



CAPÍTULO 11

LIDERANÇA – COMPETITIVIDADE E COMPROMETIMENTO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.1851126240211>

Celina Miki Yokoyama

Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas. MBA em Gestão de Projetos. Av. Mascote, 830 – Vila Mascote; São Paulo, SP, Brasil

Solange Pereira dos Santos Farah

Fatec Sertãozinho, Brasil. Mestre em Engenharia Hidráulica e Saneamento. Rua Jordão Borghetti Jardim São José, Sertãozinho, SP - Brasil

RESUMO: Para os líderes das organizações, um grande desafio é manter a competitividade e o comprometimento da equipe, uma vez que a sustentabilidade do comprometimento está relacionada à percepção de que a organização agrega valor aos colaboradores. O objetivo deste estudo foi analisar e compreender o comprometimento de equipes multidisciplinares com diferentes experiências, expectativas, gerações e formações de modo que o líder pudesse entender as variáveis mais relevantes sob a ótica do colaborador e, assim, revisar ações ou comportamentos para a construção de equipes mais ágeis e eficazes no atendimento das diretrizes organizacionais de maneira consistente. A metodologia utilizada foi um estudo de caso em uma empresa do setor de engenharia e tecnologia da construção civil, com mais de 70 anos de atuação no mercado, localizada no estado de São Paulo. Foram entrevistados 26 colaboradores de duas equipes multidisciplinares, com líderes distintos, que responderam a questionários sobre os tipos de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. Os resultados mostraram que as três dimensões do comprometimento se inter-relacionam, mas o comprometimento afetivo se destacou, enquanto os comprometimentos normativo e instrumental foram percebidos como equivalentes pelos entrevistados. Concluiu-se que o tema é complexo: o estilo de liderança, a experiência de trabalho e a maturidade do colaborador influenciam no comprometimento organizacional. Esse comprometimento não depende apenas dos benefícios oferecidos, mas da percepção afetiva e normativa do colaborador em relação à empresa, além da comunicação assertiva, a atenção do líder e da valorização de cada membro da equipe, sempre alinhada às diretrizes organizacionais.

Palavras-chave: Concorrência; Engajamento; Percepção; Competência.

Leadership – Competitiveness and commitment

ABSTRACT: For organizational leaders, a major challenge is to maintain team competitiveness and commitment, since the sustainability of commitment is related to the perception that the organization adds value to its employees. The objective of this study was to analyze and understand the commitment of multidisciplinary teams, with different experiences, expectations, generations and backgrounds, so that the leader could understand the most relevant variables from the employee's perspective and, thus, review actions or behaviors to build more agile and effective teams in meeting organizational guidelines in a consistent manner. The methodology used was a case study in a company in the civil engineering and construction technology sector, with over 70 years of experience in the market, located in the state of São Paulo. Twenty-six employees from two multidisciplinary teams with different leaders were interviewed and answered questionnaires about the types of commitment: affective, instrumental and normative. The results showed that the three dimensions of commitment are interrelated, but affective commitment stood out, while normative and instrumental commitments were perceived as equivalent by the interviewees. It was concluded that the topic is complex: leadership style, work experience and employee maturity influence organizational commitment. This commitment does not depend solely on the benefits offered, but on the employee's affective and normative perception of the company, in addition to assertive communication, the leader's attention and the appreciation of each team member, always aligned with organizational guidelines.

KEYWORDS: Competition; Engagement; Perception; Competence

INTRODUÇÃO

A competitividade é uma característica essencial de indivíduos ou organizações que buscam alcançar suas metas com sucesso, destacando-se em relação aos concorrentes de maneira a promover a inovação, aprimoramento de processos e o desenvolvimento pessoal e profissional das áreas ou pessoas envolvidas. Segundo Senge (2018), quando as pessoas aprendem juntas e de forma contínua, a coletividade ganha liberdade e as organizações passam a obter os resultados que desejam pelas "organizações que aprendem" com a capacidade de criação de suas equipes em atingirem os resultados esperados. Quando as pessoas cultivam o comprometimento e a capacidade de aprendizado em todos os níveis da organização, pode-se concluir que surgirá uma organização de sucesso.

O comprometimento é um tema amplamente estudado ao longo do tempo, com diversos autores apresentando conceitos e metodologias distintas para defini-lo.

Segundo Moscon, D.B et al (2012), embora o modelo de Meyer e Allen (1991) seja amplamente aceito, o estudo enfrenta críticas devido à sua falta de precisão conceitual. O modelo integra diferentes dimensões de comprometimento que, por vezes, podem parecer contraditórias ou sobrepostas, o que contribui para a complexidade e o debate sobre o tema.

Klein, Molloy e Cooper (2009) argumentam que as dificuldades na conceituação de comprometimento estão ligadas à confusão entre fatores geradores e o próprio conceito de comprometimento. Segundo os autores, os fatores (experiências, investimentos, metas e objetivos) são condições para o comprometimento e não definem o que é o comprometimento.

Este trabalho foi baseado na abordagem do comprometimento afetivo, normativo e instrumental, definidos por Meyer, Allen e Smith (1993):

- Comprometimento afetivo (affective), apego à organização;
- Comprometimento instrumental (continuance), custos associados a deixar a organização;
- Comprometimento normativo (obligation), obrigação de permanecer na organização.

Conforme Meyer e Allen (1990), podemos considerar que o comprometimento afetivo engloba os colaboradores que permanecem na organização porque querem, os atrelados ao comprometimento instrumental permanecem porque precisam e os com comprometimento normativo ficam porque se sentem obrigados.

A pesquisa de Meyer et al. (1989) afirma que o comprometimento afetivo, que se refere ao vínculo emocional e ao sentimento de pertencimento, está positivamente correlacionado com a performance no trabalho. Isso ocorre porque funcionários que se sentem emocionalmente conectados tendem a se empenhar mais e se dedicar ao sucesso da empresa. Por outro lado, o comprometimento instrumental, que está relacionado a recompensas tangíveis e benefícios diretos (como salários e promoções), mostra uma correlação negativa com a performance no trabalho. Isso pode indicar que, quando o trabalho é visto principalmente como uma troca de recompensas financeiras ou materiais, a motivação e o engajamento para um bom desempenho podem ser menores, possivelmente porque o colaborador se sente mais interessado em maximizar benefícios pessoais do que em contribuir para a missão e os objetivos da organização.

De acordo com Castagnino (2016) as empresas estão, cada vez mais, valorizando o comprometimento dos colaboradores. Esse comprometimento é visto como crucial para a criação e sustentação dos diferenciais competitivos da organização. Quando os colaboradores ganham espaço e são capazes de pressionar por mudanças,

as organizações tendem a estar mais dispostas a atender às suas expectativas e necessidades. Em troca, os colaboradores criam um vínculo na busca de maior desenvolvimento pessoal e profissional, e um maior envolvimento com os resultados organizacionais. Essa dinâmica destaca a crescente importância do comprometimento dos colaboradores com a empresa.

O objetivo deste trabalho foi analisar e compreender os vínculos que motivam o colaborador a adotar ações para alcançar os objetivos desejados pela organização, por meio de um estudo de caso de uma empresa com mais de 70 anos de atuação no setor de construção civil.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo foi desenvolvido no conceito de uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo exploratório e abordagem qualitativa.

Este trabalho foi baseado em um estudo de caso, em uma empresa atuante na área de construção civil há mais de 70 anos no mercado, na cidade de São Paulo.

Foram analisadas duas equipes com gestores e áreas distintas, locais de atuação e prestação de serviços diferenciados, mas com o objetivo comum de aprimorar a qualidade das entregas na área de engenharia civil.

A pesquisa foi limitada a duas áreas de atuação: qualidade de materiais e avaliações civis, nas quais foram analisadas as principais variáveis e condições relativas que impactam a consolidação dos tipos de comprometerimentos já descritos. O objetivo foi fornecer subsídios para que o líder possa direcionar ações futuras voltadas ao desenvolvimento e retenção de talentos, tornando as equipes mais produtivas e competitivas.

A amostra foi composta por 26 colaboradores de 2 equipes multidisciplinares com líderes distintos, sendo a Equipe 1 composta por 19 colaboradores e a Equipe 2 composta por 7 colaboradores.

A pesquisa foi conduzida por meio de um instrumento composto por um questionário que permitia respostas livres e era de fácil preenchimento sem a necessidade de assistência especializada.

Segundo Lima (2019), a validação de um instrumento de pesquisa é um processo complexo e crucial para garantir que o questionário, ou escala, realmente mede o que se propõe a medir e destaca alguns aspectos importantes no processo de validação: elaboração dos itens, escolha da escala, forma de coleta das respostas, e análise dos itens. Portanto, a análise dos itens é fundamental para assegurar que o instrumento de medição é válido e confiável, ajudando a garantir que os dados coletados realmente refletem o que se pretende medir.

Neste trabalho foi utilizada uma análise estatística para verificar a confiabilidade com o objetivo de avaliar a consistência das respostas em relação às perguntas do questionário, idealizado por Lee J. Cronbach (1951), através do método do Coeficiente alfa de Cronbach.

Segundo Porto et al. (1989) um questionário pode variar em termos de formato e itens, ou seja, podem ter diferentes tipos de perguntas ou estruturas. Desta forma, o Coeficiente alfa de Cronbach é uma ferramenta importante para garantir que os instrumentos de pesquisa, como questionários e testes, sejam consistentes e que as respostas coletadas sejam confiáveis.

A Tabela 1 representa uma sugestão de classificação de valores do coeficiente alfa de Cronbach (Landis & Koch, 1977).

Tabela 1. Classificação do Coeficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Confiabilidade
Superior a 0,80	Quase perfeita
De 0,61 a 0,80	Substancial
De 0,41 a 0,60	Moderada
De 0,21 a 0,40	Razoável
Menor que 0,21	Pequena

Fonte: Lima (2024) – FZEA/USP

Quanto mais alto o valor do alfa de Cronbach (geralmente variando entre 0 e 1), maior é a consistência interna da escala. Valores acima de 0,7 são geralmente considerados aceitáveis para indicar boa confiabilidade, embora valores mais altos (acima de 0,8 ou 0,9) possam ser desejáveis dependendo do contexto, segundo (Lima, 2019).

Para o cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach foi utilizada a seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_y^2} \right)$$

onde: k é o número de questões no questionário; $\sigma_{y_i}^2$ é a variância da pontuação total da questão i ; σ_y^2 é a variância total das pontuações em todas as questões.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário composto por quatro partes: enviado via Google Forms, na qual os participantes responderam ao questionário sem a presença do pesquisador.

A primeira parte foi composta por cinco questões gerais para determinação do perfil dos entrevistados: cargo atual, nome ou setor da empresa, experiência na área, escolaridade e gênero.

A segunda, terceira e quarta partes foram compostas por nove questões fechadas, exceto a quarta parte que possui 10 questões fechadas e uma aberta em cada seção, baseadas no comprometimento afetivo, normativo e instrumental por Meyer, Allen & Smith (1993).

A metodologia adotada para análise dos dados foi compilar as respostas dos 28 itens dos questionários, sendo 9 itens para o comprometimento afetivo, 9 itens do comprometimento normativo e 10 itens para o comprometimento instrumental em planilha excel; quantificar as respostas de cada entrevistado para cada item nas dimensões dos comprometimentos estudados separadamente e calcular estatisticamente a porcentagem das nuances satisfatórias (soma das respostas extremamente satisfatórias e satisfatórias), neutra e insatisfatórias (soma das respostas insatisfatórias e extremamente insatisfatórias) em relação ao número de questões fornecidas.

Na concepção do questionário foi utilizada uma técnica para respostas que mede atitudes, opiniões e percepções de pessoas, em formato Likert, na escala de 1 a 5, conforme exemplos:

- 1) Concordo fortemente
- 2) Concordo
- 3) Neutro
- 4) Discordo
- 5) Discordo fortemente

A questão aberta foi importante para que fosse possível averiguar do ponto de vista do entrevistado em relação a qual questão foi considerada mais relevante, tanto positivamente quanto negativamente, para fomentar reflexões que o líder necessita tomar para vislumbrar melhorias na produtividade da equipe.

Vale ressaltar que na questão aberta a quantidade de respondentes foi menor em relação às questões fechadas, na qual foi observado que alguns entrevistados optaram em não expressar com suas próprias palavras a questão de maior relevância e abstiveram-se em dar sua opinião.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente podemos considerar que o questionário pode ser considerado consistente pois a análise de Cronbach resultou em valores de classificação definidas pelo Coeficiente Alfa de Cronbach em “Substanciais” ou “Quase Perfeito”, conforme tabela a seguir:

Tabela 2. Classificação do Coeficiente Alfa de Cronbach

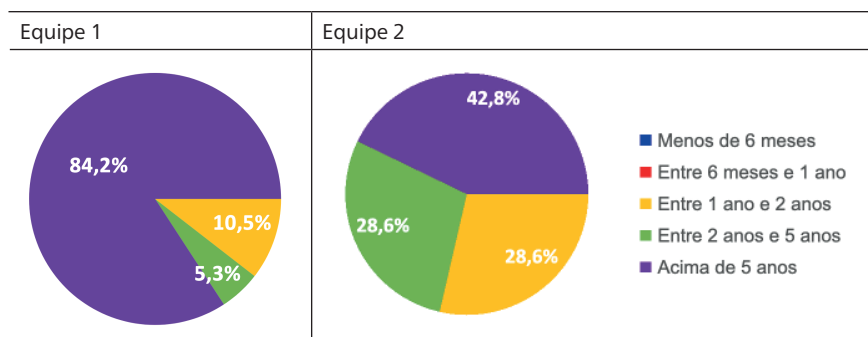
Questionário	Equipe 1	Equipe 2
Parte 2	0,72	0,83
Parte 3	0,88	0,96
Parte 4	0,93	0,91

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Através dos resultados obtidos, pode-se observar algumas características das equipes multidisciplinares, o perfil dos entrevistados com as informações mais relevantes para o trabalho estão representados nas Figuras 1 a 3.

Na Figura 1 a Equipe 1 possui colaboradores com maior tempo de empresa e vivência nas diretrizes históricas da organização em comparação com a Equipe 2 com colaboradores com menor tempo de empresa.

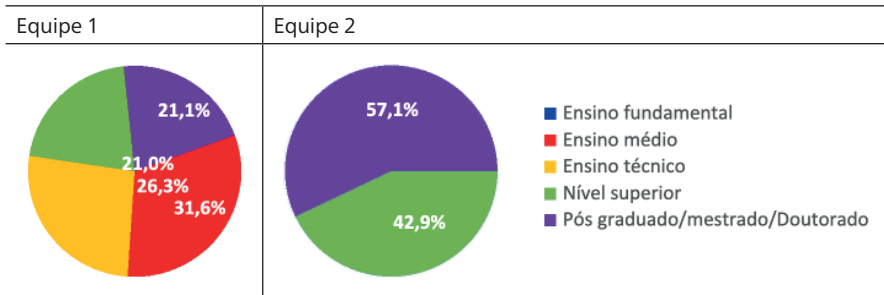
Figura 1- Perfil de experiência na área de atuação



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com relação a escolaridade a equipe 1 possui perfil mais heterogêneo na formação acadêmica com integrantes de escolaridade do ensino médio ao pós-graduado em relação à Equipe 2 (Figura 2).

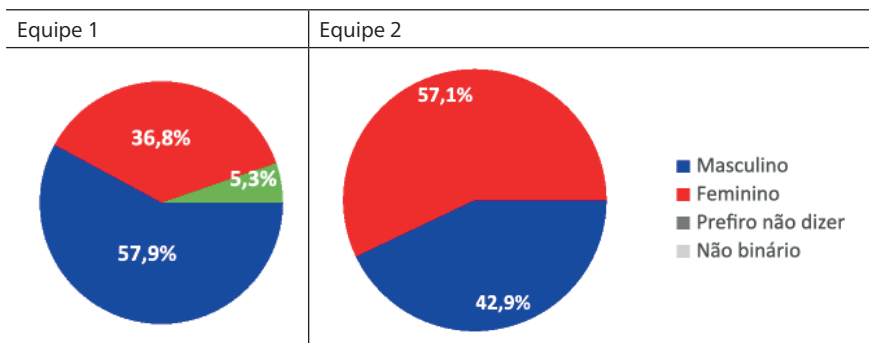
Figura 2- Perfil de escolaridade



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Figura 3- Perfil de gênero demonstra que a Equipe 1 e a Equipe 2 possuem perfis bem distintos em relação a composição das equipes aproximadamente 57% masculino e feminino respectivamente.

Figura 3 – Perfil de gênero



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Características da Equipe 1

A amostragem foi composta 19 participantes, nos quais 84,2% dos colaboradores estão na empresa há mais de cinco anos; 5,3% estão na empresa entre dois e cinco anos e 10,5% estão na empresa entre um há dois anos; a equipe apresenta nível de escolaridade diverso sendo 21,1% de nível pós-graduado, 21,0% de nível superior, 26,3% de nível técnico e 31,5% de nível médio e em relação ao gênero 57,9% de pessoas do sexo masculino e 36,8% do sexo feminino e 5,3% preferiram não se identificar.

O público respondente da Equipe 1 foi realizada por profissionais de nível técnico a pós-graduados, atuantes nas áreas operacional e administrativa e técnica em qualidade dos materiais, locados no escritório e laboratório da empresa. Esses profissionais realizam suas atividades relacionadas às demandas internas, sem interação direta com os clientes.

A Tabela 3 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: afetivo.

Questões	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Até que ponto você se sente parte integrante da equipe?	89,5%	10,0%	0,0%
2)Você sente que a missão e os valores da empresa são importantes para você pessoalmente?	94,7%	5,3%	0,0%
3)Qual é o seu nível de orgulho em trabalhar para esta empresa?	100,0%	0,0%	0,0%
4)Como você se sente emocionalmente envolvido com o sucesso da empresa?	84,2%	15,8%	0,0%
5)Você se sente motivado a trabalhar além das expectativas devido ao seu compromisso com a empresa?	89,5%	10,5%	0,0%
6)Qual é o seu nível de satisfação geral com seu trabalho e com a empresa?	89,5%	10,5%	0,0%
7)Como você avalia seu relacionamento com seus superiores e colegas em termos de apoio emocional e profissional?	84,2%	15,8%	0,0%
8)Você sente que a cultura da empresa promove um ambiente positivo e acolhedor?	84,2%	5,3%	10,5%
9)Você participa ativamente de atividades e iniciativas organizacionais voluntárias (por exemplo, eventos da empresa, diretrizes dadas, projetos especiais)?	36,8%	42,1%	21,1%

Tabela 3. Percepção dos colaboradores – Comprometimento afetivo – Equipe 1

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 4 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: normativo.

Tabela 4. Percepção dos colaboradores – Comprometimento normativo - Equipe 1

Questões	(continua)		
	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Você sente que tem uma obrigação moral de permanecer na empresa devido ao investimento que a empresa fez em você?	31,6%	36,8%	31,6%
2)Até que ponto você acredita que é importante para você continuar trabalhando na empresa para não deixar a equipe na mão?	78,9%	15,8%	5,3%
3)Você sente que a empresa fez um investimento significativo em seu desenvolvimento pessoal e profissional que você deve retribuir?	52,6%	31,6%	15,8%
4)Você acredita que sua lealdade à empresa é um fator importante para o seu próprio sucesso e crescimento?	84,2%	15,8%	0,0%
5)Você sente que tem um dever ético de se esforçar para alcançar os objetivos da empresa?	94,7%	5,3%	0,0%

Tabela 4. Percepção dos colaboradores – Comprometimento normativo - Equipe 1

Questões	(conclusão)		
	satisfatório	neutro	insatisfatório
6)Qual é o seu nível de compromisso em ajudar a empresa a superar desafios, mesmo que isso exija esforço adicional?	94,7%	5,3%	0,0%
7)Você acha que a empresa merece sua lealdade e comprometimento devido ao apoio e oportunidade que lhe foram oferecidos?	84,2%	10,5%	5,3%
8)Você acredita que deve permanecer na empresa para demonstrar gratidão pelo suporte que recebeu?	31,6%	10,5%	57,9%
9)Como você se sentiria em relação a deixar a empresa, considerando os laços e o apoio que recebeu?	23,6%	21,1%	52,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 5 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: instrumental.

Tabela 5. Percepção dos colaboradores – Comprometimento instrumental – Equipe 1

Questões	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Você acredita que os benefícios e recompensas oferecidas pela empresa são adequados e justos em relação ao seu trabalho e esforço?	63,2%	26,3%	10,5%
2)Qual é o seu nível de satisfação com as oportunidades de avanço e crescimento na empresa?	52,6%	31,6%	15,8%
3)Você sente que a empresa investe o suficiente no seu desenvolvimento profissional para justificar sua permanência?	47,4%	31,6%	21,1%
4)Até que ponto você acredita que seu trabalho é recompensado de maneira adequada em relação ao seu desempenho e dedicação?	57,9%	21,1%	21,1%
5)Você sente que sua posição na empresa oferece segurança e estabilidade para sua carreira?	63,2%	10,5%	26,3%
6)Qual é o seu nível de confiança de que a empresa continuará a oferecer benefícios e condições favoráveis no futuro?	89,5%	5,3%	5,3%
7)Você acredita que os benefícios que recebe da empresa justificam o seu nível de esforço e comprometimento?	52,6%	21,1%	26,3%
8)Como você avalia o retorno que obtém em comparação com os investimentos que faz na empresa (tempo, esforço, etc)?	84,2%	15,8%	0,0%
9)Você considera que permanecer na empresa é a melhor opção para alcançar seus objetivos profissionais de longo prazo?	63,2%	26,3%	10,5%
10)Qual é a probabilidade de você buscar oportunidade fora da empresa se suas expectativas de compensação e benefícios não forem atendidas?	52,6%	42,1%	5,3%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A análise relacionada as três dimensões dos comprometimentos abordados neste estudo foram obtidas pelo resultado médio de cada questionário aplicado, por equipe e por dimensão de comprometimento avaliados. A Tabela 6 apresenta o resumo dos resultados obtidos pela equipe 1.

Tabela 6. Resumo das percepções dos colaboradores – Equipe 1

Respostas	Comprometimento Afetivo (média)	Comprometimento Normativo (média)	Comprometimento Instrumental (média)
Satisfeito	83,6%	64,3%	62,6%
Neutro	12,9%	17,0%	23,2%
Insatisfeito	3,5%	18,7%	14,2%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A percepção dos colaboradores na variável do comprometimento afetivo pode ser considerada a mais importante, pois na média 83,6% dos entrevistados estão afetivamente comprometidos com a organização, sendo que 100% declaram ter orgulho de pertencer à empresa e a questão de maior relevância refere-se ao relacionamento com seus superiores e colegas em termos de apoio emocional e profissional.

No âmbito da variável do comprometimento normativo podemos observar que na média há aderência de 64,3% dos entrevistados e a questão de maior relevância refere-se ao sentimento de deixar a empresa considerando os laço e apoio recebidos.

Em relação a variável do comprometimento instrumental depreendeu-se o menor sentimento de comprometimento quando se trata de recompensas e benefícios, pois a média obtida foi de 62,6% de satisfação na percepção dos entrevistados e foram levantadas duas questões de maior relevância: 89,5% dos entrevistados sentem-se confiantes de que a empresa continuará a oferecer benefícios e condições favoráveis no futuro, mas ao mesmo tempo 52,6% buscarão oportunidade fora da empresa se suas expectativas de compensação e benefícios não forem atendidas.

CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE 2

A amostragem foi composta por 42,9% dos colaboradores que estão na empresa há mais de 5 anos; 28,55% estão na empresa entre 2 e 5 anos e 28,55% estão na empresa entre um há dois anos; excelente nível de escolaridade sendo 57,1% níveis pós-graduados e 42,9% de respondentes de nível superior e 57,1% de pessoas do sexo feminino e 42,9% do sexo masculino.

Vale ressaltar que o público respondente da Equipe 2 foi realizada pelos profissionais de nível superior e pós-graduados locados no escritório da empresa e que usualmente realizam demandas internas e não foram obtidas respostas de colaboradores que realizavam serviços externos ou nas instalações de clientes.

A Tabela 7 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: afetivo.

Tabela 7. Percepção dos colaboradores – Comprometimento afetivo – Equipe 2

Questões	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Até que ponto você se sente parte integrante da equipe?	57,1%	0,0%	42,9%
2)Você sente que a missão e os valores da empresa são importantes para você pessoalmente?	85,7%	0,0%	14,3%
3)Qual é o seu nível de orgulho em trabalhar para esta empresa?	85,7%	14,3%	0,0%
4)Como você se sente emocionalmente envolvido com o sucesso da empresa?	42,9%	28,6%	28,6%
5)Você se sente motivado a trabalhar além das expectativas devido ao seu compromisso com a empresa?	71,4%	14,3%	14,3%
6)Qual é o seu nível de satisfação geral com seu trabalho e com a empresa?	71,4%	28,6%	0,0%
7)Como você avalia seu relacionamento com seus superiores e colegas em termos de apoio emocional e profissional?	85,7%	14,3%	0,0%
8)Você sente que a cultura da empresa promove um ambiente positivo e acolhedor?	71,4%	28,6%	0,0%
9)Você participa ativamente de atividades e iniciativas organizacionais voluntárias (por exemplo, eventos da empresa, diretrizes dadas, projetos especiais)?	42,9%	28,6%	28,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 8 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: normativo.

Tabela 8. Percepção dos colaboradores – Comprometimento normativo - Equipe 2

Questões	(continua)		
	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Você sente que tem uma obrigação moral de permanecer na empresa devido ao investimento que a empresa fez em você?	28,6%	14,3%	57,1%
2)Até que ponto você acredita que é importante para você continuar trabalhando na empresa para não deixar a equipe na mão?	57,1%	14,3%	28,6%
3)Você sente que a empresa fez um investimento significativo em seu desenvolvimento pessoal e profissional que você deve retribuir?	28,6%	28,6%	42,9%
4)Você acredita que sua lealdade à empresa é um fator importante para o seu próprio sucesso e crescimento?	71,4%	0,0%	28,6%
5)Você sente que tem um dever ético de se esforçar para alcançar os objetivos da empresa?	71,4%	28,6%	0,0%

Tabela 8. Percepção dos colaboradores – Comprometimento normativo - Equipe 2

Questões	(conclusão)		
	satisfatório	neutro	insatisfatório
6)Qual é o seu nível de compromisso em ajudar a empresa a superar desafios, mesmo que isso exija esforço adicional?	85,7%	0,0%	14,3%
7)Você acha que a empresa merece sua lealdade e comprometimento devido ao apoio e oportunidade que lhe foram oferecidos?	57,1%	14,3%	28,6%
8)Você acredita que deve permanecer na empresa para demonstrar gratidão pelo suporte que recebeu?	28,6%	28,6%	42,9%
9)Como você se sentiria em relação a deixar a empresa, considerando os laços e o apoio que recebeu?	14,3%	42,9%	42,9%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A Tabela 9 apresenta as respostas dos entrevistados em relação a dimensão do comprometimento: instrumental.

Tabela 9. Percepção dos colaboradores – Comprometimento instrumental – Equipe 2

Questões	(continua)		
	satisfatório	neutro	insatisfatório
1)Você acredita que os benefícios e recompensas oferecidas pela empresa são adequados e justos em relação ao seu trabalho e esforço?	28,6%	42,9%	28,6%
2)Qual é o seu nível de satisfação com as oportunidades de avanço e crescimento na empresa?	28,6%	28,6%	42,9%
3)Você sente que a empresa investe o suficiente no seu desenvolvimento profissional para justificar sua permanência?	28,6%	57,1%	14,3%
4)Até que ponto você acredita que seu trabalho é recompensado de maneira adequada em relação ao seu desempenho e dedicação?	28,6%	14,3%	57,1%
5)Você sente que sua posição na empresa oferece segurança e estabilidade para sua carreira?	42,9%	14,3%	42,9%
6)Qual é o seu nível de confiança de que a empresa continuará a oferecer benefícios e condições favoráveis no futuro?	57,1%	14,3%	28,6%
7)Você acredita que os benefícios que recebe da empresa justificam o seu nível de esforço e comprometimento?	28,6%	42,9%	28,6%
8)Como você avalia o retorno que obtém em comparação com os investimentos que faz na empresa (tempo, esforço, etc)?	28,6%	42,9%	28,6%
9)Você considera que permanecer na empresa é a melhor opção para alcançar seus objetivos profissionais de longo prazo?	57,1%	42,9%	0,0%
10)Qual é a probabilidade de você buscar oportunidade fora da empresa se suas expectativas de compensação e benefícios não forem atendidas?	71,4%	14,3%	14,3%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Foi adotado o mesmo procedimento para a análise dos resultados da equipe 1, no qual, as três dimensões dos comprometimentos abordados neste estudo foram obtidas pelos resultados médios de cada questionário aplicado, por equipe e por dimensão de comprometimento avaliados.

A Tabela 10 apresenta o resumo dos resultados obtidos pela equipe 2.

Tabela 10. Resumo das percepções dos colaboradores – Equipe 2

Respostas	Comprometimento Afetivo (média)	Comprometimento Normativo (média)	Comprometimento Instrumental (média)
Satisfeito	68,3%	49,2%	40,0%
Neutro	17,5%	19,0%	31,4%
Insatisfeito	14,3%	31,7%	28,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A percepção dos colaboradores na variável do comprometimento afetivo pode ser considerada importante, pois na média 68,3% dos entrevistados estão afetivamente comprometidos com a organização, e a questão de maior relevância refere-se à cultura da empresa em promover um ambiente positivo e acolhedor.

No âmbito da variável do comprometimento normativo podemos observar que na média há aderência de 49,2% dos entrevistados e a questão de relevância 57,2% dos entrevistados são aderentes que a empresa merece sua lealdade e comprometimento devido ao apoio e oportunidade que lhe foram oferecidos, mas que deixá-la não se trata de deslealdade, mas novas oportunidades.

Em relação a variável do comprometimento instrumental apenas 40,0% dos entrevistados declaram satisfação com recompensas e benefícios e observou-se uma questão de relevância e divergência no sentimento que a empresa oferece segurança e estabilidade de carreira sendo que 42,9% dos colaboradores encontram-se confiantes e 42,9% descrentes neste quesito.

O comprometimento normativo, por sua vez, está associado ao sentimento da obrigação moral em permanecer na organização, baseado em valores pessoais ou no reconhecimento de investimentos realizados pela empresa, assim como treinamentos ou oportunidades de desenvolvimento. Essa relação pode indicar que, quando o vínculo é sustentado por um senso de dever, os colaboradores tendem a sentir-se compelidos a permanência, mesmo que esse comprometimento não esteja, necessariamente, vinculado a uma conexão emocional ou identificação com a missão organizacional. Isso pode influenciar tanto na retenção quanto na maneira como o colaborador percebe e desempenha seu papel dentro da organização.

Segundo Medeiros & Enders (1998) e autores como Meyer et al. (1989) declaram que a performance no trabalho e o comprometimento afetivo apresentam uma correlação positiva, no entanto, o contrário ocorre em relação a performance no trabalho com o comprometimento instrumental.

Recentemente um estudo de Andrade & Martins (2024) fez uma revisão da literatura sobre o comprometimento dos indivíduos em relação a organização e após analisar vários autores, desde Mowday; Porter; Steers (1982), que determinaram as tipologias do comprometimento, à Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) que através de dois instrumentos de medição, baseados em Meyer, Allen e Smith (1993) e O'Reilly e Chatman (1986), identificaram sete dimensões para o comprometimento organizacional. Os autores Andrade & Martins (2024) concluíram a partir dos estudos teóricos pesquisados que o comprometimento afetivo é o predominante nas organizações. Assim sugeriram enfoque nas ações relacionadas ao fator humano e políticas de gestão abrangentes aos fatores multidimensionais para a identificação dos colaboradores com as diretrizes organizacionais e fortalecimento do comprometimento normativo e instrumental.

A análise dos resultados obtidos mostrou que os entrevistados com níveis de formação pós-graduados e superior participam mais ativamente de atividades e iniciativas organizacionais voluntárias; discordam da obrigação moral de permanecer na empresa devido ao investimento que a empresa forneceu a estes colaboradores; acreditam que é importante continuar trabalhando na empresa para não deixar a equipe na mão; acreditam que sua lealdade à empresa é um fator importante para seu próprio sucesso e crescimento e possuem sentimento do dever ético de se esforçar para alcançar os objetivos da empresa.

Na análise por gênero observou-se que 27% das mulheres não participam ativamente de atividades e iniciativas organizacionais voluntárias, enquanto 43% dos homens dedicam seu tempo para essas atividades; 50% dos homens se sentem mais desconfortáveis em deixar a empresa diante dos laços e o apoio que recebeu em comparação às mulheres que declararam 27% de desconforto. Em relação ao nível de confiança de que a empresa continuará a oferecer benefícios e condições favoráveis no futuro, as mulheres apresentaram um nível de confiança de 91% contra 71% dos homens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Será necessário que os líderes façam uma reflexão sobre o comprometimento dos entrevistados e sua relação com os diferenciais competitivos da organização, uma vez que, esta pesquisa obteve resultados concordantes com teorias estudadas por autores renomados no assunto. Concluiu-se que o estilo de liderança influencia no comprometimento organizacional e não depende somente dos benefícios disponibilizados, mas da percepção afetiva e normativa do colaborador com a empresa. Cada indivíduo possui uma dimensão e intensidade de relações positivas e negativas com as três dimensões de comprometimento, apesar de pertencerem a mesma empresa, as percepções e necessidades são distintas e ações são necessárias para que se desenvolvam desempenho voltado as diretrizes da organização.

Algumas ações podem ser adotadas pelos líderes para obtenção/manutenção de equipes mais competitivas e comprometidas: conhecer os colaboradores da equipe em relação aos seus desejos e necessidades; realizar a avaliação de desempenho pelo monitoramento das competências de cada colaborador, referentes a quesitos técnicos (participação em programas de validação de resultados, treinamentos realizados e avaliações técnicas) e quesitos comportamentais e interpessoais (avaliações de testes cognitivos e questionários de satisfação líder/liderados; avaliação entre pares e autoavaliação); definição de metas claras e tangíveis; comunicação atenta e feedback construtivo; construir um ambiente de relações saudáveis dentro da equipe e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional através de treinamentos ou disponibilização de cursos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram, apoiaram e incentivaram o desenvolvimento da pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado, que foi fundamental na elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

REFERÊNCIAS

Andrade, D. R. de, & Martins, L.F. (2024). Um estudo sobre variáveis do comprometimento organizacional: contribuições para a gestão de recursos humanos. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. 10(10),2474-2486.

Castagnino, C. M. M. (2016). Competitividade e Gestão de pessoas. Mauá.

Cronbach, J.L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. V.16 nº 3, pp. 297-334, Psychometrika, Setembro de 1951.

Da Hora, Henrique Rego Monteiro; Gina Torres Rego; Arica, Jose. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, v.11, n2, 2010.

Demo, G, de Rezende Martins, P, & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.

Medeiros, C.A.F.,& Enders, W.T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de administração contemporânea*, 2, 67-87.

Meyer, J.P.; Allen, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.

Moscon, D. B, Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. D. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivos e instrumental? O olhar dos gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade*, 19, 357-373.

Porto, Maria das Graças Cleophas, Walquíria Castelo Branco Lins, and Marcelo Brito Carneiro Leão. "Usabilidade dos dispositivos móveis: verificando a confiabilidade de um questionário a partir da aplicação do coeficiente alfa de Cronbach." *Atas do IX Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências – IX ENPEC águas de Lindóia, SP – 10 a 14 de Novembro de 2013*.

Prof. Dr. César Gonçalves de Lima - FZEA/USP. 2019. Análise de itens-Coeficiente de Cronbach. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br>. Acesso em: 23, agosto 2024.

Senge, Peter M, 2018. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 1 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.