: (1) cosmopolita-localista, (2) cosmopolita, (3) localista e (4) nem cosmopolita e nem localista.

A seguir, a análise será quanto às dimensões do comprometimento organizacional, independente de sua classificação quanto ao foco. Ou seja, mesmo que o indivíduo seja pouco comprometido com a organização, a intensidade de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional será verificada.

No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresentam-se os métodos e técnicas que foram utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a classificação do estudo, seguindo-se da definição da população-alvo e da escolha da amostra. Por fim, explicitam-se os procedimentos para a coleta de dados, o instrumento de pesquisa e os procedimentos para a análise dos dados.

### **5.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO**

Esta é uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo realizada com empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul através de um levantamento de dados primários. O presente estudo caracterizou-se por ser de natureza descritiva. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (1991), os estudos descritivos devem ser utilizados quando o pesquisador tem o objetivo de medir aspectos, dimensões ou componentes de determinado fenômeno que seja submetido à análise.

### **5.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO**

Este estudo foi dirigido aos empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul. De acordo com informações fornecidas pelo cadastro econômico da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, encontram-se cadastradas 407 empresas de serviços contábeis, entre ativas e inativas, sendo que a pessoa responsável pelo

setor alegou não ter como informar a quantidade de cada uma delas (ativas e inativas).

Assim, pelo fato de existir a necessidade de se ter dados mais concretos a respeito do setor contábil, recorreu-se ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas de Caxias do Sul (SESCON CAXIAS), que é o órgão responsável pelo recolhimento das contribuições sindicais dessas empresas. Esse órgão, baseado nas informações da quantidade de empresas que recolhem anualmente sua contribuição sindical, indicando que as mesmas estão em atividade, informou que existem em Caxias do Sul 260 empresas de serviços contábeis.

Desse total, 129 empresas são associadas, ou seja, recolhem uma taxa mensal adicional com o objetivo de ter à disposição algumas vantagens, tais como informações sobre a atualização da legislação e participações em cursos, palestras e treinamentos. Dessas 129 empresas, o SESCOON CAXIAS possui informações quanto ao número de empregados, de acordo com o demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Empresas contábeis associadas do SESCOON CAXIAS**

GRUPO/PORTE	QUANTIDADE DE EMPRESAS	TOTAL DE EMPREGADOS
I – de 01 a 02 empregados	23	38
II – de 03 a 05 empregados	60	239
III - de 06 a 10 empregados	18	141
IV - de 11 a 19 empregados	20	268
V - de 21 a 31 empregados	8	195
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>881</b>

Fonte: SESCOON CAXIAS

Como se tem informações de que as 129 empresas associadas, representando 50% das empresas, possuem 881 funcionários, pode-se supor que o total dos empregados que trabalham em empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul seja de aproximadamente 1.762 indivíduos.

Diante da população calculada em aproximadamente 1.762 indivíduos, a amostra prevista para obter um índice de confiabilidade de 95% era de 316 questionários. No entanto, dos 506 distribuídos retornaram 333, fazendo com que o percentual de retorno ficasse em 66%. O índice de confiabilidade, portanto, ficou em 95%.

### 5.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A seleção do público-alvo pode ser definida como amostra não probabilística por conveniência, pois os pesquisados manifestaram interesse pelo estudo e disponibilidade para participar com sua opinião. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), em uma amostra não probabilística a escolha dos sujeitos do estudo depende de critérios do investigador.

A escolha intencional dos pesquisados observou os seguintes critérios: (1) viabilidade de acesso aos respondentes e (2) concordância em participar da pesquisa.

Cabe frisar que a amostra contemplou os cinco departamentos que normalmente são encontrados nas empresas de serviços contábeis, quais sejam: o Contábil, o Fiscal, o Pessoal, o de Apoio e o de Consultoria.

### 5.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário, que é considerado um meio de obter dados primários. Embora seja um meio pouco flexível por existir a necessidade de o mesmo ser estruturado, o questionário possibilita atingir um grande número de pessoas simultaneamente, otimizando-se dessa forma os gastos de tempo e dinheiro.

Efetou-se um contato telefônico com algum empregado de empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul que se dispusesse a distribuir os questionários aos colegas de trabalho. Nesse mesmo contato foi consultada a quantidade de empregados das empresas contatadas. Os questionários foram entregues para este empregado, o qual se comprometeu a distribuir e recolher os mesmos, bem como de fazer contato caso houvesse alguma dúvida no preenchimento. Após o aviso de que os questionários estavam preenchidos, os mesmos foram recolhidos pelo pesquisador.

## 5.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coletas de dados foi composto por um questionário semi-estruturado (ver Apêndice A – Questionário de coleta de dados), onde constam a apresentação, as características pessoais e funcionais dos respondentes. Ainda, com base no referencial teórico, foram apresentadas algumas questões para serem classificadas numa escala do tipo *Likert*, variando de 1 a 5 (de discordo totalmente até concordo totalmente), bem como um espaço para o respondente justificar a sua resposta. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), a escala do tipo *Likert* consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmação, diante dos quais se pede a reação do respondente a respeito de cada uma das afirmações, fazendo com que ele escolha um dos cinco pontos da escala. As questões foram misturadas com o objetivo de desagrupar as variáveis que dizem respeito ao mesmo bloco de assunto, pois poderiam ocorrer distorções em relação aos graus atribuídos pelos respondentes.

Foi preservado o anonimato dos respondentes com a finalidade de evitar constrangimentos, os quais poderiam afetar os resultados da pesquisa. Antes da aplicação definitiva do questionário público-alvo-alvo, foi realizado um pré-teste com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento. O teste piloto foi aplicado a dez respondentes, buscando identificar as dificuldades ou dúvidas encontradas durante o preenchimento do questionário. Como não houve problemas, procedeu-se ao início da pesquisa.

## 5.6 TÉCNICAS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados obtidos a partir dos questionários foram analisados para a verificação do seu correto preenchimento. A seguir, os dados foram tabulados através do *software* Excel e após analisados pelos *softwares* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e Sphinx Plus. Em seguida, foram utilizadas técnicas estatísticas para atingir os objetivos propostos para este estudo, tais como: distribuição de freqüência, porcentagem, médias, desvio-padrão, teste Alfa de Cronbach, teste t de Student, análises bi e multivariadas. Foram utilizadas tabelas e ilustrações para demonstrar os resultados encontrados.

### 5.6.1 A operacionalização das variáveis

No quadro a seguir encontram-se as definições constitutivas e operacionais das variáveis que foram utilizadas na elaboração dos questionários.

BLOCO DE VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Dados de identificação	Referem-se às características sócio-profissionais dos pesquisados	V1- Sexo: masculino; feminino. V2- Faixa etária: até 20 anos; de 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos; mais de 50 anos. V3- Estado civil: solteiro(a); casado(a) ou com companheiro(a); separado(a) ou divorciado(a), viúvo(a). V4 – Grau de instrução: até ensino médio; graduação em andamento; graduação completa; pós-graduação em andamento; pós-graduação completa. V5 – Área de estudos: contabilidade; administração; direito; economia; nenhuma/outra. V6 – Número de dependentes:0;1;2;3;4 ou mais. V7 – Remuneração bruta individual - em salários mínimos: até 3; entre 3 e menos de 5; entre 5 e menos de 7; 7 ou mais. V8 – Tipo de remuneração: somente fixa; somente variável; fixa e variável. V9 - Meu emprego anterior foi em uma: Empresa Prestadora de Serviços; Empresa Industrial; Empresa Comercial; Outra;Não tive. Esse é meu primeiro emprego. V10 – Departamento da empresa em que mais atua: contábil; pessoal; fiscal; de consultoria; outro. Qual? V11 –Atualmente exerce cargo de chefia:sim;não.

		V12 – Tempo de atuação na atual empresa: menos de 1 ano; de 1 a 3 anos; de 3 anos e um mês a 5 anos; mais de 5 anos.
Foco do comprometimento	Refere-se à percepção do indivíduo quanto aos focos do seu comprometimento.	V13- No que diz respeito ao comprometimento, você diria que : Eu me sinto: altamente comprometido com a minha organização e com a minha profissão/carreira; mais comprometido com a minha profissão/carreira do que com a organização; mais comprometido com a organização do que com a minha profissão/carreira; pouco comprometido tanto com a organização quanto com a minha profissão/carreira.
Comprometimento com a profissão/carreira	O empregado encontra na organização oportunidades profissionais limitadas, demonstrando um reduzido interesse em relação a ela (BASTOS, 1993; 2000).	V14 - Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa. V15 – O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira.
Comprometimento com a organização	O empregado tem um alto interesse em oportunidades profissionais na atual organização (BASTOS, 1993; 2000).	V16 - Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje. V17 - Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência, crescimento e desenvolvimento.
Comprometimento organizacional afetivo	Refere-se ao apego do indivíduo à organização (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	V18– Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus. V19 – Esta empresa merece minha total lealdade. V20 – A empresa tem um imenso significado pessoal para mim V21 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui. V22 – Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.
Comprometimento organizacional Instrumental	Refere-se aos custos associados em deixar a organização (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	V23 – Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora. V24 – Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas de emprego no mercado de trabalho. V25– Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa. V26 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui. V27 – Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Comprometimento organizacional normativo	Refere-se a uma obrigação em permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	V28 – Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando. V29 – Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. V30 – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora. V31 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui. V32 – Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora.

Centralidade do trabalho	Refere-se à importância do trabalho para a pessoa.	V33 - Dentre os aspectos abaixo, o que é mais importante na sua vida? Coloque em ordem de importância: 1=menos importante, 2=importante e 3=mais importante: o trabalho, a família, o estudo.
Sugestão de política de comprometimento	Busca verificar se o pesquisado possui alguma sugestão de política de comprometimento.	V34 - Na sua opinião, quais práticas e/ou políticas a empresa poderia adotar para tornar você mais comprometido com a mesma?

## Quadro 2 - Variáveis do questionário estruturado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências bibliográficas citadas (Bastos, 1993; 2000; e Meyer e Allen, 1991;1997).



## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo de análise dos dados apresenta-se, inicialmente, a caracterização da amostra. Em seguida, são descritas as médias de concordância dos pesquisados em relação ao comprometimento e os padrões de comprometimento, agrupados em categorias de respostas classificadas em padrões de baixo, moderado e alto comprometimento.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS SÓCIO-PROFISSIONAIS DOS PESQUISADOS

Neste tópico será realizada a descrição e a análise das características sócio-profissionais dos respondentes.

A amostra de empregados das empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul é predominantemente feminina, conforme demonstrado na Tabela 2. É possível que essa alta participação das mulheres na área contábil (75%) seja a própria característica do trabalho. As tarefas minuciosas e detalhistas presentes nas empresas de serviços contábeis podem estar mais alinhadas com o perfil feminino.

No entanto, há de se levar em consideração que o alto percentual de participação feminina seja, talvez, um fenômeno decorrente do baixo nível salarial que o setor oferece, empregos estes muitas vezes rejeitados pelo indivíduo do sexo masculino, que prefere assumir funções produtivas e braçais que remuneram melhor. De acordo com dados publicados pelo Ministério do Trabalho, os salários

médios de admissão dos trabalhadores do sexo feminino são menores que os do sexo masculino<sup>12</sup>.

**Tabela 2 - Sexo dos respondentes**

SEXO	FR	%
Masculino	84	25,2
Feminino	249	74,8
Total	333	100,0

A idade da amostra investigada é predominantemente jovem, sendo que mais da metade (59%) tem até 30 anos, conforme Tabela 3. Chama atenção que apenas 7 dos 333 respondentes têm mais de 50 anos e provavelmente este resultado aponte para um fenômeno que vem sendo observado no mercado de trabalho: o da exclusão do mercado de trabalho das pessoas que estão se aproximando da terceira idade. E quando se trata da área contábil, esse fator se torna ainda mais relevante, levando-se em conta a necessidade da utilização praticamente ininterrupta de equipamentos e programas de informática, além dos mais avançados meios de comunicação disponíveis no mercado. No que diz respeito à informática, pode-se pressupor que, na maioria das vezes, os indivíduos mais jovens estão mais propensos a acompanhar seus constantes avanços e aprimoramentos.

Também é possível que essa frequência baixa seja resultante do empreendedorismo dos indivíduos que, após alguns anos de experiência na área contábil, optam por ter seu próprio negócio. Percebe-se que o percentual de participação dos indivíduos mais velhos sofre uma redução conforme o avanço da idade. O início desse movimento pode ser observado no grupo que possui entre 31 e 40 anos de idade, quando a participação gira em torno de 27%.

Já no grupo seguinte (entre 41 a 50 anos) a participação cai para 12%, chegando ao percentual de 2% entre os indivíduos que possuem mais de 50 anos. Aparentemente, a experiência adquirida até os 30 anos de idade faz com que estes

<sup>12</sup> De acordo com dados publicados na internet no *site* do Ministério do Trabalho (disponível em <http://www.mtb.gov.br>, acesso em 21 set. 2005) a partir de informações do CAGED, o salário médio de admissão dos trabalhadores brasileiros em 2003 era de R\$ 448,91 para o sexo feminino e de R\$ 494,15 para o sexo masculino. Já em 2004 esses valores passaram para R\$ 463,11 e R\$ 512,32, respectivamente. O índice de atualização utilizado foi o INPC.

empregados não mais permaneçam trabalhando como empregados e busquem a independência por outros meios.

**Tabela 3 - Idade dos respondentes**

IDADE	FR	%
Até 20 anos	54	16,2
de 21 a 30 anos	142	42,6
de 31 a 40 anos	89	26,7
de 41 a 50 anos	41	12,3
Mais de 50 anos	7	2,1
Total	333	100,0

De acordo com os dados demonstrados na Tabela 4, mais da metade da amostra pesquisada é solteira. É possível que essa alta participação dos solteiros seja facilitada pelo tipo do serviço exercido nas empresas de serviços contábeis. Sabe-se que existem determinadas atividades profissionais que, para que o indivíduo possa atuar, é necessário que o mesmo já possua alguma qualificação técnica ou permaneça algum tempo em treinamento antes de iniciar as suas atividades. Já nas empresas de serviços contábeis a pessoa pode ingressar sem nenhum tipo de experiência e o treinamento pode ocorrer no próprio ambiente de trabalho durante o desempenho de algum tipo atividade. As empresas contábeis possuem uma grande capacidade de contratar pessoas sem experiência ou que recém ingressaram no mercado de trabalho. Nesta época da vida é mais comum que a pessoa esteja solteira.

**Tabela 4 - Estado civil dos respondentes**

ESTADO CIVIL	FR	%
Solteiro(a)	184	55,3
Casado(a) ou com companheiro(a)	134	40,2
Separado(a) ou divorciado(a)	14	4,2
Viúvo(a)	1	0,3
Total	333	100,0

Quanto ao grau de instrução da amostra pesquisada, chama atenção o elevado índice de respondentes que cursaram até o ensino médio. Isso pode ser preocupante, pois é mais difícil que os profissionais com este nível de instrução tenham condições de compreender a legislação existente no país que os com maior nível de instrução. É possível também que exista nesse grupo uma participação

considerável de profissionais que tenham cursado o ensino médio e tornaram-se técnicos em contabilidade. Mesmo para esses técnicos, presume-se que o nível ao qual chegaram pode não ser o ideal para mantê-los no mercado de trabalho da área contábil. Provavelmente encontrem dificuldades em contemplar as atividades complexas em seu cotidiano de trabalho.

Merece destaque também o baixo índice de pessoas nessa atividade que se enquadram nos níveis acima da graduação. Conforme pode ser verificado na Tabela 5, aproximadamente 5% dos pesquisados afirmam estar com um curso de pós-graduação em andamento ou concluído. Pode ser que esteja ocorrendo algum dos seguintes fenômenos: (1) acomodação das pessoas que já concluíram a graduação e que vêm nos cursos e palestras promovidos pelas entidades vinculadas aos sindicatos da categoria como meio mais adequado de se atualizarem e buscar conhecimentos necessários para o melhor desempenho de suas atividades diárias; (2) evasão desses indivíduos do mercado de trabalho, seja para a academia, seja para outros setores de atividade que talvez remunerem melhor ou que representem melhores oportunidades de crescimento profissional, ou ainda, essas pessoas podem estar constituindo suas próprias empresas para atuar principalmente em auditorias e perícias.

**Tabela 5 - Grau de instrução dos respondentes**

GRAU DE INSTRUÇÃO	FR	%
Até ensino médio	117	35,1
Graduação em andamento	139	41,7
Graduação completa	61	18,3
Pós-graduação em andamento	5	1,5
Pós-graduação completa	11	3,3
Total	333	100,0

No que diz respeito à área de estudos, no questionário havia opções para que os respondentes se enquadrassem naquela que melhor se adequasse a sua situação: inicialmente constava a (1) contabilidade, em seguida (2) administração, (3) direito e (4) economia, por serem áreas de afinidade. Por fim, a opção (5) nenhuma/outra, sendo que foi deixado um espaço para aqueles que se enquadrassem na opção "outra". Quase 60% dos respondentes afirmaram que se dedica à contabilidade.

Analisando mais detalhadamente a Tabela 6, chama atenção o percentual de pessoas que não se dedica especificamente a nenhuma área de estudos ou a alguma outra. Em torno de 28% dos pesquisados marcaram essa opção. Desses respondentes, verifica-se que alguns estudos estão relacionados indiretamente ao trabalho da área contábil, tais como informática, marketing, matemática e relações públicas. O que causa estranheza são algumas áreas de estudo mencionadas que não têm relação com as atividades desempenhadas no cotidiano de uma empresa contábil. Dentre elas, destacam-se medicina, comunicação, pedagogia, educação física, arquitetura e urbanismo, letras, história, jornalismo e engenharia. Talvez esses empregados que não dedicam seus estudos à contabilidade ou áreas afins estejam trabalhando nessas empresas pelo fato de não terem conseguido ainda oportunidades em suas áreas.

**Tabela 6 - Área de estudos dos respondentes**

ÁREA	FR	%
Contabilidade	192	57,7
Administração	37	11,1
Direito	8	2,4
Economia	4	1,2
Nenhuma/Outra	92	27,6
Total	333	100,0

Mais de dois terços da amostra pesquisada não possuem nenhum dependente, conforme Tabela 7. Talvez esse alto índice possa ser explicado pelo fato de mais da metade da amostra pesquisada ser composta por pessoas solteiras, embora o fato de ser solteiro não garanta a condição de não possuir dependentes.

Outro fator que pode explicar o alto índice de pessoas sem dependentes reside no fato de mais de 40% dos pesquisados estarem com uma graduação em andamento. É possível que essas pessoas estejam estruturando a sua vida e precisem dedicar-se, neste momento, mais ao estudo e à sua formação intelectual e profissional em detrimento a questões pessoais. É provável que em virtude da escassez de recursos financeiros e do pouco tempo disponível haja uma tendência em preferir cursar uma faculdade ao invés de ter algum filho/dependente.

**Tabela 7 - Número de dependentes da amostra**

DEPENDENTES	FR	%
Sem dependentes	228	68,5
1 dependente	56	16,8
2 dependentes	42	12,6
3 dependentes	7	2,1
Total	333	100,0

Dos 333 pesquisados, 136 trabalharam anteriormente em alguma empresa de prestação de serviços antes do atual emprego. Analisando o tempo de permanência no emprego dos empregados desligados durante o ano de 2004, no setor de prestação de serviços do Rio Grande do Sul, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) verificou que os vínculos duram, em média, menos de dois anos<sup>13</sup>. Já o presente estudo detectou que quase um terço da amostra pesquisada possui menos de um ano de empresa. A partir dessas informações, é possível sugerir que destes 136 (41% da amostra), uma grande parte já tenha trabalhado anteriormente em empresa de serviços contábeis, visto que os dados apresentados comprovam uma tendência de trocas constantes de emprego.

Merece destaque que 13% dos respondentes estão no primeiro emprego. Talvez o fato de existir a possibilidade de treinar as pessoas no próprio trabalho favoreça esse índice, o que permite caracterizar as empresas de serviços contábeis como uma espécie de local de treinamento e aquisição de experiência. Essa idéia é reforçada por Thomé (2001), ao constatar que é comum as empresas de serviços contábeis agirem como uma espécie de local de treinamento para atividades ligadas à área administrativa. A Tabela 8 traz maiores detalhes a respeito do emprego anterior da amostra pesquisada.

**Tabela 8 - Emprego anterior da amostra pesquisada**

EMPREGO ANTERIOR	FR	%
Empresa Prestadora de Serviços	136	40,8
Empresa Industrial	69	20,7
Empresa Comercial	68	20,4
Outra	16	4,8
Primeiro emprego	44	13,2
Total	333	100,0

<sup>13</sup> Dados obtidos no site do Ministério do Trabalho (disponível em <http://www.mtb.gov.br>, acesso em 21 set. 2005) a partir de dados do CAGED.

A pesquisa solicitou que os respondentes marcassem o departamento em que mais atuavam. Quase a metade deles atua no Departamento Contábil e esse fato pode ser decorrente de uma falha em um processo interno. Embora a nomenclatura do departamento remeta à área que está sendo pesquisada, a quantidade de pessoas que atuam nesse departamento deveria ser, no máximo, equivalente ao do Departamento de Pessoal, ou então, do Fiscal. Embora o Departamento Contábil seja caracterizado pela presença de muitos digitadores e conferentes, bem como pela alta movimentação de documentos, o índice de pessoas nessa área parece ser demasiadamente alto.

O que pode estar ocorrendo é que, talvez, os sistemas de informática não estejam sendo aproveitados na sua plenitude e, conseqüentemente, não estejam trazendo para as empresas todos os benefícios que os mesmos são capazes de proporcionar. Muitos dos sistemas disponíveis no mercado geram informações que são integradas automaticamente com a contabilidade e produzem, dessa forma, os lançamentos automaticamente sem a necessidade de digitação. Ao eliminar a digitação, os gestores poderiam diminuir significativamente o pessoal alocado a este departamento, pois restaria aos empregados dessas áreas somente a tarefa de conferência das informações.

Contudo, há de se ressaltar que é possível que os empregados estejam submetidos a uma pressão tão grande para a conclusão de suas tarefas, que não tenham tempo disponível para testar novos processos de trabalho. Edmondson (2005) relata o caso de uma empresa do setor bancário, onde os funcionários deveriam começar a inovar, tanto em produtos como em conceitos de serviços. Foi criado um programa de experimentação, ou seja, um processo de tentativa e erro, no qual cada tentativa resultava em uma nova informação sobre o problema. Imagine-se esse processo aplicado ao setor contábil num período de extrema demanda de serviços. A inovação é praticamente inviável pelo fato de já estar previamente calculado o tempo que será dedicado a cada tarefa. Se alguma das tarefas for executada de outra maneira poderá resultar em retrabalho, o que afetaria toda uma cadeia de tarefas pelo atraso no processamento de informações.

Chama atenção que apenas 3,6% dos pesquisados, conforme a Tabela 9, marcaram o departamento de consultoria. A impressão é que as consultorias, cada

vez mais presentes no rol de serviços das empresas de serviços contábeis, talvez ainda não estejam sendo exploradas com o profissionalismo exigido para tal. Quiçá os profissionais destacados para realizar esses serviços sejam alocados de outros departamentos da empresa, o que não estaria totalmente errado, visto que muitos deles podem contribuir com vasto conhecimento técnico. Talvez a existência de uma quantidade maior de profissionais qualificados para realizar um eficaz trabalho de consultoria seja o grande meio das empresas contábeis se desenvolverem nesse concorrido ramo de atividade.

**Tabela 9 - Departamento de atuação da amostra pesquisada**

DEPARTAMENTO	FR	%
Contábil	161	48,3
Pessoal	53	15,9
Fiscal	74	22,2
Consultoria	12	3,6
Outro	33	9,9
Total	333	100,0

A Tabela 10 trata do tipo de remuneração dos pesquisados e através dos dados percebe-se o conservadorismo por parte dos gestores das empresas de serviços contábeis. Mais de 90% dos empregados desse setor são remunerados exclusivamente por salário fixo, ou seja, pelo modelo de remuneração conhecido como tradicional. Flannery, Hofrichter e Platten (1997) explicam que nas empresas que adotam o modelo de remuneração tradicional as pessoas são pagas principalmente por meio de salários-base, valor este que é calculado de acordo com (1) o cargo específico, pela (2) necessidade de manter um certo equilíbrio entre a remuneração dos empregados da organização e (3) pelo valor médio dos salários pagos por outras empresas do mesmo ramo, mercado ou região. Os estudiosos entendem que o problema desse tipo de remuneração reside no fato de a remuneração ser baseada em habilidades individuais específicas que a pessoa já traz consigo ao preencher determinado cargo. Dessa forma, esse modelo de remuneração estaria inibindo o empregado no desenvolvimento de outras habilidades, bem como não estaria remunerando-o por atributos como a flexibilidade e a capacidade de trabalhar junto com outras pessoas.

Pode ser que a remuneração fixa propicie uma acomodação dos empregados, pois estes sabem de antemão o valor que receberão no final do mês. Quem sabe a



utilização de um plano de remuneração mista, composto por uma parte fixa e outra variável, favorecesse a um esforço maior por parte dos funcionários em busca de melhores resultados para eles e, conseqüentemente, para a empresa em que atuam.

Chama atenção que é praticamente inexpressiva (menos de 1%) a participação de pessoas que recebem apenas remuneração variável. No caso das empresas de serviços contábeis, este é um dado alarmante, pois é fato que o modelo tradicional de remuneração, conforme descrito no parágrafo anterior, está sendo suplantado por novos modelos, mais funcionais. E o agravante é que esses novos modelos não são assim tão recentes, sendo que a maioria deles data das décadas de 80 e 90 do século XX. Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), foi naquela época que:

As empresas passaram a procurar novas soluções em remuneração que, esperam, auxiliarão a impulsionar e apoiar sua nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. O deslocamento, geralmente, é em direção a estratégias de remuneração variável baseada em desempenho. Tais estratégias, que incluem uma variedade de programas de incentivos, recompensam tanto o desempenho individual como o do grupo (p.100-101).

Talvez haja a necessidade da utilização de novos modelos de remuneração de forma a atingir uma quantidade maior de empregados, possibilitando, dessa forma, um retorno financeiro maior pelas atividades desenvolvidas, seja para o empregado seja para a empresa.

**Tabela 10 - Tipo de remuneração da amostra pesquisada**

TIPO	FR	%
Somente fixa	303	91,0
Somente variável	3	0,9
Fixa e variável	27	8,1
Total	333	100,0

Já a remuneração bruta mensal percebida pelos pesquisados revela que mais da metade deles se enquadra na faixa que recebe até três salários mínimos brutos por mês. É bem provável que essa remuneração seja insuficiente para remunerar pessoas que trabalham sob extrema pressão e cujas falhas não são toleradas. Dessa forma, é possível que os indivíduos que recebem até no máximo de três salários mínimos mensais tenham uma tendência a ter um comprometimento instrumental com a organização, ou seja, permanecem porque precisam e, embora

sua remuneração não seja adequada à responsabilidade do trabalho, entendem que terão mais desvantagens que vantagens se deixarem de trabalhar na empresa devido aos custos associados a uma eventual saída.

Também pode ser observada na Tabela 11 uma má distribuição da remuneração, ou seja, mais da metade da amostra ganha até três salários mínimos e apenas 14% da amostra pesquisada recebe cinco salários mínimos ou um valor superior a esse. Possivelmente esse último dado possa estar afetando, de alguma forma, o comprometimento entre os indivíduos que trabalham nessa área pelo fato da baixa frequência de empregados que atingem esse patamar salarial.

**Tabela 11 - Remuneração bruta mensal da amostra pesquisada**

REMUNERAÇÃO	FR	%
Até 3 salários mínimos	169	50,8
entre 3 e menos de 5 salários mínimos	118	35,4
entre 5 e menos 7 salários mínimos	29	8,7
de 7 salários mínimos ou mais	17	5,1
Total	333	100,0

Quanto ao tempo que estão trabalhando na atual empresa, predominam entre os pesquisados dois grupos: o dos empregados que possuem até um ano de empresa e o daqueles que atuam há mais de cinco anos na empresa, cada um deles representando quase uma terça parte da amostra pesquisada.

Os dados da Tabela 12 indicam que possivelmente esteja ocorrendo um fenômeno de busca do autoconhecimento profissional entre os trabalhadores dessa área, onde ocorre uma espécie de triagem daqueles considerados aptos e interessados em permanecer trabalhando na área contábil. Percebe-se uma gradativa redução da frequência a partir do primeiro ano de atuação até os cinco anos. Talvez a afirmação daqueles interessados em permanecerem atuando na área se dê depois de os mesmos estarem trabalhando na mesma empresa há mais de cinco anos.

De acordo com dados publicados pelo Ministério do Trabalho, o tempo médio de emprego dos desligados no setor de serviços do Rio Grande do Sul, no ano de

2004, era de aproximadamente 21 meses<sup>14</sup>, ou seja, a média de permanência no emprego era inferior a dois anos. Efetuando o cálculo da média com a amostra pesquisada, de acordo com os dados relacionados na Tabela 12 e considerando cada faixa de enquadramento pelo mínimo de meses possível em cada uma delas<sup>15</sup>, chega se a uma média de 27 meses de trabalho no atual emprego. Assim, percebe-se que o tempo de permanência é superior, já tendo ultrapassado em cinco meses, no mínimo, ao tempo médio de permanência dos trabalhadores do setor de serviços no estado do Rio Grande do Sul.

**Tabela 12 - Tempo na atual empresa da amostra pesquisada**

TEMPO DE EMPRESA	FR	%
Menos de 1 ano	100	30,0
De 1 a 3 anos	84	25,2
de 3 anos e um mês a 5 anos	46	13,8
mais de 5 anos	103	30,9
Total	333	100,0

Para concluir esta análise inicial é apresentada a Tabela 13, que demonstra o percentual dos pesquisados que exerce cargo de chefia. A relação é de aproximadamente um chefe para nove funcionários.

**Tabela 13 - Cargo de chefia da amostra pesquisada**

CARGO DE CHEFIA	FR	%
Sim	46	13,8
Não	287	86,2
Total	333	100,0

<sup>14</sup> Dados obtidos no *site* do Ministério do Trabalho (disponível em <http://www.mtb.gov.br>, acesso em 21 set. 2005) a partir de dados do CAGED.

<sup>15</sup> Para a apuração da média foram considerados os seguintes tempos de permanência no atual emprego: menos de um ano = 1 mês; de um a três anos = 13 meses; de três anos e um mês a cinco anos = 37 meses e; mais de 5 anos = 61 meses. Os resultados obtidos foram multiplicados pelos percentuais encontrados em cada uma das faixas.

Dessa forma, encerra-se o tópico de caracterização da amostra que traçou um perfil dos empregados das empresas de serviços contábeis. Esse tópico também serviu para atender a um dos objetivos específicos deste trabalho que é o de identificar as características sócio-profissionais dos pesquisados. No tópico a seguir será abordada a questão do foco do comprometimento, de acordo com o que foi definido na operacionalização das variáveis do capítulo anterior.

## 6.2 O FOCO DO COMPROMETIMENTO

Objetivando obter uma auto-avaliação dos respondentes a respeito do seu foco do comprometimento, foi solicitado inicialmente que os mesmos se enquadrassem em um dos quatro padrões de comprometidos, quais sejam: (1) alto comprometimento, tanto com a organização quanto com a profissão/carreira; (2) mais comprometido com a profissão/carreira que com a organização; (3) mais comprometido com a organização que com a profissão/carreira; e (4) pouco comprometido, tanto com a organização quanto com a profissão/carreira. Em seguida, constavam do questionário quatro afirmações para que os respondentes marcassem seu grau de concordância com determinada afirmação, sendo que duas diziam respeito ao comprometimento com a profissão/carreira e outras duas se referiam ao comprometimento com a organização. Nessas últimas havia ainda a oportunidade de justificar a resposta concedida.

### 6.2.1 Análise quantitativa da auto-avaliação no foco do comprometimento

Na primeira questão aproximadamente dois terços da amostra se enquadraram no padrão de duplo comprometimento, na qual os indivíduos estão altamente comprometidos tanto com a organização quanto com a profissão/carreira (Tabela 14). Esse resultado é reforçado pela elevada média encontrada nas duas afirmações que tratam do comprometimento com a organização (Tabela 15). Em

uma escala de 1 a 5, o grau de concordância sobre o seu comprometimento com a profissão/carreira (variáveis 14 e 15) ficou em 3,75. Já entre as afirmações que dizem respeito ao comprometimento com a organização em que trabalha atualmente ficou com a média de 3,55 (variáveis 16 e 17).

**Tabela 14 – Focos do comprometimento dos pesquisados**

COMPROMETIMENTO	FR	%
Alto com a Organização e com a Profissão/Carreira (Padrão Cosmopolita-Localista)	208	62,5
Maior com a Profissão/Carreira do que com a Organização (Padrão Cosmopolita)	69	20,7
Maior com a Organização do que com a Profissão/Carreira (Padrão Localista)	40	12,0
Baixo com a Organização e com a Profissão/Carreira (Padrão nem Cosmopolita – nem Localista)	16	4,8
Total	333	100,0

Chama atenção na Tabela 14 que aproximadamente 5% dos respondentes não se consideram comprometidos, nem com a organização nem com a profissão/carreira. Possivelmente esses indivíduos estejam mais comprometidos com outros focos. De acordo com Bastos (2000), a razão do comprometimento dos indivíduos apresenta múltiplos aspectos. Além dos focos com a organização e com a profissão/carreira, o estudioso entende que a razão do comprometimento dos indivíduos pode variar, sendo, por exemplo, voltada ao sindicato, aos objetivos do trabalho ou ao próprio grupo de colegas.

### **6.2.2 Análise qualitativa da auto-avaliação no foco do comprometimento**

As quatro afirmações (variáveis 14 a 17) relacionadas ao comprometimento com a profissão/carreira e com a organização, além de solicitarem aos pesquisados a atribuição de um grau de importância, oportunizaram também aos respondentes a expressão de uma justificativa sobre sua resposta.

A variável 14 foi expressa pela seguinte afirmação: Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa. Essa questão ficou com média 3,79 e, dentre as justificativas apresentadas, percebe-se que as pessoas estão preocupadas com o seu futuro profissional, independente da empresa em que estejam trabalhando. Um dos entrevistados afirma que "temos que estar preparados para imprevistos", numa alusão à incerteza da manutenção do vínculo empregatício e a uma possível demissão inesperada. A justificativa apresentada remete ao raciocínio de estudiosos em relação aos novos modelos de relações de trabalho. Bastos (2000), por exemplo, entende que as medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção de uma força de trabalho reduzida nas organizações, bem como ao uso de trabalhadores terceirizados, ampliam a incerteza entre os empregados.

Outras duas justificativas dizem respeito ao acúmulo de experiências no atual emprego como meio de garantir sucesso profissional no futuro. Uma delas afirma: "busco aperfeiçoamento". A outra resposta complementa: "devo pensar no meu futuro". Martins (2001) entende que, em face de novos cenários globais, o indivíduo é induzido a buscar uma situação de empregável, fazendo que ele seja valorizado pelo mercado de trabalho, o que aumentaria suas chances de recolocação caso fosse demitido.

Na questão seguinte (variável 15) é ainda mais direta no que tange à aquisição de experiência no atual emprego: "O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira". As justificativas, por sua vez, confirmam o desejo de adquirir o máximo de experiências e conhecimentos. Dentre as respostas, algumas são demasiadamente vagas e dificultam a análise, afinal quando alguém afirma que "sempre é bom adquirir experiência no que se faz", ou "experiência e aperfeiçoamento são essenciais" não dá uma idéia exata a que se referem. No entanto, um dos respondentes é enfático e direto na justificativa: "preciso desta experiência", dando a entender que o atual emprego está servindo para tal. A média das respostas, na escala de 1 a 5, ficou em 3,72 nessa questão.

Até agora foram vistas as justificativas dos respondentes a respeito das

afirmações do comprometimento com a profissão/carreira, nas quais as médias para cada questão ficaram próximas, ou seja, 3,79 e 3,72. No entanto, nas duas próximas questões (variáveis 16 e 17) que dizem respeito ao comprometimento com a organização, as médias não se apresentaram tão semelhantes.

A primeira afirmação (16), "eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje", ficou com média 4,29 e percebe-se que quase a totalidade daqueles que justificaram a resposta marcaram os graus de concordância 4 e 5. Analisando as respostas, percebe-se que estes compartilham os objetivos da organização. "Sempre temos algo a melhorar", "... posso crescer junto com a empresa", e "...o crescimento da empresa é meu também" indica que há uma sintonia entre organização e empregado.

Já na afirmação 17 ocorre a situação inversa. Embora a média tenha ficado em 2,80, os respondentes que justificaram sua resposta foram aqueles que atribuíram um grau menor à afirmação "eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica". Alguns fazem questão de afirmar que não vêm desta maneira, talvez pelo fato de dificilmente enxergarem que poderão permanecer e progredir na atual empresa. Um dos respondentes justifica: "empresa familiar". Possivelmente tenha presenciado alguma promoção de algum familiar em detrimento a algum profissional mais competente que teria mais condições de assumir determinada função.

Dessa forma, percebe-se que pode existir um duplo comprometimento da amostra pesquisada, ao contrário do que se imaginava inicialmente (de que existia um alto comprometimento com a profissão/carreira e um baixo comprometimento com a organização nos empregados das empresas de serviços contábeis). A análise das respostas, quanto aos graus de comprometimento e suas justificativas, permite compreender, de forma exploratória, o comportamento e as aspirações dos empregados das empresas de serviços contábeis.

### 6.3 A ANÁLISE DOS GRAUS DE CONCORDÂNCIA ATRIBUÍDOS

Neste tópico serão apresentadas inicialmente as questões que dizem respeito às médias encontradas resultantes dos graus atribuídos a cada uma das variáveis. Em seguida serão analisadas as afirmações que dizem respeito ao comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, de acordo com as respostas objetivas, representadas pela escala de importância atribuída às afirmações e pela justificativa apresentada.

#### 6.3.1 Média de concordância em relações às variáveis

Tabulados os dados, as médias de concordância em relação às variáveis do questionário foram calculadas, sendo os resultados relacionados na Tabela 15. O alfa de Cronbach, que mede a confiabilidade da consistência interna do instrumento de pesquisa, ficou em 0,90. De acordo com Malhotra (2001), um valor acima de 0,60 indica confiabilidade satisfatória na consistência interna da escala utilizada.

A variável que teve a maior média foi a 16: “Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje”. Ela diz respeito à percepção do comprometimento do empregado com a empresa, fazendo referência ao comprometimento organizacional. Na escala que vai de 1 a 5, essa variável ficou com a média 4,29.

A média mais baixa foi 1,87 e foi encontrada na variável 24: “Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho”. Essa variável está relacionada ao comprometimento organizacional instrumental. Os pesquisados não concordam que teriam poucas alternativas de trabalho caso deixassem a empresa neste momento.



**Tabela 15 - Média do grau de concordância em relação às variáveis**

VARIÁVEL / AFIRMAÇÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
14 - Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa.	3,79	1,23
15 - O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira.	3,72	1,28
16 - Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje.	4,29	0,96
17 - Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica.	2,80	1,37
18 - Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	3,53	1,33
19 - Esta empresa merece minha total lealdade.	4,27	1,05
20 - A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	3,83	1,12
21 - Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui.	3,77	1,23
22 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	2,81	1,33
23 - Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora.	2,54	1,38
24 - Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho.	1,87	1,18
25 - Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa.	2,07	1,29
26 - Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui.	3,07	1,32
27 - Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,24	1,36
28 - Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando.	3,46	1,28
29 - Eu não deixaria a minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,85	1,36
30 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	2,94	1,39
31 - Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui.	2,38	1,34
32 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a empresa agora.	3,00	1,37

A média geral de concordância é de 3,17 e o desvio-padrão geral é 0,58.

O alfa de Cronbach é 0,90 . (N=333).

De modo geral, pode-se dizer que o grau de comprometimento da amostra pode ser percebido como médio com uma leve tendência de alta. Isso se deve ao fato de a média geral apurada, numa escala de 1 a 5, ter ficado em 3,17.

No t3pico a seguir ser3o realizadas as an3lises das afirma33es integrantes do bloco de vari3veis que dizem respeito ao comprometimento organizacional afetivo.

### **6.3.2 O comprometimento organizacional afetivo**

O comprometimento organizacional afetivo 3 representado por cinco afirma33es (vari3veis 18 a 22), que obtiveram m3dia 3,64. Destaca-se que, dentre os tr3s grupos que tratam do comprometimento organizacional, esse grupo foi o que ficou com a maior m3dia. Cabe lembrar que o comprometimento organizacional afetivo, de acordo com Meyer e Allen (1991; 1997), diz respeito ao desejo de fazer parte da organiza33o. Como resultado de uma pesquisa, Antunes e Pinheiro (1999) concluem que o aspecto afetivo tem sido considerado a forma mais desej3vel de comprometimento por parte das organiza333es.

A primeira afirma33o desse grupo (vari3vel 18), "eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus", ficou com m3dia 3,53. Um dos respondentes que atribuiu o grau de import3ncia m3nimo a essa afirma33o justifica que 3 necess3rio "...separar os (problemas) pessoais dos profissionais". Outro, demonstrando igualmente ser pouco comprometido, diz que "empresa 3 empresa, e a vida pessoal 3 diferente". Mas a grande maioria se mostra altamente comprometida, o que condiz com a elevada m3dia encontrada. Um dos entrevistados justifica: "Sim, pois eu acho que o lugar onde voc3 trabalha 3 uma segunda casa. E 3 importante ter esta preocupa33o (...)".

J3 as justificativas "enquanto estou aqui dentro o comprometimento 3 total" e "enquanto estou no trabalho s3o como se fossem realmente meus" chamam aten33o pelo fato de mencionarem a quest3o temporal. Essas duas justificativas permitem uma an3lise sob dois pontos de vista. De um deles, 3 percept3vel que os respondentes demonstram que n3o h3 um comprometimento completo, mas sim restrito ao per3odo de trabalho, ou seja, o mesmo se expressa somente durante as horas reservadas ao trabalho na empresa. No entanto, 3 poss3vel analisar as justificativas levando em conta que a palavra "enquanto" possa se referir ao contrato

de trabalho. Possivelmente essa justificativa tente dizer que o comprometimento é total enquanto dure a relação de trabalho, ou seja, enquanto a pessoa estiver prestando serviços e vinculada à organização. As idéias de Tonelli (2001) podem explicar o sentimento desse tipo de relação, quando afirma que o envolvimento entre empregado e empresa deve ser intenso e profundo, mas somente enquanto a relação durar. A autora entende que tanto um quanto outro deve manter suas reservas e não se entregar completamente, pois não é possível saber as verdadeiras intenções do outro.

A questão 19 afirma: "esta empresa merece minha total lealdade". A média atribuída à afirmação ficou em 4,27. As justificativas apresentadas nessa questão tendem a uma generalização, pois não se referem à atual empresa, mas sim às empresas em geral. Como afirma um respondente: "Toda empresa merece lealdade e colaboração de seus funcionários". Outro complementa dizendo que "qualquer empresa merece total lealdade do empregado". Chama atenção uma das justificativas em que o respondente diz ser leal à empresa pelo fato de ela ter sido seu primeiro emprego. Essa resposta demonstra mais uma obrigação (comprometimento normativo) que um desejo de fazer parte da empresa (comprometimento afetivo).

Na afirmação seguinte (variável 20), "a empresa tem um imenso significado pessoal para mim", a média apurada foi de 3,83. Nessa questão as justificativas apresentadas podem ser agrupadas em três tendências, quais sejam: (1) os que realmente gostam da empresa, (2) os que buscam experiência e (3) aqueles que dão mais importância à questão financeira.

A primeira tendência é composta por indivíduos que se sentem felizes em fazer parte da organização e um dos respondentes chega a afirmar que "é a minha segunda família", tal a importância que ele demonstra em relação à empresa. Para outro pesquisado, a empresa tem um imenso significado pessoal em função do ambiente proporcionado pela amizade com o grupo de colegas. No entanto, um dos respondentes traz uma justificativa que vai ao encontro do que toda empresa procura em um empregado, afinal qual empresário que não gosta de ouvir essa afirmação: "Quando trabalhamos nela devemos vestir a camisa". Dentre as

justificativas apresentadas, esta é a que mais se aproxima do conceito de comprometimento organizacional afetivo.

Já o segundo grupo dá a entender que o motivo pelo qual a empresa tem um significado pessoal para o mesmo é o fato de ela proporcionar uma bagagem de experiências para a vida profissional dos empregados. Um dos respondentes escreveu: "Pois ela faz parte da minha vida e gostaria de aprender muito com ela". Outro justificou: "Pois estou adquirindo muitos conhecimentos".

Outra tendência percebida nas justificativas apontadas nessa questão diz respeito à questão financeira. "Pois é de lá que tiro meu sustento", diz um deles, numa clara referência de que o significado da empresa para ela é em função da contrapartida financeira pelo seu trabalho.

Já a afirmação seguinte (variável 21) diz: "Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui". A média apurada para essa afirmação foi de 3,77. Um dos respondentes, que marcou um grau 2 de concordância com a afirmação, destacou: "Gosto de trabalhar aqui, mas se aparecer algo melhor...". Embora o mesmo demonstre um sentimento de apego à empresa, sugere que se tiver a oportunidade de atuar em outra empresa, avaliará o que é melhor para ele. Chama atenção que o mesmo não é claro quando se refere a algo melhor. Talvez esse algo melhor se refira a um ambiente de trabalho ou, ainda, a uma remuneração melhor.

Entretanto, mais de dois terços dentre aqueles que justificaram a sua resposta atribuíram graus de concordância 4 ou 5 em relação à questão. "Recebi um convite para (trabalhar em) outro escritório. Recusei." Essa justificativa demonstra claramente que o pesquisado se sente bem no emprego e demonstra um desejo de permanecer. Na mesma linha de raciocínio, outros dois respondentes deixam claro que um bom ambiente de trabalho pode ser um meio de comprometer afetivamente o empregado. "O ambiente é ótimo", diz um deles, enquanto outro conclui: "Ambiente favorável".

Para concluir o bloco de variáveis relativas ao comprometimento organizacional afetivo apresenta-se, na variável 22, a seguinte afirmação: "Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta empresa". Dentre as cinco

afirmações desse grupo, essa foi que demonstrou a menor média do grau de concordância: 2,81. Dentre aqueles que justificaram o grau de concordância podem ser percebidas duas tendências: os que possuem uma média/baixa concordância e os que possuem uma média/alta concordância.

Analisando as justificativas do primeiro grupo, chama atenção que alguns respondentes pretendem deixar a área contábil e seguir outras áreas com as quais tenham mais afinidade ou interesse. Como relata um dos respondentes: "Não estou atuando na minha área de formação". E outro: "Contabilidade não é minha área de estudo". Talvez vários empregados estejam com baixo comprometimento afetivo por estarem justamente aproveitando a oportunidade que lhes foi dada como meio de alcançar outros objetivos profissionais, seguindo a justificativa de outro pesquisado: "Não concordo, pois pretendo ter outra carreira como jornalista. Mas enquanto não me formo, vou aproveitando as oportunidades que a empresa oferece". Talvez esse não seja o perfil ideal para um empregado de empresa de serviço contábil e cabe à empresa a contratação e/ou manutenção desse tipo de profissional em sua organização.

Outra justificativa interessante de um respondente desse primeiro grupo (média/baixa concordância) é a seguinte: "Tenho outros objetivos para minha carreira profissional". A primeira impressão ao verificar esta resposta é tratar-se de uma pessoa que está disposta, também, a sair da área contábil e atuar em outra área. No entanto, pode ser que esse respondente, mesmo declarando ter outros objetivos profissionais, esteja tentando dizer que ele deseja permanecer na área contábil, mas não trabalhando na condição de empregado. Talvez ele deseje seguir uma carreira como perito contábil ou auditor. Ou tentar uma carreira no setor público, onde também existem vastas oportunidades para os profissionais contábeis.

Quanto ao grupo de respondentes que possui uma média/alta concordância com a afirmação da variável 22, chama atenção a seguinte justificativa: "Sim, pois estou contente com os resultados obtidos". Talvez esse empregado veja a empresa como sendo um parceiro que está proporcionando a satisfação dos objetivos pessoais e espera que continue dessa forma no futuro. Essa análise pode ser reforçada com a justificativa de um outro pesquisado, que acredita que seria muito feliz em dedicar a resto de sua carreira à empresa, "desde que a empresa continue

desta maneira". Percebe-se, em ambas as respostas, um elevado comprometimento organizacional afetivo, comprovado pelos altos graus de concordância atribuídos à afirmação.

De acordo com as médias atribuídas e com as justificativas apresentadas, a amostra da população demonstra um médio/alto comprometimento organizacional afetivo. Esta análise serviu principalmente para contrapor uma idéia inicial, ou seja, de que o contexto profissional dos empregados de empresas de serviços contábeis era desfavorável à existência da dimensão do comprometimento organizacional afetivo.

Finda a análise desse bloco de variáveis, segue-se para a verificação das afirmações relativas ao comprometimento organizacional instrumental.

### **6.3.3 O comprometimento organizacional instrumental**

O comprometimento organizacional instrumental é representado por cinco afirmações (variáveis 23 a 27), que ficaram com média 2,55. De acordo com a teoria dos estudiosos Meyer e Allen (1991; 1997), o comprometimento organizacional instrumental diz respeito à permanência do indivíduo na organização devido aos custos associados à sua saída. De acordo com essa teoria, o empregado permanece na empresa porque precisa, porque tem necessidade de permanecer. Da mesma forma como no bloco de variáveis anterior, nestas também foi disponibilizado um espaço em branco para justificativa de resposta.

A primeira afirmação relaciona-se ao comprometimento organizacional instrumental através da variável 23, a qual diz: "Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora". O grau médio de concordância com esta afirmação ficou em 2,54 e, portanto, muito semelhante à média do bloco de variáveis que tratam do comprometimento organizacional afetivo. Analisando as justificativas percebe-se uma tendência em justificar sua resposta por parte daqueles que marcaram os menores graus de concordância.

Em mais de uma justificativa, percebe-se que estes não se sentiriam culpados mesmo que tivessem que trocar de emprego. Diz um dos respondentes: "Devemos buscar sempre o que é melhor para nós". Outro complementa: "Procuro o que é melhor para mim". A idéia inicial de que o empregado, ao se desligar da empresa de serviços contábeis, poderia se sentir culpado por deixar fugir uma oportunidade aprendizado na área, não se confirmou. Embora uma mudança de emprego possa, eventualmente, gerar mais custos que benefícios num primeiro momento, talvez a longo prazo essa situação possa ser compensada com uma maximização dos benefícios.

Na questão da variável 24 encontra-se a seguinte afirmação: "Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho". Chama atenção que nesta afirmação foi apurada a menor média de grau de concordância, que ficou em 1,87. De acordo com esse resultado, o desemprego não é um fator que preocupa as pessoas que atuam em empresas de serviços contábeis e que a empregabilidade, nessas condições, é alta. Talvez essa percepção seja oriunda de situações vivenciadas pelos empregados, tais como convites para atuar em outras empresas ou até mesmo pelas exigências requeridas nos anúncios dos meios de comunicação, ou talvez ainda sejam idéias formuladas durante a realização das tarefas nas empresas contábeis, quando os funcionários verificam que a vasta gama de tarefas pode ser executada em diferentes empresas do mais diversos ramos de atividade.

Verificando as justificativas apresentadas, percebe-se que a maioria das idéias apresentadas menciona a experiência adquirida como principal gerador de empregabilidade. "Tendo conhecimento, experiência e vontade, tudo se pode", justifica um dos respondentes. Outro afirma; "Tenho dúvida, mas os anos de experiência ajudam". Há também os que justificam essa perspectiva de alta empregabilidade mesmo na área contábil, como afirma um dos pesquisados: "A área contábil é bem ampla". Chama atenção que a justificativa de um respondente, o qual concorda que teria poucas alternativas em termos de emprego, remete à questão da exclusão daqueles que atingiram uma determinada idade. Diz ele: "Talvez pela minha idade". Cabe salientar que, de acordo com a justificativa apresentada, o fato de existirem poucas opções em termos de emprego talvez não tenha a ver diretamente com a área de atuação, mas sim com a idade do pesquisado.

A questão 25 diz: “Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa”. O grau médio de concordância ficou em 2,07. A baixa média encontrada nessa questão vem confirmar a confiabilidade das respostas, pois ela ficou com média similar à da afirmação anterior. As afirmações são bem semelhantes. Conforme justificativas apresentadas na variável 24, também foram mencionados os aspectos relativos à área contábil quanto à amplitude da mesma. “Não”, diz um dos respondentes, discordando, e complementa: “Pois o mercado nesta área é bastante amplo”. Em outra linha de raciocínio é sustentada a percepção de que a empresa é tão somente um apoio na ascensão profissional do indivíduo e não fundamental. Conforme um dos respondentes: “Crescimento está na gente, não na empresa”. Chama atenção que quase a totalidade dos que justificaram sua resposta tiveram um baixo grau de concordância com a afirmação.

Já na variável 26, a média encontrada foi de 3,07. “Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui” foi a afirmação apresentada aos respondentes para que fosse marcado o grau de concordância, bem como fosse justificada a resposta no caso de alguém ver necessidade. Analisando as justificativas, chama atenção que diversas delas mencionam que a necessidade de permanecer na organização é devido ao aspecto financeiro. Um dos pesquisados diz: “Preciso do salário”. Outro respondente menciona que sente a necessidade de permanecer na empresa em função de compromissos assumidos. Ele afirma: “Tenho compromissos a terminar”. Talvez este respondente quisesse dizer compromissos financeiros, mas não se descarta a possibilidade de esses compromissos serem, talvez, promessas assumidas com a direção da empresa no sentido de concluir determinado projeto na organização.

Outro respondente demonstra claramente que sua permanência na empresa está vinculada à questão financeira: “Difícilmente ganharia como aqui, em outro lugar”. A justificativa apresentada vai ao encontro do que diz Becker<sup>16</sup> (apud MEDEIROS et al., 2003) a respeito do comprometimento organizacional instrumental. Ele afirma que a pessoa que possui esse tipo de comprometimento permanece na organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída.

---

<sup>16</sup> BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. 66, p.32-40, 1960.



Talvez este empregado veja mais custos ou perdas que benefícios, caso venha a sair da empresa.

"Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada" é a última afirmação do bloco de variáveis relativas ao comprometimento organizacional instrumental (variável 27). Dentre as afirmações deste bloco, foi a que obteve a maior média de concordância (3,24). Também cabe ressaltar que, dentre todas as afirmações em que havia a possibilidade de justificar o grau de concordância atribuído, foi a variável que teve o maior número de registros. Aproximadamente 10% dos respondentes registraram alguma justificativa quanto a esta afirmação e as mesmas podem ser agrupadas em quatro diferentes perspectivas de análise.

Na primeira perspectiva de análise, as justificativas dizem respeito à questão da existência de (1) outras opções de trabalho e se percebe que a maioria dos respondentes discorda, totalmente ou parcialmente, com a possibilidade de sua vida ficar desestruturada caso fosse deixar o atual emprego. Um dos respondentes justifica: "Recebi várias propostas de emprego", dando a entender que, caso deixasse a empresa as opções de reemprego seriam amplas e que, talvez, seus objetivos profissionais seriam mais fáceis de serem atingidos em outra empresa e que está esperando a oportunidade e o momento ideal para sair da empresa. No entanto, nessa mesma perspectiva, uma justificativa chama a atenção. Um dos pesquisados concorda que sua vida ficaria bastante desestruturada se decidisse deixar a empresa nesse momento, "porque já faz muitos anos que trabalho no mesmo local". Pode ser que esse indivíduo sinta a necessidade de permanecer na empresa por entender que o mercado de trabalho está difícil para procurar outro emprego e que permanecer no emprego ainda é sua melhor escolha. No entanto, não se pode descartar a hipótese dessa pessoa, embora aparentemente demonstrando um alto comprometimento instrumental com a empresa, seja uma pessoa acomodada e que nunca, ou poucas vezes, tenha realizado alguma sondagem a respeito de alguma outra alternativa de emprego. Talvez essa acomodação indique que a pessoa não vislumbre novos desafios em outras empresas.

Na perspectiva de análise seguinte é levada em consideração (2) a estruturação da profissão/carreira. Um dos respondentes diz: "Seria complicado. Exigiria um recomeço". Talvez esse recomeço esteja se referindo à questão financeira, na qual um recomeço poderia ser um novo emprego com um patamar salarial inferior ao atual. Também poderia ser um recomeço visto pelo lado da necessidade da criação de uma nova rede de relacionamentos, visto que para algumas pessoas existe uma dificuldade de quebrar determinadas barreiras ligadas às questões interpessoais. Essa última hipótese pode ser sustentada por outra afirmação: "Porque hoje em dia está difícil adaptar-se e conseguir outro emprego". O fato de o respondente mencionar a palavra "adaptar-se" antes e depois a expressão "conseguir outro emprego" talvez seja um indicativo de que existe um medo maior em adaptar-se que em conseguir um outro emprego.

Na terceira perspectiva de análise, o (3) aspecto financeiro é o fator que direciona as justificativas. Algumas delas afirmam que o desligamento da empresa neste momento geraria uma desestruturação financeira e indicam o compromisso que não podem deixar de cumprir. Diz um deles: "Dependo do trabalho para pagar a faculdade". Outro afirma: "Devido à compra da moradia", dando a entender que a aquisição da casa própria depende, possivelmente, do pagamento de compromissos futuros assumidos decorrentes da aquisição e que estes somente serão cumpridos caso ele continue trabalhando na empresa. Talvez esse respondente acredite que, caso se desligue da atual empresa, não tenha um salário que permita cumprir seus compromissos. Na mesma linha de raciocínio, outro justifica: "Possivelmente não manteria o meu nível de vida atual". Aparentemente trata-se de uma justificativa um tanto pessimista, pois o pesquisado dá a entender que dificilmente vá conseguir um emprego que remunere mais que o atual.

Na quarta e última perspectiva de análise das justificativas da questão 27 trata-se da questão da (4) centralidade do trabalho na vida das pessoas. Talvez a saída do atual emprego não seja o suficientemente forte para abalar a pessoa e desestruturar sua vida. "Não acredito que seja a coisa mais importante para mim", justifica um dos pesquisados, dando a entender que o trabalho não é a questão mais importante de sua vida, mas sim um meio de alcançar seus objetivos.

Ao fim deste tópico conclui-se que, de acordo com os graus de importância atribuídos às afirmações, a amostra pesquisada possui um médio/baixo grau (2,55 numa escala que vai de 1 a 5) de comprometimento organizacional instrumental. De acordo com as justificativas, duas vertentes principais destacam-se: uma está ligada à questão da experiência e outra à questão financeira. Esses são os principais fatores que estão comprometendo instrumentalmente a amostra pesquisada.

A seguir serão alvo de análise as questões 28 a 32, que dizem respeito ao comprometimento organizacional normativo.

#### **6.3.4 O comprometimento organizacional normativo**

Nas questões 28 a 32 do questionário constam as afirmações relativas ao comprometimento organizacional normativo, cujo conceito (Meyer e Allen, 1991; 1997) sugere que a pessoa possui um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Da mesma forma que nos grupos de variáveis anteriores, também foi solicitado que os respondentes atribuíssem um grau de concordância, variando de 1 a 5, com cada uma das afirmações apresentadas. A média geral deste bloco de variáveis ficou em 2,92. Dentre as médias gerais apuradas relativas à concordância com as três dimensões do comprometimento organizacional, o normativo ficou na posição intermediária. As outras duas dimensões, afetiva e instrumental, ficaram com as médias 3,64 e 2,55, respectivamente.

A questão 28 afirma: "Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando". A média dos graus de concordância com essa afirmação ficou em 3,46. Analisando as justificativas é possível agrupá-las em dois conjuntos: um que atribui um baixo grau de concordância e outro que atribui um alto grau de concordância com a afirmação. No primeiro conjunto, as justificativas dos respondentes afirmam que não devem nada à empresa pelo fato de a empresa remunerar pelo trabalho prestado. Segundo eles, existe uma espécie de troca, onde o empregado entra com o trabalho e empresa remunera este trabalho por valores previamente estabelecidos. "Não devo

nada. O que eu consegui foi com o meu trabalho", diz um deles, enquanto outro justifica: "Devo à empresa tanto quanto ela deve para mim pelos meus serviços".

Já no segundo conjunto, dos que atribuíram mais elevados graus de concordância com a afirmação apresentada, pode ser percebido um sentimento de gratidão para com a empresa. Os respondentes concordam que devem alguma coisa pelo que a empresa fez por eles, principalmente pela oportunidade que tiveram em poder aprender nela. Um pesquisado justifica: "Abriram as portas e me deram oportunidade". Outro vai além: "Sim, pois com ela aprendi muitas coisas. E sem dúvida foi um grande crescimento pessoal e profissional". Talvez o fato de praticamente inexistirem outras empresas que consigam dar subsídios profissionais semelhantes a uma empresa de serviços contábeis e preparem os profissionais da mesma forma gere esse sentimento de débito.

No entanto, não pode ser descartada a possibilidade de que essas justificativas tenham sido registradas por pessoas que estão no seu primeiro emprego e que não possuíam experiência profissional anterior. Nesse caso, o fato de trabalhar em uma empresa do ramo contábil não seria o gerador desse sentimento, mas sim o primeiro emprego. Se a oportunidade do primeiro emprego tivesse sido dada por qualquer outra empresa, talvez o sentimento de gratidão pela oportunidade poderia ser semelhante. Chama atenção, também, que um dos respondentes que atribui o grau máximo de concordância com a afirmação justificou: "Sempre me ajuda financeiramente". Aparentemente não se trata de remuneração, mas de alguma ajuda eventual que o empregado venha a precisar. Talvez essa ajuda mencionada seja um adiantamento de salário, ou algum empréstimo, que deverá ter sua contrapartida, seja por devolução de valores, seja por desconto em sua remuneração. No entanto, esse ato da empresa gera um sentimento de gratidão pelo fato de a ajuda financeira não ser uma obrigação da empresa e isso faz o empregado se sentir diferenciado e apoiado. De acordo com observações do pesquisador, essa prática, comum em pequenas empresas, vem sendo adotada também por empresas de médio e grande porte, de diferentes ramos de atividade.

Na questão 29 apresenta-se a seguinte afirmação: "Eu não deixaria a minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui". O grau médio de concordância, na escala que vai de 1 a 5, ficou em 2,85 e, portanto,

pode ser considerado um grau médio/baixo de concordância. Quanto às justificativas apresentadas, a maioria demonstra um baixo grau de concordância com a afirmação. "Em primeiro lugar estão meus objetivos", afirma um dos pesquisados, enquanto outro complementa: "Sempre procuro o que é melhor para mim". Chama atenção que as justificativas demonstram um sentimento de individualismo e preocupação com seu futuro profissional e pessoal.

Talvez esses sentimentos sejam um fenômeno decorrente dos novos modelos de relações de trabalho, nas quais o tradicional conceito de relações de longo prazo vem gradativamente sendo substituído pelas relações de curto prazo<sup>17</sup>. Dessa forma, talvez a exposição permanente à possibilidade de uma demissão seja o motivo pelo qual os empregados demonstram essa preocupação. Talvez o empregado esteja ciente de que, se a empresa se sente livre para demiti-lo a qualquer momento, ele deverá estar permanentemente preparado para enfrentar novos desafios em outra organização. Dentre as poucas justificativas apresentadas pelos que demonstram um elevado grau de concordância com a afirmação da questão 29, destaca-se a seguinte: "Existem tarefas a serem completadas". Talvez este empregado tenha sido contratado para realizar determinado projeto na empresa e, enquanto ele não estiver concluído, o mesmo sente uma espécie de obrigação moral devido a um acordo tácito estabelecido entre ele e a empresa.

Na afirmação 30, "Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora", a média do grau de concordância encontrada foi de 2,94. A maioria dos que justificaram a resposta possuem um baixo grau de concordância, ou seja, discorda totalmente ou em parte da afirmação apresentada. "Se aparecer oportunidade melhor, com certeza deixaria a empresa", diz um dos pesquisados, demonstrando uma certeza em deixar a organização se aparecer algum emprego que seja vantajoso. Já outro respondente concorda em parte e diz que "depende da proposta", ou seja, mesmo que fosse vantajoso para ele, faria uma análise e somente depois decidiria em permanecer ou sair da empresa. Talvez um sentimento de obrigação em permanecer na empresa esteja sendo mais forte e o

---

<sup>17</sup> As relações de longo prazo entre empresa e empregado, vigentes até a década de 80 do século XX, possibilitavam o emprego em uma só empresa durante toda ou boa parte da vida economicamente ativa de uma pessoa. Depois disso é percebida uma ocorrência cada vez maior de relações de curto prazo, nas quais, de acordo com Tonelli (2001), a lealdade e a confiança entre empregado e empresa são negociadas em função de interesses momentâneos.

mesmo poderia interferir na escolha.

Na variável 31 a afirmação é a seguinte: "Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui". A média de concordância foi baixa, ficando em 2,38. No que diz respeito às justificativas apresentadas cabe ressaltar que, de maneira idêntica à afirmação anterior, existe uma tendência em justificar a resposta por parte daqueles que possuem um baixo grau de concordância com a afirmação. "Se encontrar melhores oportunidades, devo ir atrás delas", diz um dos pesquisados, dando a entender que não se sente obrigado em permanecer e que, se aparecer algum emprego ou oportunidade melhor, esta não pode ser descartada. Outro registra: "Você trabalha onde se sente melhor". Talvez o significado dessa resposta queira dizer que não existe obrigação em permanecer na empresa e que, se a pessoa não sentir bem neste local, deve procurar algo que atenda à sua expectativa.

Na linha de raciocínio inversa, outro respondente justifica desta maneira: "Sim, pois ela me proporciona um futuro profissional". Talvez esse futuro seja garantido pelo acúmulo de experiências que ele está adquirindo no atual emprego. Talvez esse sentimento de obrigação de permanecer na empresa deva-se ao fato de ele não ver outra oportunidade de aprendizado igual, ou melhor, do que esta.

Na questão seguinte (variável 32) a afirmação, que ficou com um grau médio de concordância em 3,00, diz o seguinte: "Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a empresa agora". Dentre as justificativas, chama atenção o fato de o ambiente de trabalho ser um fator de permanência na empresa. Diz um pesquisado: "Porque estou gostando do trabalho e dos colegas". Outro pesquisado, que atribuiu o grau máximo de concordância à afirmação, justifica: "Aqui é minha vida, embora às vezes horrível". Embora o fato de eventualmente ocorrerem situações adversas às esperadas não seja, talvez, um fator que influencie em uma decisão de deixar a empresa.

De modo geral, pode ser percebido que o comprometimento organizacional normativo obteve um grau médio/baixo de concordância. No que diz respeito às justificativas apresentadas, chama atenção que a questão que aparece com maior frequência está ligada à busca do que é mais interessante, do ponto de vista pessoal

e profissional, para a pessoa em detrimento do que interessa para a empresa. Também aparece, mas com menor frequência, a questão do sentimento de obrigação para com a empresa, tendo em vista a chance de trabalho e a oportunidade de aprendizado que a empresa proporcionou para o empregado.

No tópico a seguir será tratada a questão dos grupos de comprometidos, onde os mesmos foram classificados e agrupados com a finalidade de proporcionar a possibilidade de uma análise nesse sentido.

### **6.3.5 Padrões de comprometidos em relação aos focos e às dimensões do comprometimento organizacional**

Analisando as variáveis de acordo com os focos do comprometimento (profissão/carreira; organização) e com as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva; instrumental; normativa), pode-se agrupar os pesquisados em padrões, classificando o comprometimento em alto, moderado ou baixo. Para a realização deste agrupamento foram calculados a média e o desvio-padrão de cada um dos cinco blocos de variáveis a que foram atribuídos graus de concordância, quais sejam: comprometimento com a profissão/carreira, comprometimento com a organização, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional instrumental e comprometimento instrumental normativo. O grau moderado de comprometimento foi atribuído àqueles cujas médias individuais se enquadrassem entre um desvio-padrão abaixo e um desvio-padrão acima da média geral do bloco de variáveis. Por consequência, as médias individuais que ficaram abaixo do grau moderado foram classificadas como baixo comprometimento e as que ficaram acima do grau moderado foram classificadas como alto comprometimento. Os padrões encontrados estão na Tabela 16.

**Tabela 16 - Padrões de comprometimento da amostra**

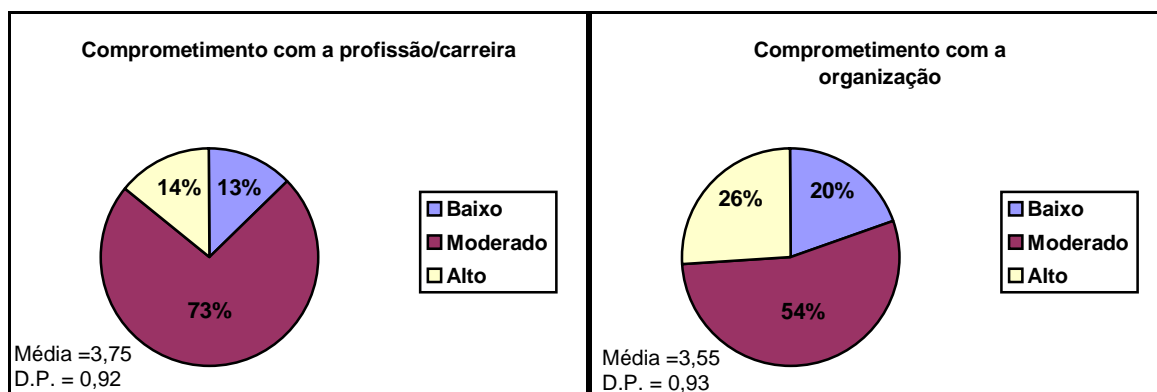
PADRÕES DE COMPROMETIMENTO	BAIXO		MODERADO		ALTO		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a profissão/carreira	43	12,9	243	73,0	47	14,1	333	100
Comprometimento com a Organização	66	19,8	180	54,1	87	26,1	333	100
Comprometimento organizacional Afetivo	47	14,1	222	66,7	64	19,2	333	100
Comprometimento organizacional instrumental	47	14,1	229	68,8	57	17,1	333	100
Comprometimento organizacional Normativo	62	18,6	220	66,1	51	15,3	333	100

Num momento inicial são abordadas as questões relativas aos padrões de comprometimento com a profissão/carreira e com a organização. Ao analisar os padrões de comprometimento com a profissão/carreira, chama atenção que prevalece o padrão moderado (73% dos pesquisados). Quanto aos 27% restantes, pouco mais da metade apresentam um alto comprometimento e os demais, um baixo comprometimento. Talvez essa alta frequência do padrão moderado seja pelo fato de muitos dos pesquisados ainda entenderem que, para que se realizem profissionalmente, dependerão unicamente de algum vínculo empregatício e estão pouco preocupados em se preparar para um futuro sem este vínculo. Essa idéia é reforçada pela baixa frequência de indivíduos que se encaixam no padrão de alto comprometimento com a profissão/carreira. Possivelmente algum fator externo, como o medo de perder o emprego e ficar sem salário, possa estar sendo mais forte e não deixando o empregado pensar num futuro em que, talvez, siga uma carreira independente.

No entanto, ao se analisar os padrões de comprometimento com a organização é perceptível que, embora prevaleça o padrão moderado, os padrões encontram-se mais dispersos que os padrões do comprometimento com a profissão/carreira. Na Figura 4 pode ser percebida mais claramente essa situação. Enquanto no comprometimento com a profissão/carreira o padrão moderado prevalece com mais de dois terços (73%) do total da amostra, no comprometimento com a organização o padrão moderado, embora ainda prevalecendo, equivale somente a pouco mais da metade da amostra (54%). Em consequência disso, os extremos (o baixo e o alto comprometimento) representam um percentual maior da



amostra, se comparados com os mesmos padrões em relação ao comprometimento com a profissão/carreira.



**Figura 4 - Padrões de comprometimento em relação ao foco**

(D.P. = Desvio-padrão)

Mas afinal, qual seria o padrão ideal de comprometimento com a organização? Será que existe alguma medida adequada para ele? Ao verificar a literatura percebe-se que não existe um consenso a respeito disso. Alguns pesquisadores têm defendido a idéia de que o padrão de alto comprometimento seria o mais adequado. Bastos (1993), por exemplo, defende que, de acordo com pressupostos que guiam grande parte das pesquisas a respeito do tema comprometimento organizacional, "altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos"(p.53).

Fleury<sup>18</sup> (apud ANTUNES 2001) verificou que alguns especialistas entendem ser o padrão moderado o ideal e que, dessa forma, o indivíduo não seria inteiramente absorvido pela organização. A estudiosa entende que uma absorção total do indivíduo poderia conduzir à alienação, à falta de pensamento divergente, portanto, bem como afetar a capacidade criativa do mesmo.

Na mesma linha de raciocínio, Laroche (2005) sugere que as empresas prefiram os profissionais moderadamente comprometidos em detrimento àqueles que, pelo menos aparentemente, "abraçam" (grifos do autor) a missão corporativa. Segundo ele, um funcionário com poder de aderência suave, moderados, como a de um "post-it" (grifos do autor), é melhor que um que seja tão forte como a cola "superbonder" (grifos do autor), o qual possui o inconveniente da possibilidade de

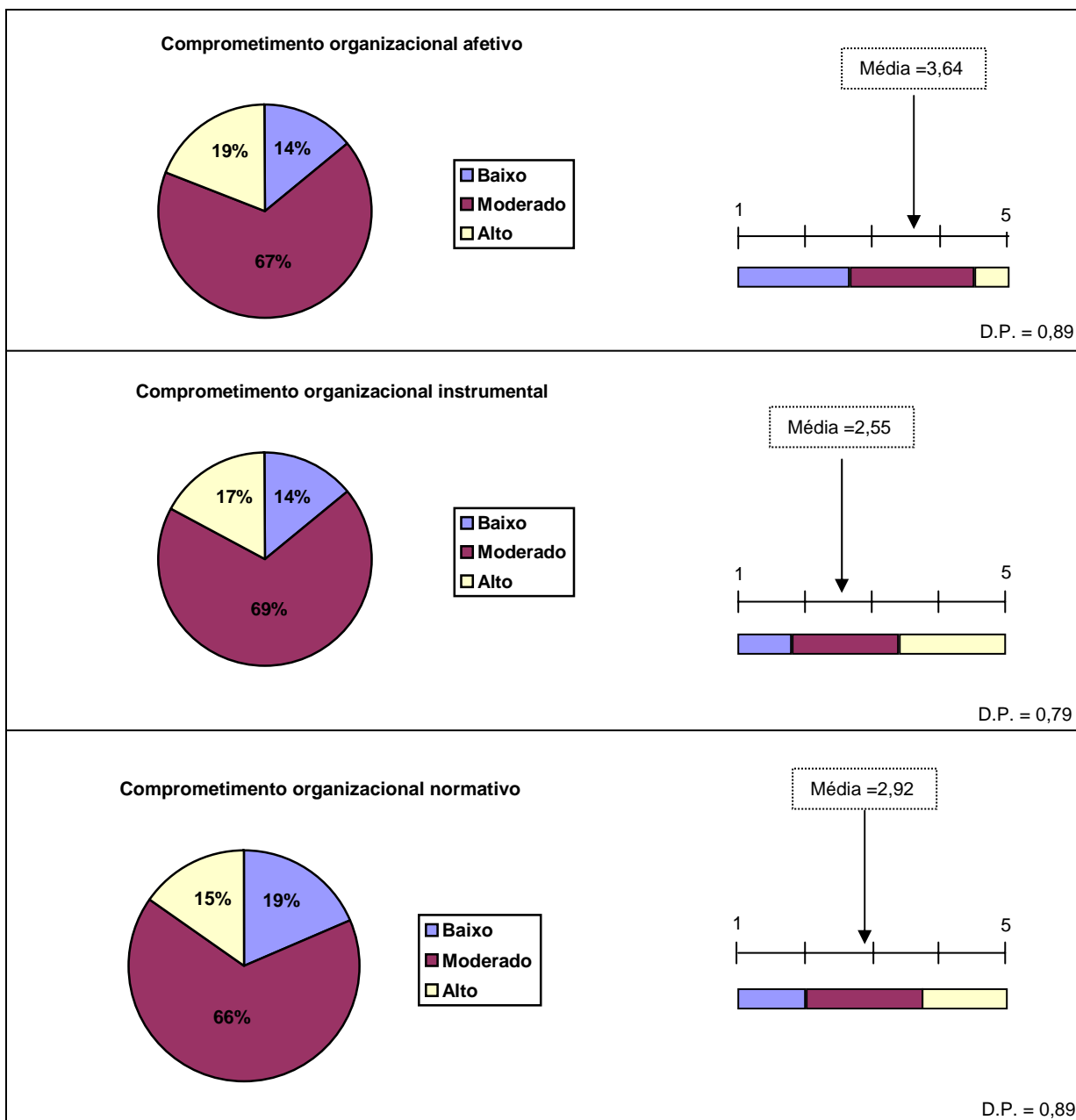
<sup>18</sup> FLEURY, M.T. O comprometimento do pessoal com a empresa – suas características, vantagens e implicações. **Revista Tendências do Trabalho**. Julho 1994, p. 30-38.

rasgar quando removido, bem como melhor do que aqueles com fraca aderência, que podem se soltar facilmente e se perder. O estudioso conclui que é possível confiar que o “post-it” suporta ser removido e grudado várias vezes.

Considerando a aplicação das teorias citadas, verifica-se que aproximadamente 80% da amostra está enquadrada nas mesmas. Os 20% restantes da amostra são indivíduos com baixo comprometimento organizacional, que Laroche (2005) denomina de empregados com fraca aderência, ou seja, são pouco comprometidos com os objetivos da organização em que estão trabalhando atualmente.

Para concluir este tópico serão analisados os padrões de comprometimento com a organização de acordo com as suas dimensões afetiva, instrumental e normativa. De acordo com padrões encontrados, percebe-se que em todos os três prevalece o padrão de comprometimento moderado em relação às dimensões do comprometimento com a organização.

De acordo com a Figura 5, percebe-se que nas três dimensões o padrão moderado é encontrado com percentuais que giram entre 66% e 69%. A partir disso, faz-se uma verificação dos extremos, ou seja, será verificado o percentual da ocorrência de padrões de baixo e alto comprometimento em relação a cada uma das dimensões. Analisando somente esses dois padrões, chama atenção que a maior frequência ocorre no padrão de “alto” comprometimento em relação ao comprometimento organizacional afetivo, no qual o percentual ficou em aproximadamente 19%. Já o segundo maior percentual de ocorrência é de 18% e está relacionado ao padrão de “baixo” comprometimento organizacional normativo. Em seguida aparece o padrão de “alto” comprometimento organizacional instrumental, com 17%. A partir dessa forma de análise verifica-se que os indivíduos da amostra pesquisada demonstram, em relação à organização, um alto comprometimento afetivo e instrumental, bem como um baixo comprometimento normativo.



**Figura 5 - Padrões de comprometimento em relação às dimensões**

(D.P. = Desvio-padrão)

A comprovação de que os indivíduos pesquisados são altamente comprometidos afetivamente com a organização vem ao encontro da média apurada no bloco de variáveis que tratam do comprometimento afetivo (variáveis 18 a 22) que ficou em 3,64, sendo a mais alta dentre os três blocos que dizem respeito às dimensões do comprometimento organizacional.

#### 6.4 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Com o objetivo de medir a importância dada ao trabalho pelos pesquisados, uma das questões solicitou que colocassem em ordem de importância (mais importante, importante e menos importante) o significado em suas vidas dos fatores trabalho, família e estudo. De acordo com a Tabela 17, a maioria dos respondentes entende que, dentre as três opções apresentadas, o trabalho é "importante" em suas vidas, sendo classificado, portanto, em segundo lugar. A família foi destacada como sendo o aspecto "mais importante" na vida dos respondentes.

Em função de haver somente três opções a serem ordenadas, talvez tenha sido difícil classificá-las pelo fato de todos os três aspectos serem fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do indivíduo, tanto na questão pessoal quanto na profissional. Talvez o fato de a pesquisa ser realizada numa cidade colonizada por pessoas de origem italiana, seja o fator que estabeleceu essa alta importância dada à família.

Chama atenção que, embora a maioria tenha se manifestado altamente comprometida, tanto com a profissão/carreira quanto com a organização em que trabalha, tendo inclusive justificativas declarando que a experiência no atual trabalho é muito importante para o sucesso profissional, há uma espécie de contradição nessa questão. A partir desse pressuposto, o trabalho deveria ser o aspecto mais importante na vida dos pesquisados. No entanto, há uma explicação plausível para o resultado e está relacionado ao sentido que cada indivíduo dá ao trabalho. De acordo com Morin (2002), para que o trabalho tenha sentido é importante que o executor do mesmo saiba para onde ele conduz, os objetivos do mesmo sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor do ponto de vista de quem o realiza. Talvez os pesquisados se sintam somente como meros operadores fabris, que realizam tarefas do cotidiano sem saber ao certo os objetivos das mesmas. Talvez porque alguns gestores ou outros profissionais não dêem condições para todos os empregados saberem para que servem e no que resultam as informações que circulam no cotidiano de uma empresa de serviços contábeis.

**Tabela 17 - Aspectos mais importantes na vida da amostra pesquisada**

ASPECTO	MAIS IMPORTANTE		IMPORTANTE		MENOS IMPORTANTE	
	FR	%	FR	%	FR	%
Trabalho	33	9,9	214	<b>64,3</b>	86	25,8
Família	259	<b>77,8</b>	31	9,3	43	12,9
Estudo	41	12,3	88	26,4	204	<b>61,3</b>
Total	333	100,0	333	100,0	333	100,0

Outro detalhe importante diz respeito à importância dada ao estudo pelos respondentes. Apenas pouco mais de 10% classificaram-no como sendo o aspecto mais importante. Esse dado vai ao encontro do que foi apurado no grau de instrução da amostra pesquisada, no qual aproximadamente 35% dos respondentes afirmam que possuem até o ensino médio ou menos. Possivelmente essas pessoas esperam que a experiência no trabalho, e não o estudo, seja o fator determinante no alcance de seus objetivos profissionais e pessoais no decorrer da vida.

## 6.5 ASSOCIAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS PESQUISADOS

Este tópico tem o objetivo de associar as características sócio-profissionais dos pesquisados, objetivando atender a um dos objetivos específicos propostos para este trabalho. Para alcançar tal objetivo, serão analisadas algumas suposições, as quais já foram expressas em capítulo anterior do trabalho.

### 6.5.1 Comparando resultados de outras pesquisas

Nas pesquisas de Wallace (1995) foi constatado que os empregados que atuam em empresas burocráticas tendem a ser mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização que os emprega. Com base nesse achado,

a Suposição 1 do presente trabalho (ver tópico 4.6) busca verificar se, de um modo geral, os indivíduos que trabalham em empresas de serviços contábeis também estão mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização.

No que diz respeito a esta questão, os resultados do presente estudo vão ao encontro dos resultados obtidos por Wallace (1995), pois verificou que os empregados das empresas de serviços contábeis também demonstram um maior comprometimento com a profissão/carreira que com a organização que os emprega. De acordo com os dados de Tabela 18, resultantes da presente pesquisa, percebe-se que a média dos graus de concordância com as variáveis do comprometimento com profissão/carreira é maior que a média dos graus de concordância com as variáveis do comprometimento com a organização. Realizando o teste t de Student, verifica-se que a diferença entre as duas médias é muito significativa ( $p=0,4\%$ )<sup>19</sup>.

**Tabela 18 – Médias em relação ao foco do comprometimento**

FOCO	MÉDIA
Profissão/Carreira	3,76
Organização	3,55

(N = 333)

Medeiros e Enders (2002) encontraram evidências de que pessoas jovens e solteiras expressam um forte comprometimento instrumental, caracterizando pessoas que trabalham porque precisam. A partir desse achado, a Suposição 2 deste estudo é de que os indivíduos mais jovens (até 30 anos) e solteiros sejam mais comprometidos instrumentalmente com a organização que afetiva ou normativamente.

Quanto ao primeiro aspecto, o presente estudo verificou que indivíduos com até trinta anos são mais comprometidos afetivamente que de forma instrumental ou normativa em relação à organização, conforme Tabela 19. Submetidas ao teste t de Student, as médias das dimensões do comprometimento organizacional das duas primeiras faixas etárias, que correspondem aos indivíduos de até 30 anos, se mostraram significativamente diferentes. O primeiro aspecto, portanto, não se confirmou.

<sup>19</sup> O teste estatístico t de Student verifica se há diferença entre médias. No caso do presente estudo, se  $p \leq 5\%$  a diferença entre as médias é significativa. No entanto, se  $p > 5\%$  a diferença não é significativa.

**Tabela 19 – Médias do comprometimento organizacional por faixa etária**

FAIXA ETÁRIA	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
<u>Até 20 anos</u>	<u>3,69</u>	<u>2,73</u>	<u>3,08</u>
<u>21 a 30 anos</u>	<u>3,58</u>	<u>2,46</u>	<u>2,85</u>
31 a 40 anos	3,53	2,56	2,96
41 a 50 anos	3,92	2,68	2,82
Mais de 50 anos	4,31	2,54	3,49

(N = 333)

É possível, ainda, comparar as médias dos dois subgrupos que compõem o conjunto dos indivíduos de até 30 anos. Chama atenção que em relação à dimensão afetiva não há uma variação significativa das médias entre aqueles que possuem até 20 anos, cuja média é 3,69, e dos que possuem de 21 a 30 anos, onde a média ficou em 3,58 ( $p=29,3\%$ ). Da mesma forma, a dimensão normativa apresentou diferenças pouco significativas entre as médias dos dois subgrupos, que ficaram em 3,08 e 2,85, respectivamente ( $p=7\%$ ). No entanto, em relação à dimensão instrumental, é possível afirmar que os indivíduos de até 20 anos (média 2,73) são mais comprometidos instrumentalmente com a organização se comparados com aqueles que possuem de 21 a 30 anos (média 2,46), médias estas que apresentaram diferença significativa ( $p=2,5\%$ ).

Embora não participem da presente suposição, chama atenção as elevadas médias encontradas em relação ao comprometimento organizacional afetivo dentre aqueles que possuem mais de 40 anos.

Já em relação ao segundo aspecto, verificou-se que indivíduos solteiros também são mais comprometidos afetivamente que de forma instrumental ou normativa em relação à organização, conforme Tabela 20. Submetidas ao teste t de Student, as médias das dimensões do comprometimento organizacional dos solteiros apresentaram diferenças muito significativas.

**Tabela 20 – Médias do comprometimento organizacional por estado civil**

ESTADO CIVIL	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
<u>Solteiro</u>	<u>3,54</u>	<u>2,56</u>	<u>2,94</u>
Casado/companheiro	3,74	2,54	2,89
Separado/divorciado	4,01	2,73	3,21
Viúvo	3,20	2,40	1,80

(N = 333)

Merece destaque também que a maior média encontrada foi entre os separados/divorciados em relação ao comprometimento organizacional afetivo. Outra questão diz respeito às reduzidas médias apuradas entre os viúvos. Possivelmente as mesmas estejam distorcidas em função da haver somente um respondente neste grupo.

Assim, os resultados mostram que a suposição não se confirmou, em nenhum dos dois aspectos. Chama atenção que, em ambas as situações, a seqüência das médias é idêntica. Tanto entre os pesquisados que têm até 30 anos de idade quanto entre os solteiros, as maiores médias encontradas são as do comprometimento organizacional afetivo, seguidas pelo normativo, ficando o instrumental com as mais baixas.

A Suposição 3 é de que as mulheres apresentam maiores médias de comprometimento com a organização que os homens. Ela também foi baseada nas conclusões de uma pesquisa dos estudiosos Medeiros e Enders (2002), os quais verificaram que as mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens.

Em relação à dimensão afetiva, a presente pesquisa encontrou uma diferença não significativa ( $p=42,5\%$ ) entre as médias dos indivíduos do sexo masculino (3,71) e do feminino (3,62). Da mesma forma, as médias do comprometimento instrumental (2,61 e 2,54, respectivamente) também não apresentaram diferenças significativas ( $p=47,4\%$ ). Entretanto, há uma diferença pouco significativa quando se analisa as médias do comprometimento organizacional normativo. Neste último, os indivíduos do sexo masculino ficaram com média 3,07, enquanto os do sexo feminino ficaram com média 2,88 ( $p=9,5\%$ ).

Dessa forma, os resultados da presente pesquisa se contrapõem à suposição, visto que, de acordo com os dados da Tabela 21, os empregados do sexo masculino apresentaram médias um pouco maiores de comprometimento com a organização que os do sexo feminino, apesar de não haver uma diferença significativa em nenhuma das dimensões.



**Tabela 21 – Médias do comprometimento organizacional por sexo**

SEXO	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Masculino	3,71	2,61	3,07
Feminino	3,62	2,54	2,88

(N = 333)

Cabe ressaltar, ainda, que as médias das dimensões do comprometimento organizacional, quando comparadas entre si, apresentam diferenças muito significativas em ambos os grupos (masculino e feminino).

A Suposição 4 foi formulada, igualmente, a partir da pesquisa de Medeiros e Enders (2002). Eles afirmam que entre os descomprometidos nas três dimensões foram encontradas as maiores médias de escolaridade. Assim, este estudo pretende analisar os extremos, ou seja, busca verificar se o grupo com menor grau de instrução (até ensino médio) possui maiores médias nas dimensões do comprometimento organizacional, se comparado com o grupo que possui o maior grau de instrução (pós-graduação completa).

Comparando as médias dos referidos grupos, conforme os dados da Tabela 22, no aspecto afetivo é perceptível que o grupo que possui até o ensino médio apresenta a média de 3,78, contra 3,87 do grupo com pós-graduação completa. Apesar de a primeira média ser menor, a diferença entre ambas não é significativa ( $p=65,6\%$ ).

No que diz respeito ao aspecto instrumental, o grupo que possui até o ensino médio apresenta uma média maior (2,78) que aquele com pós-graduação completa (2,38). O teste t de Student aponta que a diferença entre as médias é significativa ( $p=3,8\%$ ).

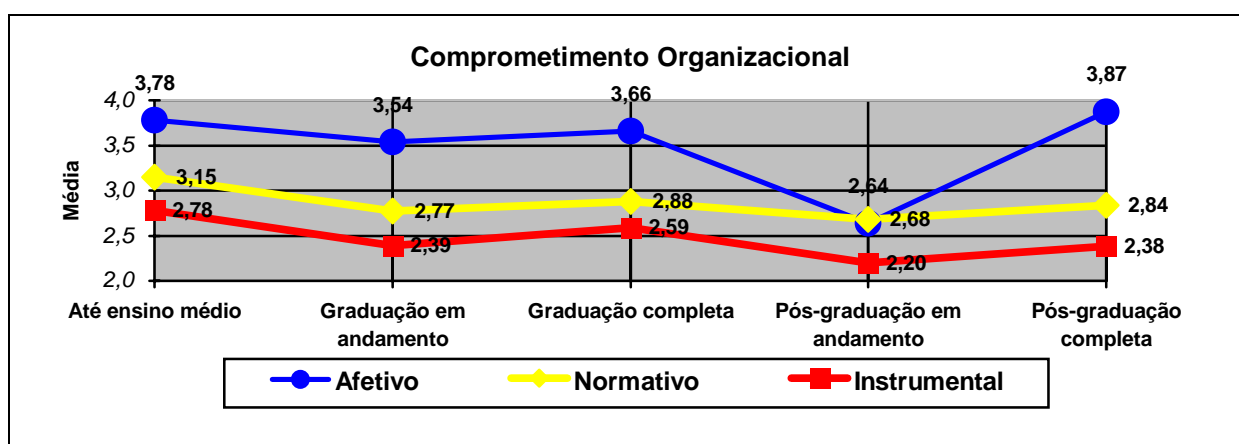
Já o aspecto normativo, a exemplo do afetivo, também não demonstrou uma diferença significativa entre as médias ( $p=17,7\%$ ). Enquanto o primeiro grupo ficou com média 3,15, o segundo apurou 2,84.

**Tabela 22 – Médias do comprometimento organizacional por grau de instrução**

GRAU DE INSTRUÇÃO	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
<u>Até ensino médio</u>	<u>3,78</u>	<u>2,78</u>	<u>3,15</u>
Graduação em andamento	3,54	2,39	2,77
Graduação completa	3,66	2,59	2,88
Pós-graduação em andamento	2,64	2,20	2,68
<u>Pós-graduação completa</u>	<u>3,87</u>	<u>2,38</u>	<u>2,84</u>

(N = 333)

Há ainda outro detalhe a ser observado. Apesar de a Figura 6 sugerir que há uma leve queda das médias do comprometimento organizacional com o aumento do grau de instrução, o teste t de Student apurou que a única mudança estágio em que ocorrem reduções significativas nas três médias do comprometimento, ao mesmo tempo, é entre o grupo que possui até ensino médio completo e aquele que está com a graduação em andamento. Neste estágio o aspecto afetivo sofre uma redução significativa, desabando de 3,78 para 3,54 ( $p=2,4\%$ ). Já os aspectos instrumental e normativo sofrem reduções muito significativas, sendo que o primeiro de 2,78 para 2,39 ( $p=0,01\%$ ) e o segundo de 3,15 para 2,77 ( $p=0,01\%$ ).

**Figura 6 - Gráfico do comprometimento organizacional por grau de instrução**

Moraes et al. (1997) analisaram uma série de pesquisas realizadas no Brasil a partir de 1990 e os resultados indicavam que quanto maior o tempo do vínculo empregatício, maior é o comprometimento. A Suposição 5 da presente pesquisa é de que quanto mais tempo de empresa, maiores são as médias das dimensões do comprometimento organizacional.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional afetivo o que pode ser observado inicialmente é o contrário do suposto. A Tabela 23 mostra que, depois

de completar um ano de empresa ocorre uma redução muito significativa da média, de 3,80 para 3,45 ( $p=0,6\%$ ), a qual sofre uma pequena variação não significativa para 3,42 ( $p=80\%$ ) depois de completar três anos de empresa. No entanto, com mais de cinco anos de empresa a média aumenta significativamente passando para 3,74 ( $p=4,3\%$ ). Resumindo, durante o primeiro ano de empresa o indivíduo apresenta uma elevada média do comprometimento organizacional afetivo, média esta que diminui logo após e permanece baixa até os cinco anos de empresa. A média somente registra um aumento depois dos cinco anos de vínculo com a empresa.

Já em relação ao aspecto normativo, a suposição se confirma somente entre os grupos “de 1 a 3 anos” e “mais de cinco anos”, nos quais a média do comprometimento passa de 2,76 para 3,01. O teste t de Student apurou uma diferença significativa entre as referidas médias ( $p=4,6\%$ ).

No que diz respeito ao comprometimento organizacional instrumental, não houve diferenças significativas entre as médias de acordo com o tempo de empresa. Assim, a suposição não se confirmou, pois somente duas situações de aumento significativo das médias do comprometimento foram percebidas.

**Tabela 23 – Médias do comprometimento organizacional por tempo de empresa**

TEMPO DE EMPRESA	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Menos de 1 ano	3,80	2,66	2,95
De 1 a 3 anos	3,45	2,45	2,76
De 3 anos e um mês a 5 anos	3,42	2,54	3,01
mais de 5 anos	3,74	2,55	3,01

(N = 333)

Analisando individualmente cada um dos grupos de “tempo de empresa”, chama atenção que a seqüência das médias é semelhante. Em todas elas, o aspecto afetivo apresenta as maiores médias, seguido pelo normativo, ficando o instrumental com as menores. Todas as médias apresentaram diferenças significativas entre elas.

A Suposição 6 objetiva verificar se os resultados de pesquisa encontrados por Bastos (2000) também se aplicam aos empregados das empresas de serviços contábeis. O referido autor encontrou evidências de que os indivíduos com forte comprometimento com a profissão/carreira geralmente são do sexo masculino,

casados e com ensino superior completo. Diante disso, o presente estudo supõe que os indivíduos do sexo masculino, casados e com ensino superior completo são os que apresentam as maiores médias de comprometimento com a profissão/carreira.

Quanto ao gênero, é possível dizer que o resultado da pesquisa é diferente da suposição apresentada. Conforme Tabela 24, foram os indivíduos do sexo feminino que apresentaram uma média maior (3,77) em relação ao comprometimento com a profissão/carreira que os do sexo masculino (3,73), embora a diferença entre as médias não seja significativa ( $p=72,8\%$ ). Dessa forma, o primeiro aspecto da suposição não se confirmou.

**Tabela 24 – Médias dos focos do comprometimento por sexo**

SEXO	PROFISSÃO/CARREIRA	ORGANIZAÇÃO
Masculino	3,73	3,77
Feminino	3,77	3,48

(N = 333)

No entanto, analisando as médias quanto ao foco do comprometimento, chama atenção que os indivíduos do sexo feminino são mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização. Aplicando as médias encontradas (3,77 e 3,48, respectivamente) ao teste t de Student, obtém-se a informação de que a diferença entre as médias é muito significativa ( $p=0,1\%$ ).

A suposição de que os indivíduos casados apresentam as maiores médias do comprometimento com a profissão/carreira também não se confirmou. Os dados da Tabela 25 demonstram que o grupo “viúvo” apresentou a maior média (4,50), a qual apresentou diferenças muito significativas em relação à média dos demais grupos. No entanto, há de se observar que talvez exista a possibilidade de essa média estar distorcida em função de haver somente um respondente que se enquadrou nesse grupo.

Os casados, por sua vez, apresentaram média de 3,57 em relação ao comprometimento com a profissão/carreira. Se comparada com o grupo “viúvo”, que ficou com a média 4,50, a média dos casados é significativamente menor ( $p=0,01\%$ ). Por outro lado, em relação à média dos separados/divorciados (3,93), há uma diferença pouco significativa ( $p=10,7\%$ ). Além do grupo “viúvo”, os casados também se mostraram menos comprometidos com a profissão/carreira que os solteiros, que

ficaram com média 3,88. A diferença entre as médias dos casados (3,57) e dos solteiros (3,88) é muito significativa ( $p=0,4\%$ ).

**Tabela 25 – Médias dos focos do comprometimento por estado civil**

ESTADO CIVIL	PROFISSÃO/CARREIRA	ORGANIZAÇÃO
Solteiro(a)	3,88	3,57
Casado(a) / com companheiro(a)	3,57	3,51
Separado(a) / divorciado(a)	3,93	3,64
Viúvo(a)	4,50	2,50

(N = 333)

Ainda em relação ao estado civil, chama atenção que em todos os grupos as médias do comprometimento com a profissão/carreira são maiores que as do comprometimento com a organização. Entretanto, excluindo-se os solteiros, em todas as demais médias a diferença não é significativa. Entre os solteiros, há uma diferença muito significativa entre as médias ( $p=0,2\%$ ), ou seja, os solteiros são muito mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização.

Também não se confirmou a suposição de que os indivíduos com ensino superior completo (graduação completa, pós-graduação em andamento e pós-graduação completa) são mais comprometidos com a profissão/carreira que os demais grupos. Apesar de a Tabela 26 mostrar que a maior média foi obtida por aqueles que estão com pós-graduação em andamento, não existe diferença significativa se esta for comparada com as médias dos demais grupos. Dentre as médias do comprometimento com a profissão/carreira, somente entre duas delas foi encontrada uma diferença significativa. Aqueles que estão com graduação em andamento são mais comprometidos com a profissão/carreira se comparados com os que estão com a graduação completa ( $p=3,5\%$ ).

**Tabela 26 – Médias dos focos do comprometimento por grau de instrução**

GRAU DE INSTRUÇÃO	PROFISSÃO/CARREIRA	ORGANIZAÇÃO
Até ensino médio	3,74	3,62
Graduação em andamento	3,87	3,49
Graduação completa	3,57	3,52
Pós-graduação em andamento	3,90	3,40
Pós-graduação completa	3,41	3,77

(N = 333)

Outro dado que merece destaque em relação aos focos do comprometimento diz respeito às médias daqueles que estão com graduação em andamento. Esse

grupo apresentou uma média 3,87 em relação à profissão/carreira e 3,49 em relação à organização. O teste t de Student informou que a diferença entre essas duas médias é muito significativa ( $p=0,1\%$ ). Dessa forma, é possível afirmar que aqueles indivíduos com graduação em andamento são muito mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização.

Dessa forma, verificou-se que somente a Suposição 1, de que os empregados das empresas de serviços contábeis são mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização, se confirmou plenamente. Finda a análise das suposições baseadas em achados de pesquisas anteriores, o tópico a seguir irá verificar as suposições formuladas pelo autor com base em observações realizadas na área contábil.

### 6.5.2 Achados a partir de suposições baseadas em observações

Este tópico tem o objetivo de confirmar ou contradizer quatro suposições formuladas pelo autor com base em observações efetuadas pelo mesmo em sua vivência na área contábil.

Pela seqüência iniciada no tópico anterior, a próxima suposição a ser verificada é Suposição 7. Ela sugere que quanto mais dependentes, maior é a média do comprometimento organizacional normativo.

**Tabela 27 – Médias do comprometimento organizacional por dependentes**

DEPENDENTES	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Sem dependentes	3,56	2,52	2,93
1 dependente	3,86	2,64	2,91
2 dependentes	3,79	2,70	2,95
3 dependentes	3,69	2,40	2,74

(N = 333)

A partir da análise das médias verifica-se que o número de dependentes não interfere no comprometimento organizacional normativo. Embora os valores das médias da referida dimensão sofram variações, conforme Tabela 27, as diferenças entre as médias não são significativas. A suposição, portanto, não se confirmou.

Ainda em relação ao número de dependentes, a única diferença significativa de variação foi percebida no aspecto afetivo entre os indivíduos que não têm dependentes e aqueles que possuem um dependente. Enquanto no primeiro grupo a média foi de 3,56, no segundo ela resultou em 3,86 ( $p=1,4\%$ ).

Outro detalhe interessante diz respeito às médias significativamente diferentes encontradas em relação às dimensões entre aqueles indivíduos que não possuem dependentes. A pesquisa verificou que a maior média diz respeito à dimensão afetiva, seguida pela dimensão normativa. Já a instrumental foi a que apresentou a menor média neste grupo de respondentes.

A Suposição 8 objetiva verificar se a remuneração interfere no comprometimento organizacional afetivo. Será analisado se, no que diz respeito à remuneração, quanto maior a remuneração, maiores são as médias do comprometimento organizacional afetivo. As médias encontradas constam da Tabela 28.

**Tabela 28 – Médias do comprometimento organizacional por remuneração**

REMUNERAÇÃO	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Até 3 s. m.	3,67	2,64	2,99
Entre 3 e menos de 5 s. m.	3,48	2,43	2,76
Entre 5 e menos de 7 s. m.	3,86	2,57	3,00
7 ou mais s. m.	4,11	2,65	3,34

(N = 333; s.m. = Salários mínimos)

A presente pesquisa constatou que a média do comprometimento organizacional afetivo do primeiro grupo (3,67) é superior à do segundo (3,48). No entanto, essa redução das médias do primeiro para o segundo grupo é pouco significativa ( $p=2,6\%$ ). Já entre o segundo e o terceiro grupo (médias 3,48 e 3,86) há um crescimento significativo ( $p=4,7\%$ ). Já o aumento verificado entre as médias do terceiro grupo (3,86) em relação ao quarto grupo (4,11) a diferença não é significativa ( $p=37,7\%$ ). A partir disso verifica-se que a suposição se confirmou parcialmente, ou seja, o comprometimento afetivo apresenta as maiores médias nos grupos que recebem, mensalmente, cinco ou mais salários mínimos.

Chama atenção que nos quatro grupos de respondentes as maiores médias foram as do comprometimento afetivo, seguidas pelo normativo e pelo instrumental.

Todas as diferenças entre as médias foram significativas, com exceção do grupo que recebe mensalmente entre cinco e sete salários mínimos, onde a diferença entre as médias se mostrou pouco significativa. Neste grupo de respondentes, a dimensão instrumental ficou com média 2,57, enquanto a dimensão normativa ficou com média 3,00 ( $p=6,7\%$ ).

A Suposição 9 é que os pesquisados que exercem cargo de chefia são mais comprometidos com a organização afetivamente que de modo instrumental e normativo. As médias das dimensões do comprometimento organizacional desses indivíduos são os relacionados na Tabela 29.

**Tabela 29 – Médias do comprometimento organizacional por cargo de chefia**

CARGO DE CHEFIA	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Sim	3,97	2,63	3,21
Não	3,59	2,55	2,88

(N = 333)

Os resultados da presente pesquisa confirmam a suposição. A maior média do comprometimento entre os chefes foi encontrada no comprometimento afetivo (3,97), seguida pela média do normativo (3,21). O comprometimento instrumental, por sua vez, foi o que apresentou a menor média (2,63). Utilizando o teste t de Student, verificou-se que a diferença entre as médias é muito significativa.

Analisando internamente as dimensões do comprometimento organizacional entre aqueles que têm cargo de chefia com os demais, somente o aspecto instrumental não sofre modificação significativa. Quanto aos aspectos afetivo e normativo, aqueles que exercem cargo de chefia são significativamente mais comprometidos que os demais.

Para finalizar, a Suposição 10 pretende verificar se, de um modo geral, os indivíduos que trabalham em empresas de serviços contábeis apresentam um alto comprometimento instrumental com a organização, maior do que afetivo ou normativo.



**Tabela 30 – Médias em relação às dimensões do comprometimento**

DIMENSÃO	MÉDIA
Afetiva	3,64
Instrumental	2,56
Normativa	2,93

(N = 333)

De acordo com os dados da Tabela 30, verifica-se que os pesquisados apresentam um elevado comprometimento afetivo, maior do que instrumental e normativo. A diferença entre as médias é muito significativa, fazendo com que a suposição não se confirme.

Dessa forma, das quatro suposições formuladas pelo autor deste estudo, uma se confirmou totalmente, e outra, parcialmente.

Analisadas as suposições baseadas em resultados de pesquisas anteriores e em observações do pesquisador, conclui-se este ponto. No tópico seguinte serão analisadas as sugestões de políticas de comprometimento apresentadas pelos pesquisados.

## 6.6 SUGESTÕES DE POLÍTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Perguntados se tinham sugestões referentes às políticas de comprometimento que a empresa poderia adotar para torná-los mais comprometidos, mais da metade dos pesquisados deixou registrada alguma opinião (Tabela 31). Com o objetivo de enriquecer a resposta, o questionamento foi feito de maneira a não induzir a qualquer espécie de opinião.

**Tabela 31 - Sugestão de política de comprometimento para a empresa**

SUGESTÃO DE POLÍTICA	FR	%
Não opinou	147	44,1
Opinou	186	55,9
Total	333	100,0

Analisando as opiniões apresentadas, verifica-se que elas tratam de

diferentes aspectos percebidos no ambiente de trabalho das empresas de serviços contábeis. No entanto, após uma análise mais aprofundada é possível captar algumas idéias e agrupar as mesmas em seis tendências de políticas de comprometimento, quais sejam, ordenadas por quantidade de citações: remuneração (57), reconhecimento e valorização (33), ambiente de trabalho (24), diálogo e tomada de decisão (22), desenvolvimento profissional (16) e planejamento do trabalho (15). Todas elas serão discutidas nos tópicos a seguir.

### **6.6.1 Remuneração**

Aproximadamente um terço dos pesquisados que expressou alguma opinião quanto à política de gestão do comprometimento mencionou algum aspecto relacionado à remuneração, sendo que esta foi a questão que teve o maior número de citações.

Dentre os respondentes, houve aqueles que acreditam ser um salário adequado o ponto chave do comprometimento dos funcionários. “Aumentar meu salário já seria um começo”, diz um dos pesquisados, enquanto outro complementa que é necessária uma “remuneração de acordo, não só aumento de dissídio. O problema é financeiro. Pessoas quase que na totalidade há muitos anos recebendo somente reposição da inflação e o mercado de trabalho é o culpado”. Embora o ramo contábil seja caracterizado por um baixo nível salarial, como visto no início deste trabalho, talvez exista a necessidade de avaliar o que os respondentes estão fazendo para elevar seu salário. Possivelmente muitos deles estejam dando somente o mínimo de si para a empresa e esperando que ocorra uma contrapartida da qual consideram-se merecedores. Outras afirmações sustentam esta hipótese, quando um respondente afirma que a empresa deve “remunerar o funcionário com base no que ele produz e merece; e não pelo tempo de serviço”.

Outra vertente de idéias bastante expressiva é aquela que defende uma distribuição de lucros entre os funcionários. “Adotar uma política de participação nos lucros” e “participação nos resultados/lucros” são algumas das sugestões

apresentadas. No entanto, é perceptível que esta opção não encontra no meio empresarial uma aprovação unânime em função de dois entraves, um de aspecto legal e outro do ponto de vista organizacional. Quanto à questão legal, muito se discute atualmente da inclusão desta distribuição como remuneração e, portanto, passível de inclusão em base de cálculo em possíveis cobranças judiciais. Já o segundo aspecto está relacionado ao surgimento de conflitos internos originados das formas de cálculo e dos modelos de distribuição a cada um dos empregados.

Cabem as recomendações de Flannery, Hofrichter e Platten (1997) no que diz respeito à implantação de novos modelos de remuneração. Segundo eles, algumas questões devem ser avaliadas, como por exemplo, a empresa deve entender como estes modelos funcionam, bem como saber a melhor maneira de administrar e comunicar as novas estratégias. Dessa forma, continuam eles, a empresa está apta para alcançar os resultados pretendidos e evitar conseqüências indesejáveis.

Outro aspecto que merece atenção diz respeito às questões relacionadas aos benefícios e incentivos que as empresas poderiam oferecer aos empregados. Chama atenção o elevado número de respondentes que sugere o auxílio financeiro nos estudos como uma forma de aumentar o comprometimento. Possivelmente essa atitude, se efetivamente adotada, favoreça o comprometimento normativo, pois a partir do momento que o empregado tem um auxílio facultade, por exemplo, ele poderá sentir uma espécie de obrigação em permanecer na empresa em retribuição a esse incentivo, ou talvez fortaleça o comprometimento instrumental, visto que poderá deixar de receber o incentivo caso ele venha trabalhar em outra empresa que não adote a mesma política de auxílio.

### **6.6.2 Reconhecimento e valorização**

A segunda questão mais abordada entre as sugestões de política de comprometimento está relacionada ao reconhecimento e à valorização do empregado dentro da organização. Algumas das respostas são bem objetivas e se restringem à “valorização, respeito e reconhecimento”; ou ainda a “reconhecer o

trabalho feito”. Em outras, no entanto, elas expressam um sentimento de que não são valorizadas e talvez até ignoradas como pessoas e vistas como máquinas numa linha de produção, como é o caso do pesquisado que afirma: “Valorizar mais o meu trabalho, pelo que a empresa cresce com ele. Valorizar a qualidade e não somente a quantidade. Me respeitar acima de tudo como ser humano, e não como objeto de trabalho”. Nessa mesma linha de raciocínio, outro declara: “Que os superiores dessem mais valor para o trabalho que executamos e que somos pessoas importantes dentro da empresa, não somente pela produção que damos”.

Outro pesquisado entende que, para que o funcionário seja efetivamente comprometido com a organização, ele deve estar motivado e esta motivação depende de um reconhecimento por parte da empresa pelo trabalho realizado. Diz ele: “Reconhecimento. De vez em quando um simples obrigado seria ótimo. Algumas coisas para me sentir motivada. Porque na situação atual não tenho um pingão de motivação. Eu almejo muito mais para minha vida profissional e pessoal também”. Em função da resposta apresentada, possivelmente esse empregado não tenha uma perspectiva de permanência na atual empresa.

Esse reconhecimento talvez possa ser visto pelo aspecto financeiro. Cabe lembrar que a literatura especializada em remuneração estratégica, como por exemplo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), considera o incentivo financeiro como um fator de motivação.

### **6.6.3 Ambiente de trabalho**

Muitos dos que sugeriram alguma política de comprometimento levaram em consideração um bom ambiente de trabalho como fator de favorecimento. Dessa forma ele deveria ser promovido de alguma maneira. Dentre os aspectos abordados estão as relações com a chefia e com os colegas de trabalho, organização interna, integração e bem estar da equipe, busca da qualidade em detrimento da quantidade, condições adequadas das instalações, dos equipamentos e das ferramentas de trabalho, extinção da discriminação quanto ao recebimento de algumas vantagens e

oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento. Um dos respondentes resume: “Proporcionar ferramentas e oportunidades iguais para todos os funcionários. E uma atuação maior da gerência para que isto ocorra, afinal a imparcialidade é um bom caminho para o trabalho em equipe ser coeso”.

Chama a atenção que diversas pessoas mencionaram a questão das instalações, dos equipamentos e das ferramentas de trabalho. Possivelmente esses respondentes tenham utilizado a resposta mais como meio de reclamação e sugestão de melhoria que sugestão de política de comprometimento. Mesmo que muitas das instalações das empresas sejam inadequadas e seus equipamentos obsoletos, conforme pôde ser verificado *in loco* pelo pesquisador, é difícil estabelecer alguma relação com o comprometimento. Existe uma remota possibilidade de que esses empregados sejam comprometidos instrumentalmente com a empresa, ou seja, eles estão percebendo que teriam essas vantagens imediatas se resolvessem trocar de empresa.

#### **6.6.4 Diálogo e tomada de decisão**

Outra questão que os pesquisados entendem como sendo uma forma da empresa contribuir para o aumento do comprometimento dos empregados está ligada ao diálogo e à tomada de decisão, principalmente entre os diferentes níveis hierárquicos.

Diversos respondentes entendem que as reuniões poderiam fortalecer o comprometimento dos empregados. Com sugere um deles: “Reunião debatendo todos os assuntos gerais entre funcionários e donos da empresa”. Com a realização dessas reuniões, os funcionários poderiam se sentir como uma parte mais ativa da empresa. Segundo um dos respondentes, a empresa deveria “... aceitar sugestões e/ou opiniões de todos os participantes da empresa”. Para esse respondente o fato de ser ouvido em relação às suas opiniões já seria uma forma de aumentar o seu comprometimento. Ele sugere que os empregados também deveriam ser ouvidos para a tomada de decisão, ou seja, não basta simplesmente que a empresa ouça,

mas que avalie essa opinião como fator de tomada de decisão. Outro diz: “Aumentar a participação dos funcionários em algumas decisões, ouvir a opinião dos funcionários”. Nessa mesma linha de raciocínio, é sugerido que o empregado deve “ser informado do andamento do escritório e fazer com que os funcionários participem dele”.

#### **6.6.5 Desenvolvimento profissional**

Uma parte dos pesquisados acredita que teria seu comprometimento fortalecido caso fossem proporcionadas aos empregados maiores condições de aprimoramento profissional na área contábil. Um dos pesquisados sugere que a empresa deveriam “incentivar nos cursos que oferecem nesta área”. Outro, no entanto, percebe que essas oportunidades de aprendizagem não estão chegando a todos os funcionários. Diz ele: “Oportunidades de cursos a todos os níveis de funcionários”. Talvez esse empregado esteja tendo seu comprometimento afetado pelo fato de não estar sendo escalado para a participação em cursos e palestras.

Outros pesquisados sugerem que o conhecimento deveria ser mais disseminado dentro da empresa. Por exemplo, um deles sugere que a empresa poderia “criar grupos de estudo para discutir assuntos polêmicos”. Talvez esse pesquisado esteja se considerando praticamente um excluído pelo fato de não poder participar de algumas atividades da empresa. Para reforçar essa inferência, outro afirma: “Gostaria de me sentir mais útil, ou seja, sei que posso colaborar em outros setores da empresa. Aprender coisas novas, estou disposta para isso”. O desejo manifestado por este empregado sugere, ainda, mais uma linha de entendimento. Aparentemente este empregado não está totalmente satisfeito no departamento em que está trabalhando e manifesta interesse numa possível mudança. Outro, na mesma linha, sugere: “Possibilitar o conhecimento do funcionamento de todas as áreas”.

A partir dessas sugestões, é possível inferir que esteja ocorrendo nas empresas de serviços contábeis uma espécie de centralização do conhecimento, ou seja, o conhecimento não está sendo disseminado entre os empregados.

#### **6.6.6 Planejamento do trabalho**

Outra questão levantada pelos respondentes diz respeito ao planejamento do trabalho dentro da organização. É perceptível, pelas sugestões apresentadas, que o fato de ficarem alheios a determinadas situações ou resguardados do acesso a informações do cotidiano da empresa deixa os empregados um tanto quanto inseguros. E essa insegurança talvez tenha reflexos diretos no comprometimento. "Se me deixar conhecer os objetivos, os problemas, as deficiências, seria mais fácil me deixar comprometida com as soluções", sugere um dos pesquisados. Note-se que o empregado entende que, de posse de informações que nem sempre necessitem ser positivas, este poderia se tornar mais comprometido. Outro respondente reforça que a empresa poderia "expor regularmente a situação da empresa aos funcionários, quanto às metas e objetivos da empresa, e à situação financeira também". Além de entender que os funcionários deveriam estar informados da situação geral e do andamento dos negócios da empresa, este último entende que deveriam existir metas, que seriam o alvo para que o grupo de trabalho pudesse render mais e ocorresse um conseqüente aumento do comprometimento. A inferência é apoiada pela seguinte afirmação de outro pesquisado: "Eu já sou comprometido com minha organização, mas acho que deveria ter mais metas a serem cumpridas. Assim geraria mais eficiência".

Para concluir esse tópico, vale lembrar o que afirmou Antunes (2001) sobre as políticas de envolvimento dos empregados. A autora entende que as referidas políticas são sistemas gerenciáveis e não operam isoladamente. Ela sugere que a implementação das mesmas requer iniciativas gerenciais que objetivem gerar comportamentos positivos nos empregados em relação aos objetivos da organização. Assim, sugestões advindas diretamente dos empregados podem ser um meio eficiente de os gestores terem acesso a informações e, a partir delas,

desenvolver políticas que fortaleçam o comprometimento dos empregados com a organização.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que este estudo realizado com empregados de empresas de serviços contábeis de Caxias do Sul atingiu os objetivos estabelecidos. Os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar o foco do comprometimento destes empregados. A partir da distribuição de frequências foi verificado que a maioria sente-se altamente comprometido tanto com a organização quanto com a profissão/carreira, ou seja, o padrão que predomina é o cosmopolita-localista. Entretanto, confrontando as médias obtidas nas variáveis que tratam do comprometimento com a profissão/carreira e com a organização, percebe-se que existe uma tendência a um maior comprometimento com a profissão/carreira que com a organização.

Já o segundo objetivo específico era identificar as dimensões afetiva, instrumental e normativa dos pesquisados. A idéia inicial de que haveria um contexto desfavorável ao comprometimento organizacional afetivo e que os novos modelos de relações de trabalho poderiam favorecer o comprometimento organizacional instrumental, não se confirmou. As médias encontradas apontam para um maior comprometimento organizacional afetivo, seguido pelo normativo. Ao contrário do que se pensava, o comprometimento organizacional instrumental ficou com a menor média dentre as três dimensões. Talvez esse alto comprometimento organizacional afetivo tenha alguma relação com a cultura italiana, visto que foram os imigrantes italianos que colonizaram a cidade em que foi realizado o estudo. É possível também que o comportamento familiar possa ter alguma influência no comportamento organizacional.

O objetivo central do presente estudo foi alcançado. Essa afirmação é sustentada pelos resultados obtidos nos dois últimos objetivos específicos a seguir relacionados.

O terceiro objetivo específico buscava identificar as características sócio-profissionais dos pesquisados. De modo geral, os empregados das empresas de serviços contábeis são predominantemente do sexo feminino, têm entre 21 e 30 anos, solteiros(as), estão com curso de graduação em andamento, sua área de estudos é a contabilidade e não tem nenhum dependente. Quanto às questões profissionais, a maioria dos pesquisados trabalhou anteriormente em empresa prestadora de serviços, atualmente trabalha no departamento contábil da empresa, recebe remuneração fixa de até três salários mínimos mensais e não exerce cargo de chefia. Quanto ao tempo de atuação na atual empresa, predominam dois grupos: o daqueles que possuem menos de um ano e outro daqueles que possuem mais de cinco anos, cada um deles representando por cerca de uma terça parte da amostra. Quanto à importância do trabalho na vida dos pesquisados, a maioria indicou o mesmo como sendo o segundo aspecto mais importante dentre os três citados. Em primeiro lugar ficou a família e em terceiro o estudo.

O quarto e último objetivo específico deste estudo visava analisar associações que podem ser estabelecidas entre as características sócio-profissionais com os focos do comprometimento e com as dimensões do comprometimento organizacional, os seguintes achados baseados nas suposições apresentadas auxiliam na compreensão do comprometimento da amostra:

- De modo geral, os pesquisados apresentaram maiores médias de comprometimento com a profissão/carreira que com a organização;
- Aqueles que têm até trinta anos e estão solteiros são mais comprometidos afetivamente que de forma instrumental ou normativa com a organização;
- Os empregados do sexo masculino apresentaram maiores médias de comprometimento com a organização que os do sexo feminino, apesar de as diferenças entre as médias não serem significativas;
- Ocorre uma redução significativa nas médias das dimensões do comprometimento organizacional a partir do momento em que os indivíduos ingressam no ensino superior;

- O comprometimento organizacional afetivo sofre uma redução depois que o empregado completa um ano de vínculo com a empresa. Aqueles que permanecem na empresa após esse período inicial tendem a estreitar seu relacionamento com a organização, sendo que um novo aumento deste comprometimento só ocorre depois que o empregado completa cinco anos de empresa;
- Dentre os indivíduos mais comprometidos com a profissão/carreira que com a organização predominam os do sexo feminino, solteiros e com graduação em andamento;
- O número de dependentes não interfere no comprometimento organizacional normativo;
- O comprometimento afetivo apresenta as maiores médias entre aqueles empregados que recebem, mensalmente, cinco ou mais salários mínimos.
- Os pesquisados que exercem cargo de chefia apresentam maiores médias nas três dimensões do comprometimento com a organização, se comparados com os que não exercem cargo de chefia;
- De modo geral, a amostra pesquisada apresenta um elevado comprometimento afetivo, maior que instrumental e normativo.

É possível, também, traçar um perfil da amostra pesquisada com a finalidade de verificar quais são as características sócio-profissionais dos indivíduos que se encaixam em cada um dos focos do comprometimento (profissão/carreira e organização) e em cada uma das dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa). Esse perfil foi construído a partir das opções escolhidas pelos pesquisados e pelas médias dos graus de importância atribuídas às afirmações do questionário de pesquisa. Para facilitar a visualização desse perfil, apresenta-se na Figura 8 uma síntese do perfil da amostra, que é baseada no esquema teórico-conceitual proposto.

Ao verificar os padrões dos focos do comprometimento, chama atenção que aqueles empregados com menos de um ano de empresa se enquadraram no padrão

cosmopolita-localista, ou seja, se consideram altamente comprometidos tanto com a organização quanto com a profissão/carreira. Porém, aqueles com mais de cinco anos de vínculo afirmaram que se sentem mais comprometidos com a organização que com a profissão/carreira (padrão localista). Possivelmente, no primeiro ano os indivíduos estejam buscando algo relacionado ao seu autoconhecimento profissional. Com o passar do tempo, talvez as expectativas profissionais desses empregados possam ser alcançadas, culminando em um sentimento de maior comprometimento com a organização que com a profissão carreira após cinco anos de vínculo com a mesma empresa.

Ainda em relação aos focos, os empregados que recebem até três salários mínimos mensais se consideram cosmopolitas ou cosmopolitas-localistas. É possível que a reduzida remuneração provoque nesses indivíduos um desejo de migrar para outro emprego que remunere melhor. Em função disso, talvez eles estejam preocupados em adquirir experiência para terem suas chances de recolocação no mercado de trabalho aumentadas, quando necessário.

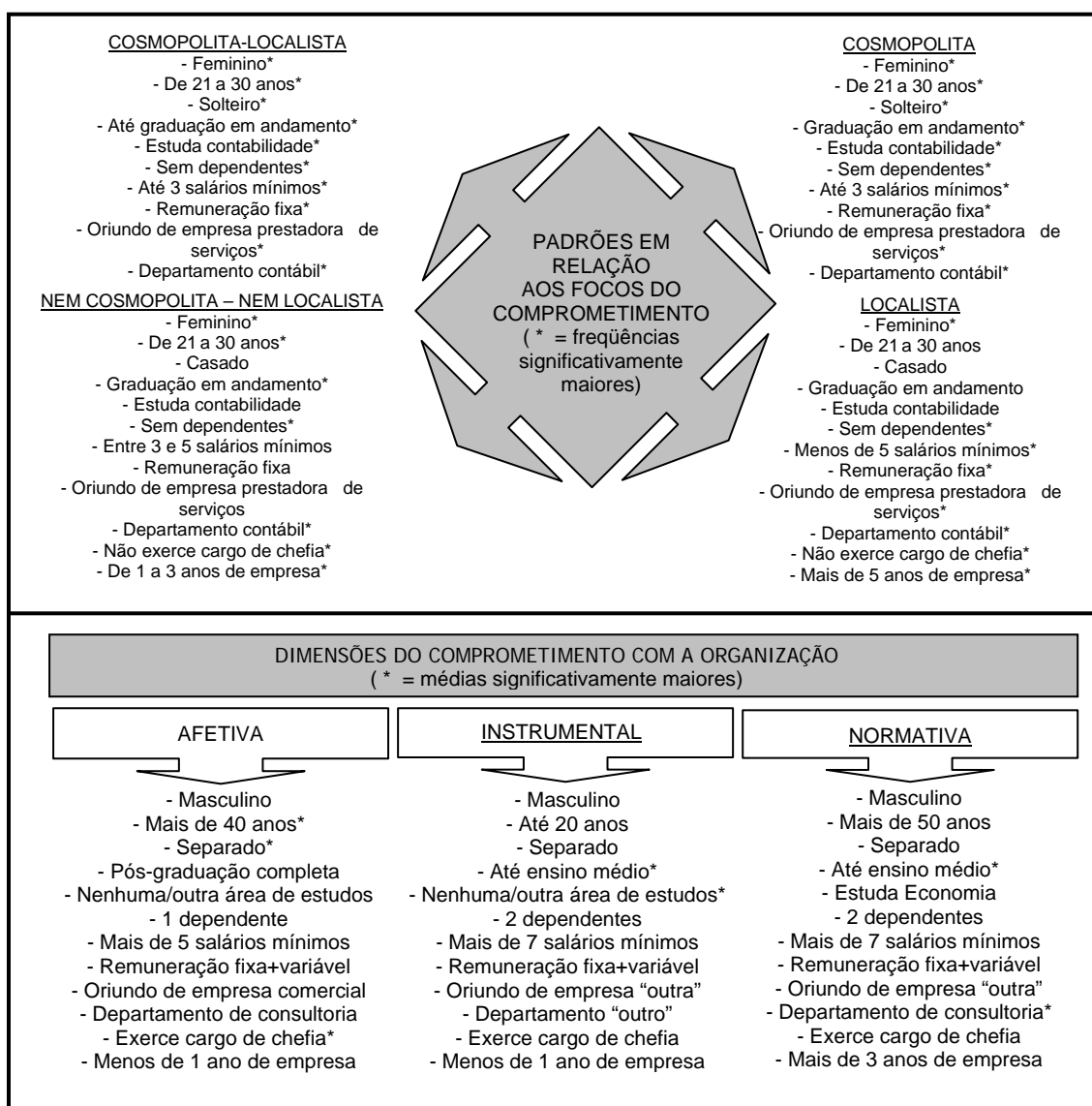
No que diz respeito às dimensões do comprometimento com a organização, verifica-se que, em todas elas, os indivíduos do sexo masculino são mais comprometidos que os do sexo feminino. Possivelmente isso tenha alguma relação com a tradição patriarcal que, desde tempos remotos, confere aos homens a obrigação de prover o sustento da família, embora estejam havendo mudanças nesse fenômeno.

Aqueles que possuem cargo de chefia também apresentaram maiores médias nas três dimensões do comprometimento com a organização, se comparados com os que não possuem cargos de chefia. Conclui-se que um cargo de chefia desperta no indivíduo um vínculo afetivo e uma obrigação moral de permanecer na organização. Ao mesmo tempo, o empregado entende que, se deixasse a empresa, teria mais custos que benefícios associados a essa mudança.

Quanto à idade, no comprometimento instrumental foram encontradas as maiores médias entre aqueles que têm até vinte anos de idade. Possivelmente esses empregados estejam trabalhando porque realmente precisam. Já na dimensão normativa, os mais comprometidos são aqueles que têm mais de

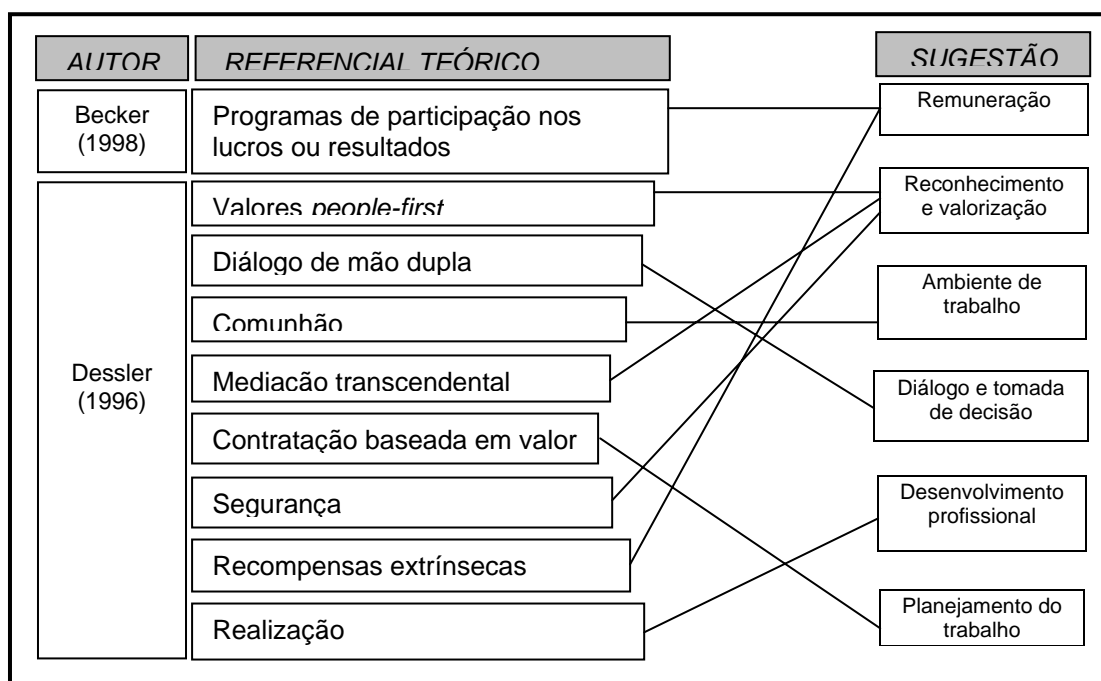
cinquenta anos de idade. Talvez o medo de perder o emprego e a conseqüente necessidade de uma recolocação desperte nestes indivíduos um sentimento de obrigação em permanecer, visto que um fenômeno comum no mercado de trabalho é a contratação por parte das empresas de pessoas mais jovens em detrimento daquelas com idade mais avançada.

Outro achado diz respeito à remuneração. Os resultados apontam que, em cada uma das três dimensões do comprometimento com a organização, as maiores médias foram encontradas entre os empregados com maior remuneração.



**Figura 8 – Síntese dos resultados da pesquisa**

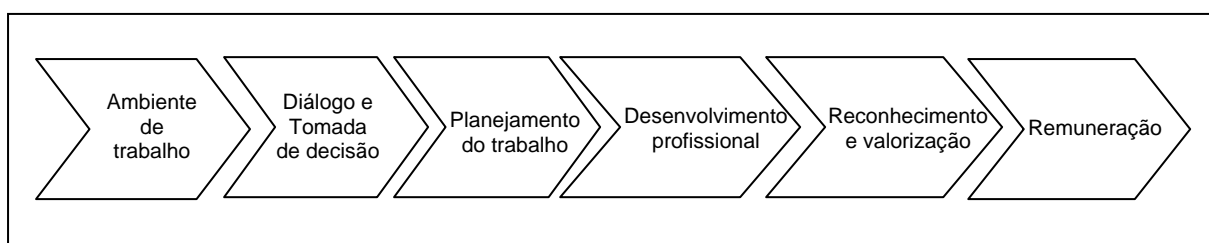
O estudo também oportunizou aos pesquisados o registro de sugestões de política que, na sua opinião, a empresa poderia implantar para aumentar o comprometimento dos empregados com a organização. Mais da metade deixou algum registro, sendo que as sugestões dizem respeito, na sua maioria, a questões relativas à remuneração, ao reconhecimento e à valorização do empregado, ao ambiente de trabalho, ao diálogo e tomada de decisão, ao desenvolvimento profissional e ao planejamento do trabalho. É possível associar algumas das sugestões de políticas apresentadas pelos pesquisados com os resultados dos estudos de Dessler (1996) e de Becker (1998), como pode ser visto na Figura 9.



**Figura 9 – Comparativo entre referencial teórico e políticas sugeridas**

É possível que a existência de um ambiente de trabalho adequado possa promover o diálogo entre os integrantes da organização, fazendo com que todos se sintam como participantes das decisões tomadas. Com essa participação coletiva na tomada de decisões o planejamento do trabalho pode ser otimizado, fazendo com que ocorra o desenvolvimento profissional, seja no aspecto individual, seja no coletivo. Essas atitudes podem levar a empresa a ter melhores desempenhos, gerando em consequência disso, melhores resultados. A partir dessa percepção, pode ocorrer um reconhecimento e valorização do empregado e uma consequente participação nos lucros e resultados. Resumindo, as políticas, se efetivamente

adotadas, podem ser interessantes tanto para a empresa como para os empregados. Pode-se, inclusive, elaborar um fluxograma a partir do raciocínio acima, conforme Figura 10.



**Figura 10 – Fluxograma das sugestões de políticas de comprometimento**

As limitações de tempo não permitiram que se fizesse, por exemplo, uma pesquisa com os gestores dessas empresas, o que poderia gerar ainda mais informações, bem como triangulações de dados. Assim, sugere-se que estudos futuros relacionados ao tema analisem, ao mesmo tempo, as respostas dos funcionários e dos gestores das empresas pesquisadas, independente da área ou local da pesquisa.

A título de sugestão para pesquisas futuras, sugerem-se os seguintes temas:

- O comprometimento em relação à origem étnica dos pesquisados;
- A cultura e os valores existentes no local da pesquisa e suas implicações nos padrões de comprometimento;
- A relação entre o comprometimento e o sentido que as pessoas dão ao trabalho que realizam;
- Uma pesquisa exploratória com os gestores das empresas e suas percepções sobre o comprometimento;
- Estudo de caso verificando a variação do comprometimento dos indivíduos submetidos a constantes mudanças de políticas de comprometimento;
- Análise aprofundada da movimentação dos empregados entre os diversos ramos de atividade e suas relações com o comprometimento;

- Avaliação de desempenho das empresas de acordo com o perfil dos empregados em relação ao comprometimento;
- Relações de parentesco entre proprietários e empregados e a percepção de comprometimento;
- Diferenças entre comprometimento dos empregados entre empresas familiares e profissionais;
- Políticas de comprometimento adotadas em diferentes empresas (empresas recém criadas, pequenas empresas, empresas que adotaram sistemas de qualidade, etc.);
- Comprometimento social dos empregados e da empresa.

Cabe salientar que na análise dos dados há uma série de constatações que são de extrema importância para as empresas de serviços contábeis. Entretanto, não se tem a pretensão de que sejam tomadas como exclusivas verdades, mas que sejam vistas no sentido de provocar alguma reflexão a respeito do tema tratado, visto que podem ser aplicáveis a diversos contextos organizacionais.



## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine Di Diego; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio**. Foz do Iguaçu/PR: Anais do 23º ENANPAD, 1999.

ANTUNES, Elaine Di Diego. **Mix de políticas de envolvimento dos empregados: a diversidade das tendências de gestão das pessoas na indústria do RS**. Porto Alegre/RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Tese de Doutorado, 2001.

BARBOSA, Solange de Lima; FARIA, José Henrique de. **Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional**. Florianópolis/SC: Anais do 24º ENANPAD, 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, Maio/Junho 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. Recursos Humanos: Anais do 18º ENANPAD. 1994. p. 287-304.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo. **Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais**. In: ANAIS DO 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu/PR: 1999, CD-ROM.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais na natureza do trabalho. **Revista de Administração**: São Paulo, v. 35, n. 4, p.48-60, outubro/dezembro 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; COSTA, Fabíola Marinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa**. In: ANAIS DO 24º ENANPAD. Florianópolis/SC: 2000, CD-ROM.

BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre/RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Dissertação de Mestrado, 1998.

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. **Acesso on-line às bases estatísticas**. Disponível em: <http://www.caged.com.br>. Acesso em: 21 set. 2005.

CIC CAXIAS - Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul. **Dados gerais e econômicos de Caxias do Sul**. Disponível em: <http://www.cic-caxias.com.br>. Acesso em: 04 jan. 2005 e 21 set. 2005.

CHANG Jr, João; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento Organizacional: criatividade e inovação. **Revista de Administração Mackenzie**: São Paulo, ano 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

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

EDMONDSON, Amy. É permitido tentar. **HSM Management**. v. 9, n. 52, p. 130-134, Setembro-Outubro 2005.

FEE - Fundação de Economia e Estatística do RS. **Tabela de salário médio real no trabalho principal**. Disponível em: <http://www.fee.tche.br>. Acesso em: 17 dez. 2004.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo:Atlas,2000.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRIKTER, David A.; PLATTEN, Paul E.; **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração das empresas**. São Paulo: Futura,1997.

LAROCHE, Hervé. Funcionário superbonder x funcionário post-it. **HSM Management**. v. 9, n. 50, p. 130-134, Maio-Junho 2005.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. - 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. - 3. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, José Luiz Thadeu Pereira; PAZ, Maria das Graças Torres da. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p. 61-71, Outubro/Dezembro de 2000.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Ana Maria Santana. **Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**. In: ANAIS DO 27º ENANPAD. Atibaia/SP: 2003, CD-ROM.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Denis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. In: ANAIS DO 26º ENANPAD. Salvador/BA: 2002, CD-ROM.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd**, ed. 29, v. 8, n. 5, Setembro/Outubro 2002.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes**. In: ANAIS DO 27º ENANPAD. Atibaia/SP: 2003, CD-ROM.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; GELLATLY, Ian R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks-CA: Sage Publications, 1997.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MARQUES, Antônio Luiz; KILIMNIK, Zélia Miranda; PEREIRA, Luciano Zille; SANTOS, Cléa Martha Quaresma dos. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras**. Rio das Pedras/RJ: Anais do 21º ENANPAD, 1997.

MORIN, E. M. Sentidos do Trabalho. In: WOOD JUNIOR, T. **Gestão Empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 13-34.

MTb - Ministério do Trabalho. **Informações sociais - por cidade**. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br>. Acesso em: 04 jan. 2005 e 21 set. 2005.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Pereira da Silva; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 12-20, Julho/Setembro 1999.

Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. **Dados econômicos do município**. Disponível em: <http://www.caxias-rs.gov.br>. Acesso em: 04 jan. 2005 e 21 set. 2005.

REBECHI, Robson; FILENGA, Douglas. **Percepções de Justiça e Comprometimento Organizacional em uma OnG (Organização não Governamental)**. In: ANAIS DO 29º ENANPAD. Brasília/DF: 2005, CD-ROM.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, Janeiro/Março 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam.** In: ANAIS DO 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu/PR: 1999, CD-ROM.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO; Pilar Batista. **Metodología de la Investigación.** Ciudad Del México: McGraw-Hill, 1991.

SANCHES, Elizabeth Navas; GONTIJO, Leila Amaral; BORBA, Amândia Maria de; VERDINELLI, Miguel Angel. **Padrões de comprometimento com a Organização e com a Carreira dos docentes de uma universidade particular.** In: ANAIS DO 29º ENANPAD. Brasília/DF: 2005, CD-ROM.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

STEIL, Andréia Valéria; SANCHES, Elisabeth Navas. **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle.** Foz do Iguaçu/PR: Anais do 22º ENANPAD, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** - 7. ed. -São Paulo: Atlas, 1985.

TEIXEIRA, Marcelo Gouvêa. **Comprometimento Organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços.** Recursos Humanos. Anais do 18º ENANPAD. 1994. p. 268-286.

TERRAGAUCHA. **Aspectos econômicos do Estado e dos Municípios do RS.** Disponível em: <http://www.terraGaucha.com.br>. Acesso em: 04 jan. 2005 e 21 set. 2005.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento.** São Paulo: Atlas, 2001.

TONELLI, Maria José. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL E.; VERGARA S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001, p. 243 a 261.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor H. (org). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 95-112.

WALLACE, Jean E. Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. **Administrative Science Quarterly**, 40, p. 228-255, Junho de 1995.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de dissertação de Mestrado. Favor respondê-lo com sinceridade e sem preocupações. Não existe a necessidade de você se identificar. Respondendo corretamente este questionário você estará contribuindo para que os resultados desta pesquisa sejam os mais reais possíveis.

1 – Sexo:

- Masculino                       Feminino

2 – Faixa etária:

- Até 20 anos                       de 21 a 30 anos                       de 31 a 40 anos  
 de 41 a 50 anos                       mais de 50 anos

3 – Estado civil :

- Solteiro(a)                                       Casado(a) ou com companheiro(a)  
 Separado(a) ou divorciado(a)                       Viúvo(a)

4 – Grau de instrução:

- Até ensino médio                       Graduação em andamento  
 Graduação completa                       Pós-graduação em andamento  
 Pós-graduação completa

5 – Área de estudos:

- Contabilidade                                       Administração  
 Direito     Economia  
 Nenhuma/Outra: \_\_\_\_\_

6 – Número de dependentes:

- 0                       1                       2                       3                       4 ou mais

7 – Remuneração bruta individual – em salários mínimos:

- Até 3                       entre 3 e menos de 5                       entre 5 e menos de 7                       7 ou mais

8 - Tipo de remuneração :

- Somente fixa (salário direto e indireto)  
 Somente variável (bônus, Programa de Participação nos Resultados/Lucros, etc.)  
 Fixa e variável

9 - Meu emprego anterior a este foi em uma: *(marque somente **uma** opção)*

- Empresa Prestadora de Serviços  
 Empresa Industrial  
 Empresa Comercial  
 Outra: \_\_\_\_\_  
 Não tive. Esse é meu primeiro emprego

10 – Departamento da empresa em que mais atua:(marque somente **uma** opção)

- Contábil Pessoal Fiscal  
de Consultoria Outro.Qual?\_\_\_\_\_

11 – Atualmente exerce cargo de chefia:

- Sim Não

12 - Tempo de atuação na atual empresa:

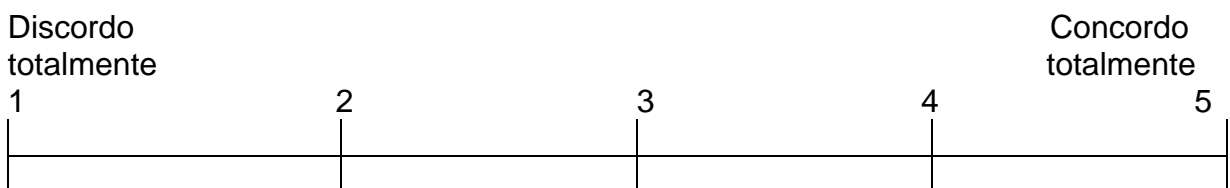
- Menos de 1 ano  
de 1 a 3 anos  
de 3 anos e um mês a 5 anos  
mais de 5 anos

13 – No que diz respeito ao comprometimento, você diria que: (marque somente **uma** opção)

"EU ME SINTO...

- ...altamente comprometido com a minha organização e com a minha profissão/carreira".
- ...mais comprometido com a minha profissão/carreira do que com a organização".
- ...mais comprometido com a organização do que com a minha profissão/carreira".
- ...pouco comprometido, tanto com a organização quanto com a minha profissão/carreira".

**Marque as afirmativas abaixo, conforme a escala a seguir, se possível justificando sua resposta:**



14 - Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa. Justificativa:	1	2	3	4	5
15 - O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira. Justificativa:	1	2	3	4	5
16 - Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje. Justificativa:	1	2	3	4	5
17 - Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica. Justificativa:	1	2	3	4	5

18 - <i>Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
19 - <i>Esta empresa merece minha total lealdade.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
20 - <i>A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
21 - <i>Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
22 - <i>Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
23 - <i>Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
24 - <i>Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
25 - <i>Eu acho que teria poucas alternativas de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
26 - <i>Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
27 - <i>Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
28 - <i>Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
29 - <i>Eu não deixaria a minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
30 - <i>Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
31 - <i>Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5
32 - <i>Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a empresa agora.</i> Justificativa:	1	2	3	4	5

33 - Dentre os aspectos abaixo, o que é mais importante na sua vida? Coloque em ordem de importância: 1=menos importante, 2=importante e 3=mais importante:

O trabalho

A família

O estudo

34 - Na sua opinião, quais práticas e/ou políticas a empresa poderia adotar para tornar você mais comprometido com a mesma?

---

---

---

---

---



---

**Dados do autor**

Alex Eckert  
Caxias do Sul – RS  
alex.eckert@bol.com.br