

COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BORRACHA

COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE CASE STUDY IN A RUBBER COMPANY

Milton dos Santos – Universidade Feevale¹
Maria Cristina Bohnenberger – Universidade Feevale²

RESUMO

As empresas têm passado por transformações em função da necessidade de aumentar sua capacidade competitiva, requerendo de seus colaboradores multifuncionalidade e responsabilidade sobre a produtividade e a qualidade. Neste sentido, as organizações precisam desenvolver uma política na gestão de pessoas capaz de reter os trabalhadores comprometidos com as metas da empresa. Por esta razão este trabalho abordará dois temas: o comprometimento organizacional e o clima organizacional. Assim, este estudo tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional e o clima organizacional do setor de manufatura de uma empresa. A pesquisa se caracteriza como descritiva, a coleta de dados foi feita por meio de questionário, de análise documental e de observação. Considerando as dimensões de comprometimento apresentadas por Allen y Meyer (1997) identificou-se que os colaboradores da empresa têm o vínculo afetivo como predominante. A pesquisa de clima apresentou um índice geral de satisfação (satisfeitos e muitos satisfeitos) de 76,74%, demonstrando que os colaboradores estão satisfeitos com a organização. É possível indicar que o fato de se ter colaboradores com o vínculo afetivo como predominante está associado ao índice de 76,74% de satisfação, ou seja, o grau de satisfação pode ter sido influenciado pelo comprometimento afetivo por parte dos colaboradores.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Clima Organizacional. Práticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Companies have gone through transformations due to the need of increasing their competitive capacity, requiring their employees to be multifunctional and responsible for productivity and quality. In this sense, the organizations need to develop a people management policy capable of retaining workers committed to the company's goals. For this reason, this paper will address two themes: organizational commitment and organizational climate. Thus, this study aims to analyze the organizational commitment and the organizational climate of the manufacturing sector of a company. The research is characterized as descriptive, the data collection was done through a questionnaire, documentary analysis and observation. Considering the dimensions of commitment presented by Allen and Meyer (1997) it was identified that the employees of the company have the affective link as predominant. The climate survey presented a general satisfaction index (satisfied and many satisfied) of 76.74%, demonstrating that employees are satisfied with the organization. It is possible to indicate that

¹ Graduação em Gestão da Produção pela Universidade Feevale. Aluno de Pós-graduação especialização pela mesma Universidade, no curso de Gestão Estratégica da Produção e Logística:

² Professora Doutora pela Universidade das Ilhas Baleares. Professora e pesquisadora da Universidade Feevale; email: cristin@feevale.br

the fact of having employees with the affective bond as the predominant one is associated with the index of 76.74% satisfaction, that is, the degree of satisfaction may have been influenced by the affective commitment on the part of the collaborators.

Keywords: Organizational Commitment. Organizational Climate. Human Resources Practices.

1.0 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas pode ser um recurso estratégico para a organização. Diversos elementos contribuem para fazer com que as empresas sejam mais produtivas e um desses elementos é a gestão de pessoas. A gestão de pessoas ganhou nova proporção e tornou-se uma grande aliada na estratégia das empresas a partir do século XX. Na prática, isso significa que o planejamento estratégico deve envolver a gestão de pessoas, pois é importante para a sobrevivência da empresa. O planejamento estratégico também propicia melhor alinhamento das metas e objetivos e busca o envolvimento de todos.

Entre os temas que são contemplados nos processos de planejamento estratégico, relacionados à gestão de pessoas, estão o comprometimento organizacional e a o clima organizacional.

O comprometimento organizacional possui conjunto de significados, tais como engajamento, envolvimento com a causa, agregamento de valores, é quando o colaborador está disposto a realizar algo além do normal para que a organização onde trabalha seja prospera (BASTOS, 1994).

O clima organizacional está entre os principais fatores para o crescimento de uma organização, pois em um clima organizacional favorável os colaboradores são mais engajados em suas tarefas do dia a dia, valorizam o trabalho e o que propicia vantagens competitivas para as empresas, gerando valor para o negócio. É claro que um bom clima por si só não traz resultado, mas sem um bom clima na empresa você não terá trabalhadores motivados, e isso é um diferencial competitivo para qualquer negócio. Um bom clima de trabalho reduz o absenteísmo, melhora o trabalho em equipe, valoriza o trabalho, diminui a rotatividade (turnover), propicia maior participação das pessoas, melhora produtividade, valoriza a empresa, gera valor, enfim os benefícios são muitos (LUZ, 2014). A Empresa NITI realiza pesquisas de clima organizacional desde o ano de 2011, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores.

A Empresa NITI, atua no ramo de recapagem de pneus. O Brasil é o segundo maior mercado mundial de reforma de pneus, ficando apenas atrás no mercado norte americano. A atividade tem mais de 60 anos de prática, padrão técnico internacional e baixos índices de

problema de qualidade. A reforma de pneus é realizada em todo setor de transporte rodoviário. O pneu reformado tem custo 73% menor que um pneu novo. A reforma de pneus é ecologicamente correta, ele reduz os impactos ambientais, porque utiliza 25 % dos recursos de um pneu novo. A indústria de recapagem gera 250.000 postos de trabalhos. O Faturamento do setor é de 5 bilhões de reais anos (ABR – Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus). Neste contexto o objetivo do estudo é analisar o comprometimento organizacional e o clima organizacional do setor de manufatura. Tendo como objetivos específicos:

- Identificar o grau de comprometimento dos colaboradores com a organização;
- Compreender os elementos que impactam no comprometimento organizacional dos colaboradores;
- Comparar o comprometimento organizacional com os resultados da pesquisa de clima organizacional.

Esse trabalho tem relevância para a empresa, pois vai apontar o nível de comprometimento dos colaboradores do setor pesquisado, além disso, traz fatores importantes para o gestão, como compreender os impactos que afetam o nível de comprometimento.

O método de pesquisa utilizado foi descritivo e a abordagem, de acordo com Prodanov e Freitas (2009), quantitativo e qualitativo. Nesse trabalho de pesquisa procura-se compreender qual o grau e o tipo de comprometimento dos colaboradores e para isso foi utilizado um questionário que foi distribuído aos colaboradores da empresa, através desse questionário apurou-se os valores quantitativos da pesquisa. Também foi realizada uma análise sobre os dados da pesquisa de clima feita pela organização no ano de 2017. Para uma melhor compreensão dos dados da pesquisa utilizou-se de informações do pesquisador de sua vivência no ambiente de trabalho, por meio da observação assistemática.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos dados, considerações finais. Na introdução foi feita a apresentação do trabalho. Em seguida, a seção de referencial teórico discorre sobre o conceito de comprometimento organizacional, sobre o modelo questionário de Meyer e Allen e, também, sobre o conceito de clima organizacional. A terceira seção descreve o método de pesquisa. Na quarta seção os dados são analisados. E, por último, são apresentadas as considerações finais.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho propõe analisar as características do comprometimento e da pesquisa de clima organizacional do setor de compostos de uma empresa do ramo de produtos para

recapagem de pneus. Para isso, são considerados dois temas centrais: a pesquisa de clima organizacional e a análise do comprometimento da organização, buscando através dessa análise evidenciar a situação do clima organizacional e do comprometimento dos colaboradores.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Esta seção aborda o comprometimento e para isso é necessário definir o significado da palavra comprometimento. O comprometimento é um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Segundo Bastos (1997) comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. O mesmo autor ressalta que o indivíduo articula seus vínculos de comprometimento com diferentes focos. O comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se proceder de determinada forma, de ser uma pessoa disposta a agir. Esse é o significado do comprometimento, como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua instituição (BASTOS, 1994).

O comprometimento organizacional é uma variável importante na teoria organizacional por causa das fortes conexões que foram estabelecidas em várias décadas de pesquisa (MATHIEU; ZAJAC, 1990). É provável que os funcionários comprometidos com a organização tenham um desempenho melhor, trabalhem mais e com mais eficiência e permaneçam em seus cargos (PARK, 2007). Nestes tempos econômicos desafiadores, quando as organizações devem tentar fazer mais com menos, é no melhor interesse de uma organização manter funcionários valiosos, e aumentar o comprometimento organizacional é um meio para esse fim.

O comprometimento organizacional em termos da força relativa de sua identificação e envolvimento com uma organização particular. Eles sugeriram três fatores que compõem esse compromisso. Primeiro, é preciso ter uma forte crença nos valores da organização. Em segundo lugar, é preciso estar disposto a se esforçar em nome da organização. Em terceiro lugar, é preciso ter um forte desejo de manter a participação na organização (PARK, 2007).

As características pessoais que afetam o comprometimento organizacional incluem idade e educação. As características do trabalho que afetam o comprometimento organizacional incluem o desafio do trabalho e a quantidade de feedback fornecida no trabalho. As experiências de trabalho que afetam o comprometimento organizacional incluem atitudes grupais em relação à organização e confiabilidade e confiança organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 1999).

Correlatos significativos do comprometimento organizacional encontrados na análise de Mathieu e Zajac (1990) incluem motivação, envolvimento no trabalho, estresse, comprometimento ocupacional e comprometimento sindical. Eles também encontraram correlações significativas com os correlatos relacionados à satisfação no trabalho, incluindo satisfação geral no trabalho, supervisão, colegas de trabalho, promoção, remuneração e o próprio trabalho.

Seguindo esse contexto, Medeiros (2003) ressalta que as pesquisas sobre o comprometimento têm evoluído, principalmente a partir da década de 1990, quando foram realizados diversos estudos abordando o comprometimento como um construto multidimensional, com objetivo de entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa.

Conforme Silva (2009), os levantamentos sobre comprometimento organizacional se expandirão e avançam cada vez mais no sentido de assumir este fenômeno como multidimensional, considerando diferentes dimensões que integram o vínculo psicológico entre trabalhadores e organizações. Medeiros (2003) destaca que a literatura sobre o comprometimento possuía múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental. Analisar e compreender o comprometimento organizacional inserido nesse cenário diverso inicia-se com o aprofundamento do significado do termo comprometimento em si e, posteriormente, da sua relação com as organizações.

Em uma análise sobre o tema, Bastos (1994) apresenta uma síntese sobre diversos aspectos do construto comprometimento. O conceito de comprometimento está corelacionado da forma com que as pessoas se comportam em relação à determinada metas, indicaria o grau de atenção, esforço e cuidado para que essa meta seja atingida, é um estado de lealdade do indivíduo com a organização, é a relação entre o conjunto de condições que conduzem a efeitos desejados pela organização. O comprometimento organizacional, em um entendimento mais amplo, pode ser entendido como grande vínculo do indivíduo com a empresa, que o instiga a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

2.2 MODELO DE MEYER E ALLEN

No final da década de 1980, Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS, 2003) propuseram um modelo de comprometimento que ajudaria na interpretação de pesquisas existentes, ao mesmo tempo servindo como um arquivo para pesquisas futuras. Seu modelo procurou expandir a definição de compromisso para incluir o conceito de que se pode ter um

desejo, uma necessidade ou uma obrigação de permanecer em uma organização. Esses três conceitos formaram a base do modelo de três componentes.

Os três componentes incluem o compromisso afetivo, o compromisso normativo e o compromisso instrumental. Compromisso afetivo refere-se ao desejo de um indivíduo de fazer parte da organização. Compromisso normativo refere-se à obrigação de um indivíduo fazer parte da organização. Compromisso instrumental refere-se à necessidade de um indivíduo de fazer parte da organização em função de uma possível perda em deixar a organização. Meyer e Allen (1991;1996 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009) enfatizam que essas três componentes devem ser considerados em conjunto e não como tipos de comprometimento.

Dada abordagem do assunto, três pressupostos constituem o estudo fundamentado por Meyer e Allen (1991;1996 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009): o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

O comprometimento afetivo, quando o indivíduo identifica-se com os valores e crenças e não mede esforços para atingir metas, pois deseja manter-se na organização. É representado pela lealdade que o indivíduo demonstra ao sentimento de pertencimento e ao anseio de contribuir de forma entusiasmada com a organização em que está inserido. Tendo sua definição como uma forma de apego, o colaborador afetivamente comprometido identifica-se com os valores, metas, culturas e práticas da empresa. Conforme Meyer e Allen (1991;1996 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009), o forte comprometimento afetivo propicia os funcionários a permanecerem na empresa manifestando melhor desempenho, pois reconhece bem os benefícios positivos que essa relação propicia.

O comprometimento instrumental acontece quando o indivíduo reconhece as recompensas que o trabalho proporciona e preocupa-se com as perdas caso fosse deixá-lo. Esse tipo de comprometimento é visto como um custo ou perda caso o indivíduo rompa com a organização. De acordo com Meyer e Allen (1991;1996 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009), expressa o modo como o indivíduo se sente prisioneiro no seu trabalho devido aos custos ligados ao rompimento do contrato, e apesar disso sente-se reconhecido e gratificado com o que o contratante proporciona. Procede da percepção do indivíduo quanto às trocas definidas durante o tempo que fizer parte da empresa valorizando os ganhos, como hierarquia alcançada na organização, privilégios e benefícios ocupacionais e distintos planos de aposentadoria.

O comprometimento normativo trata de quando o indivíduo sente obrigação em permanecer na organização, visto que possui um sentimento de cumprir com o dever.

Permanecer na organização por obrigação sem vínculo emocional caracteriza o comprometimento normativo. Esse comprometimento baseia-se por um meio cognitivo, predizendo que o indivíduo julga ter deveres morais perante a organização. Ressalta ainda que consiste dos reconhecimentos das obrigações e deveres morais no que tange a organização, que podem ser atrelados de sentimento de culpa, preocupação e inquietação quando o indivíduo cogita em romper com a empresa Meyer e Allen (1991;1996 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009).

Para avaliar o comprometimento organizacional Allen e Meyer desenvolveram um conjunto de questões para medir cada uma das dimensões. O Quadro 1 apresenta as questões que fazem parte de cada uma das dimensões.

Quadro 1: Questionário

Comprometimento Afetivo	
1.	Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.
2.	Nesta organização, eu me sinto com uma pessoa da casa.
3.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fosse os meus.
4.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para esta organização.
5.	Eu me sinto emocionalmente ligado com esta organização.
6.	Esta organização tem um grande significado para mim.
Comprometimento Instrumental	
1.	Mesmo que eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização.
2.	Minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse deixar minha organização no momento.
3.	No momento, permanecer na minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.
4.	Eu acredito que teria poucas oportunidades se deixasse minha organização.
5.	Uma das consequências negativas de deixar minha organização seria a escassez de alternativa.
6.	Se eu não tivesse colocado tanto de mim nesta organização eu consideraria trabalhar em outro lugar.
Comprometimento Normativo	
1.	Eu sinto obrigação de permanecer na organização.
2.	Mesmo sendo vantagem para mim, não sinto que seja correto deixar minha organização no momento.
3.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
4.	Esta organização merece minha lealdade.
5.	Eu não deixaria minha organização agora porque eu sinto um senso de obrigação com as pessoas.
6.	Eu devo muito para minha organização.

Fonte: Modelo de Meyer e Allen (1997 apud KLAUCK; BOHENBERGER; SCHMIDT, 2009)

Estas questões já foram utilizadas em vários estudos para medir o comprometimento organizacional e também foram utilizadas neste estudo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz, (2003, p.12). “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação. O clima organizacional reflete também na capacidade da empresa para atrair e reter funcionários competentes que contribuam com os resultados desejados. Dentro da empresa, não é algo simples de ser analisado, dificilmente se mostra claro aos olhos dos administradores, que procuram avaliar e entender, para isto é necessário transparência, comprometimento com os projetos sugeridos e que os discursos estejam alinhados com a prática (LUZ 2003).

Segundo Chiavenato (2004) cada país tem a sua cultura, as empresas se caracterizam por suas culturas. O Clima Organizacional demonstra uma relação direta entre o clima, cultura e ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de inovação e por consequência disso a lucratividade. É uma ferramenta que permite medir o grau de satisfação dos funcionários, visando à maneira que estes se sentem e entendem a cultura da empresa (valores, costumes, objetivos), pois isto influencia diretamente na motivação e comportamento dos funcionários, tende um grande impacto sobre como e quando eles trabalham, podendo gerar consequências extremas, pois funcionários que trabalham num clima favorável refletem-se nos baixos índices de absenteísmo, rotatividade, aumento da produção entre outros.

Para Luz (2014, p. 10) o clima organizacional “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. O clima organizacional, influencia no comportamento dos colaboradores, por isso é de extrema importância, favorecer para um clima agradável. A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação. Através de uma pesquisa de clima (estratégica), a empresa pode conhecer efetivamente o seu ambiente, como ele está, quais as possíveis causas que mais contribuem para esse clima. Também a rotatividade (turnover) pode ser um indicador do clima, uma forma de sua manifestação. Por seu intermédio, podemos analisar se o clima vai bem ou não.

Conforme Luz (2014, p. 32 - 34) os indicadores de clima são “turnover; absenteísmo; pichações no banheiro; programas de sugestões; avaliação de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de material; queixas do serviço médico”. A percepção dos funcionários no ambiente da organização indica o grau de satisfação dos

funcionários nos diferentes aspectos da cultura e realidade aparente da organização, como o modelo de gestão implementada, a missão e objetivos organizacionais. As políticas de recursos humanos (avaliação de desempenho, política de carreiras, política de remuneração, valores profissionais entre outros). O ambiente que determina o clima é fortemente influenciado pela cultura organizacional, ou seja, valores, crenças normas e princípios.

3.0 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa é o conjunto de técnicas e processos empregados para a pesquisa, é uma forma de raciocínio utilizada no processo de preparação de uma produção científica.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem assistemática, conforme Prodanov e Freitas (2009, p.80), qualitativa e quantitativa. Os dados da pesquisa de clima são referentes ao mês de maio de 2017 e o questionário de comprometimento foi aplicado em junho de 2018.

Um dos objetivos específicos deste trabalho é verificar qual o nível de comprometimento organizacional dos funcionários do setor pesquisado, bem como identificar a participação relativa das dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa. Para isso, foi utilizado o questionário com 18 questões de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997 apud PAULA; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2007). O procedimento para identificar o grau de comprometimento e sua dimensão foi através da escala proposta pelos autores, onde a escala inicia em 1 (discordo completamente) até o 5 (concordo totalmente). Isto significa que, quanto mais próximo a 5, maior é o nível de comprometimento. Também é importante resaltar que foi utilizada escala de equivalência, considerando escala em percentual de 1 a 5, onde 5 equivalem a 100%.

Foram incluídas também as questões demográficas: Estado civil, grau de escolaridade e tempo que o funcionário possui na empresa. O questionário foi entregue para 50 colaboradores do setor pesquisado, a empresa conta com total de 420 colaboradores e a pesquisa foi feita no setor de compostos onde o número de colaboradores é de 50 profissionais, sendo respondida por 50 colaboradores equivalendo a um índice de retorno de 100% do público. Entretanto um questionário não foi considerado por problemas de preenchimento. No presente trabalho, também é utilizada a análise documental. Foi analisada a última pesquisa de clima organizacional feita pela organização em 2017. A análise é feita a partir dos gráficos referentes a Motivação, Ambiente de trabalho, Imagem da empresa e Grau

de satisfação geral. Estes dados foram retirados do relatório final disponibilizado pela empresa.

Ainda, foi utilizada a observação assistemática ou não estruturada, pelo fato de que o conhecimento obtido foi também através da vivência percebida do pesquisador no ambiente de trabalho.

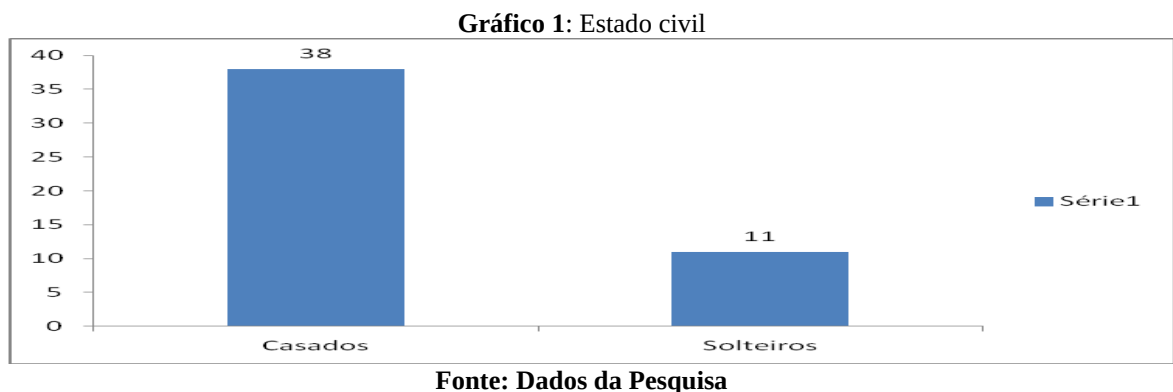
A análise dos dados foi feita utilizando estatística descritiva (média e frequência) e análise de conteúdo. A próxima seção apresenta a análise dos dados coletados.

4.0 RESULTADO E ANÁLISE

Esta seção apresenta a análise de dados da pesquisa realizada. Os objetivos são verificar o nível de comprometimento e analisar o perfil demográfico dos colaboradores de um determinado setor da empresa pesquisada. Também, identificar se existe alguma relação entre esses perfis e o nível de comprometimento. Este estudo traz, ainda, os dados da pesquisa de clima feita pela organização em 2017 com a finalidade de encontrar, ou não, alguma variável importante correlacionada com o comprometimento organizacional.

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS

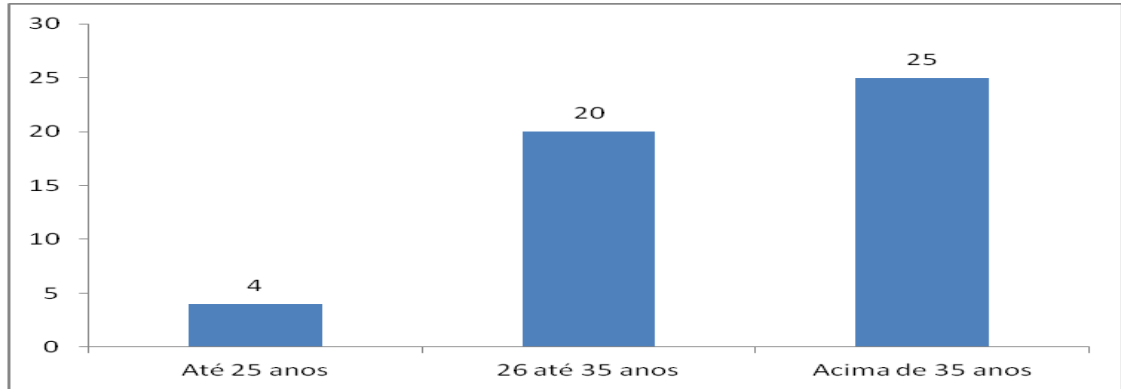
Quanto ao gênero dos participantes, o setor é composto somente por pessoas do sexo masculino, pois o trabalho requer esforço físico e ritmo de trabalho constante. As tentativas de trabalhar com pessoas do sexo feminino não foram bem sucedidas.



Em relação ao estado civil (gráfico 1) dos participantes que responderam à pesquisa, foi constatado que 77,6% são casados e 22,4% são solteiros. Talvez um dos motivos para explicar que a grande maioria de casados seja o fato de que na seleção de pessoas os casados possuem uma certa preferência. Observa-se que as pessoas casadas têm mais

responsabilidade, pessoas que são casadas, com ou sem filhos, têm preocupações maiores com os problemas da empresa em relação aos solteiros.

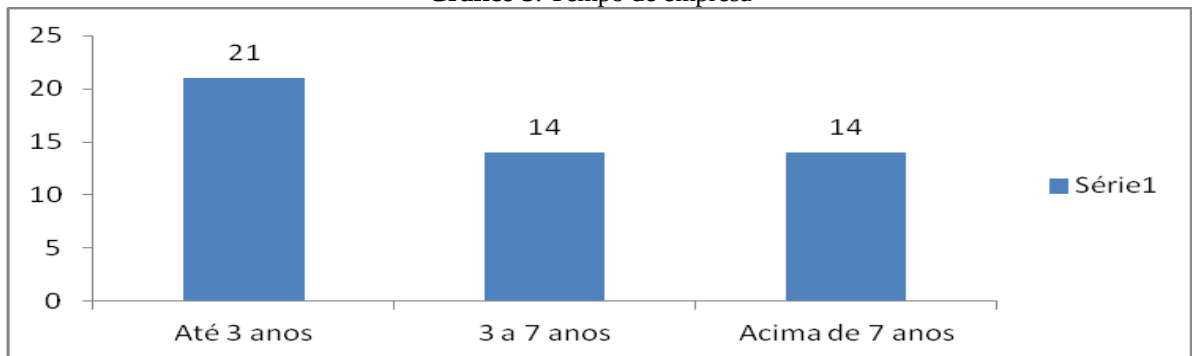
Gráfico 2: Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à faixa etária (gráfico 2), foi constatado que 8,2% têm até 25 anos, 40,8% têm de 26 a 35 anos e 51,0% têm acima de 35 anos.

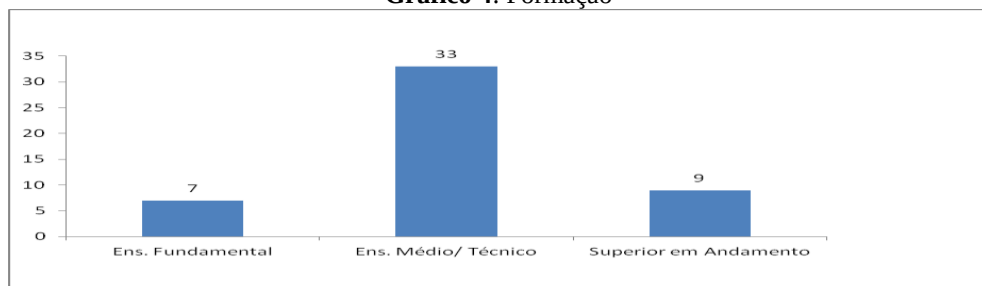
Gráfico 3: Tempo de empresa



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo de empresa (gráfico 3), foi constatado que 42,9% têm até 3 anos de empresa, 28,6% têm entre 3 e 7 anos de empresa e 28,6% têm acima de 7 anos de empresa. Cabe destacar que em 2017 houve um aumento de demanda para o setor de manufatura o que explica o elevado percentual de respondentes com até 03 anos de empresa. Foram contratados 12 novos colaboradores em 2017 para atender a uma demanda maior de produção.

Gráfico 4: Formação

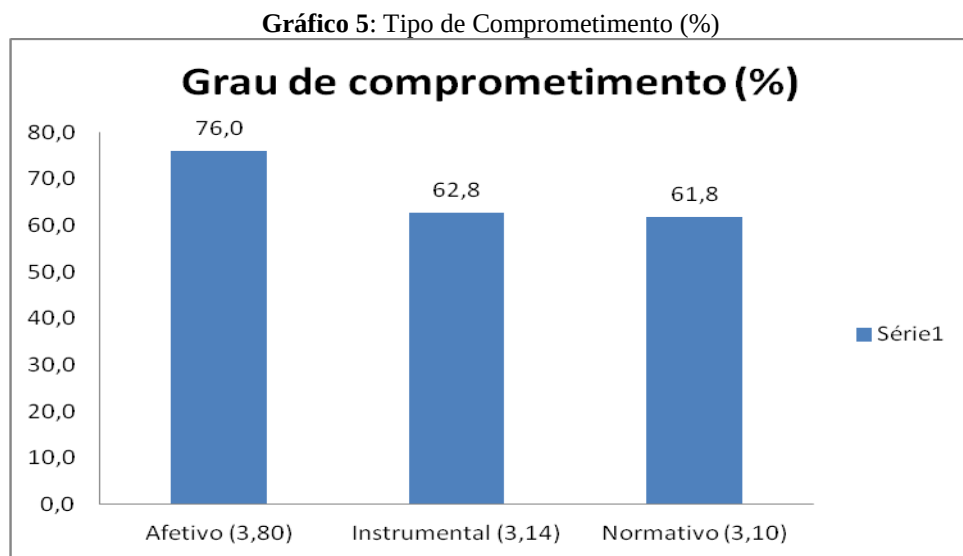


Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à formação (gráfico 4), foi constatado que 14,3% têm o Ensino Fundamental completo ou incompleto, 67,3% têm o Ensino Médio completo ou incompleto e 18,4% têm o Ensino Superior em andamento. Na empresa, como regra geral, os candidatos às vagas na produção devem ter o ensino médio completo, porém para algumas atividades, onde a tarefa contém a exigência de esforço físico e o ambiente é carregado de partículas suspensas, contratação pode ser feita com o ensino fundamental incompleto. Também ocorrem casos nos quais o colaborador ingressou em um período em que não havia a exigência do ensino médio, nesse caso são colaboradores com mais de sete anos de empresa.

4.2 ANÁLISE DO GRAU DE COMPROMETIMENTO

O grau de comprometimento é medido, a partir da escala de Allen e Meyer. Esse modelo procurou expandir a definição de compromisso o qual foi dividido em três tipos: Afetivo, Instrumental e Normativo. O Gráfico 5 apresenta a síntese do resultado da pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa

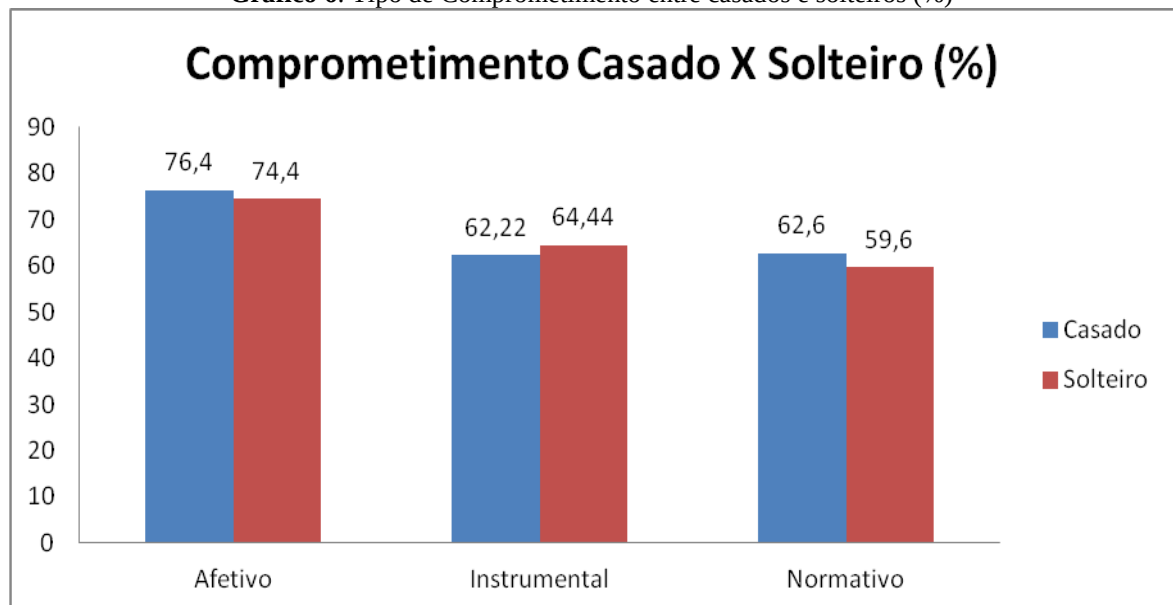
O Gráfico 5 apresenta o grau de comprometimento geral dos respondentes para cada uma das dimensões de comprometimento. (Afetivo, Instrumental e Normativo). Sendo que 3,80 (76,0%) é a média do Comprometimento Afetivo, 3,14 (62,8%) Comprometimento Instrumental e 3,10 (62,0%) Comprometimento Normativo. É necessário destacar que o grau de comprometimento foi avaliado em uma escala que inicia em 1 (discordo completamente) até o 5 (concordo totalmente). Isto significa que, quanto mais próximo a 5, maior é o nível de comprometimento. É importante resaltar que foi utilizado escala de equivalência, considerando escala em percentual de 1 a 5, onde 5 equivale a 100%. Isso justifica-se porque os resultados da pesquisa de clima organizacional também são medidos em percentuais.

Conforme abordado no referencial teórico, o comprometimento afetivo é aquele que traz mais benefícios para a organização, é onde o colaborador se identifica com a organização (valores e crenças) e não mede esforço para alcançar as metas e objetivos. Para que isso ocorra, é importante dizer que a empresa trabalha com metas desafiadoras (reprocesso, refugo e produtividade). O gestor da área deixa claro o reconhecimento de um bom trabalho, isso é feito através de elogios, pelo “bom dia” diário à cada funcionário, e também pelos Feedbacks. O trabalho em equipe é outro ponto forte. Todos são incentivados a trabalhar em equipe e a “distribuir o peso do fardo”. Essas são algumas das ações realizadas no setor que geram o comprometimento afetivo.

O Comprometimento Instrumental está relacionado às recompensas que o colaborador terá para realizar um determinado trabalho, preocupa-se com as perdas caso tenha que deixar a organização, é prisioneiro da empresa em função de seus benefícios tais como: Ganhos financeiros, privilégios e promoções. Permanece na empresa por necessidade, para eles a questão financeira é um motivador que mantém dentro da organização.

O comprometimento Normativo é definido como aquele onde o trabalhador sente obrigação de permanecer na empresa. Tem deveres morais de ficar trabalhando na organização, um sentido de culpa caso deixe a empresa. São colaboradores que permanecem na organização porque se sentem obrigados a estar trabalhando na empresa, seja por causa de um favor ou benefício recebido.

Gráfico 6: Tipo de Comprometimento entre casados e solteiros (%)

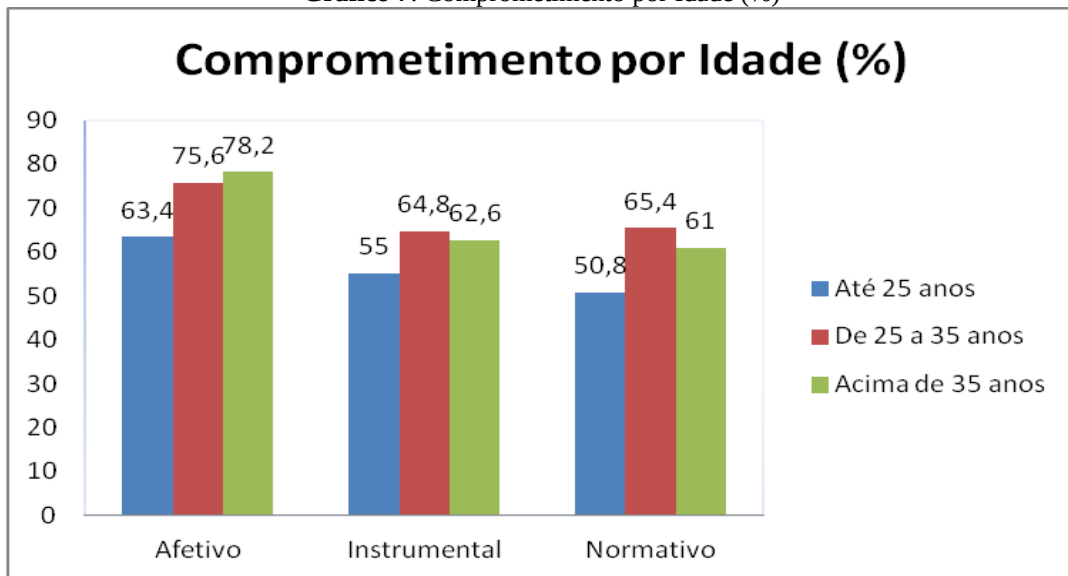


Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tipo de comprometimento relacionado ao estado civil (gráfico 6) percebe-se que os casados têm um nível de comprometimento afetivo um pouco maior do que

os solteiros. Sendo que os casados apresentam uma média de Comprometimento Afetivo de 3,82 (76,4%), Instrumental 3,12 (62,4%) e Normativo 3,13 (62,6)%. Já os solteiros apresentam um Comprometimento Afetivo em 3,72 (74,4%), Instrumental 3,22 (64,4%) e Normativo 2,98 (59,6%). Analisando os dados não é possível afirmar que possa existir uma diferença entre casados e solteiros em relação ao grau de comprometimento. Percebe-se que tanto os casados quanto os solteiros têm o comprometimento afetivo elevado.

Gráfico 7: Comprometimento por Idade (%)



Fonte: Dados da Pesquisa

Tipo de comprometimento e grau por faixa de idade (gráfico 7): Em relação ao Comprometimento Afetivo percebe-se que quanto maior a idade maior é o Comprometimento Afetivo, as diferenças não são muito expressivas, porém é notória essa tendência, pois na faixa de até 25 anos o Comprometimento Afetivo ficou com média de 3,17 (63,4%), entre 26 a 35 anos 3,78 (75,6%) e acima de 35 anos 3,91 (78,2%).

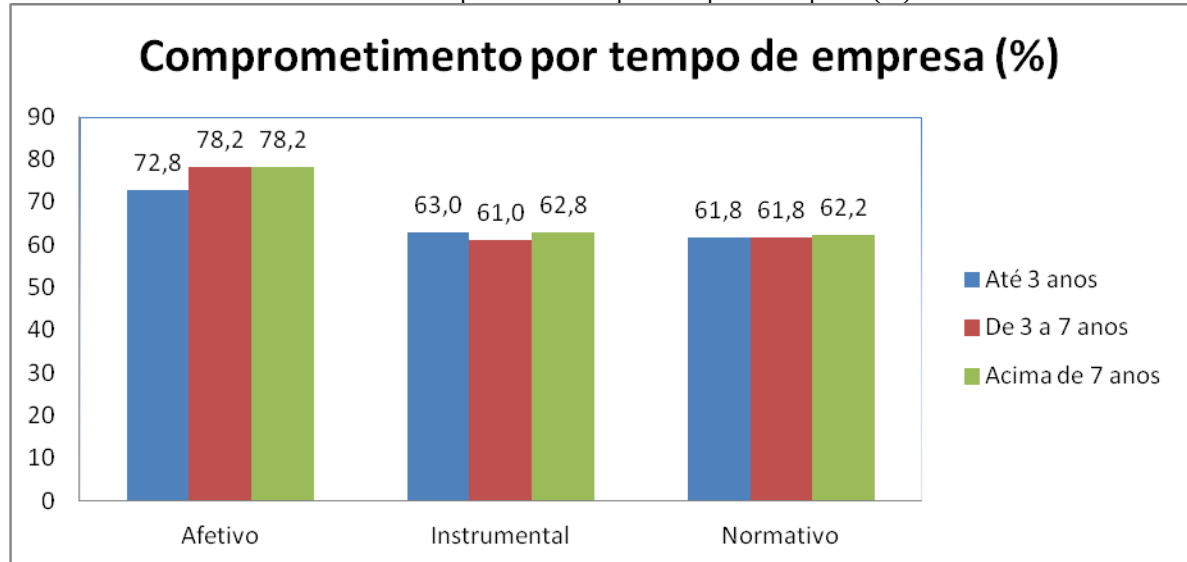
Em relação ao Comprometimento Instrumental percebe-se que na faixa etária de até 25 anos a média ficou em 2,75 (55,0%), 35 anos com média de 3,24 (64,8%) e a faixa acima de 35 com uma média de 3,13 (62,6%).

Para o Comprometimento Normativo, a análise é semelhante ao Instrumental, pois na faixa de até 25 anos a média é de 2,54 (50,8%), para 3,27 (65,4%) de 26 a 35 anos e 3,05 (61,0%) acima dos 35 anos.

No Gráfico 7 é possível verificar que os colaboradores com mais de 35 anos têm comprometimento afetivo maior do que a faixa entre 26 e 35 anos de idade em 3,32% e com relação aos colaboradores de até 25 anos a diferença sobe para 18,92%. Provavelmente esse

comprometimento afetivo maior em pessoas com mais de 35 anos seja em função de que esses trabalhadores se sintam como parte da empresa, eles percebem que a organização tem um significado especial, progrediram junto com a empresa, e se sentem bem e com certo conforto (bem-estar) em permanecer trabalhando na organização.

Gráfico 8: Comprometimento por Tempo de Empresa (%)



Fonte: Dados da Pesquisa

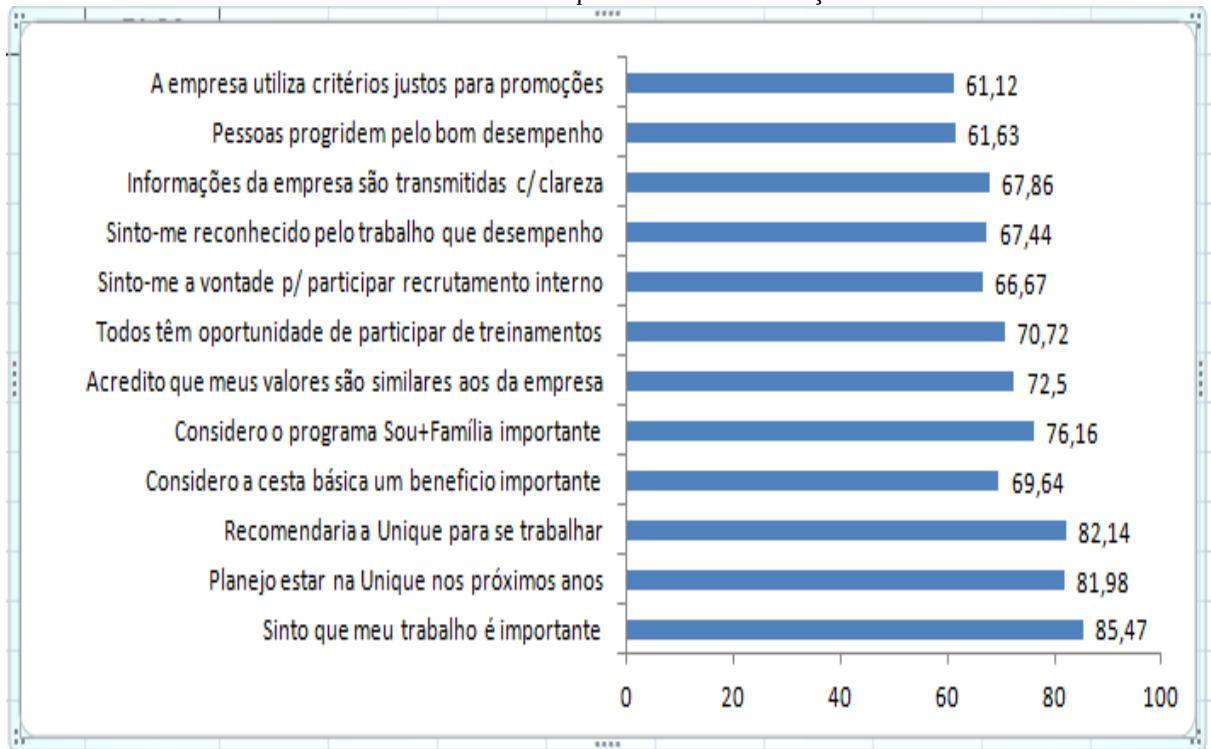
Em relação ao Comprometimento Afetivo (gráfico 8), os colaboradores de até 3 anos de empresa ficaram com uma média de 3,64 (72,8%), um pouco abaixo dos demais; na faixa de 3 a 7 anos de empresa a média ficou em 3,91 (78,2%); e os colaboradores com mais de 7 anos apresentaram 3,91 (78,2) de comprometimento afetivo. Percebe-se que o comprometimento afetivo é maior em pessoas com mais tempo de empresa. Aqui vale a mesma análise anterior, pessoas com mais tempo de empresa têm seus valores mais próximos aos valores da empresa, se sentem bem e orgulhosos de pertencerem a organização, em alguns casos é possível dizer que se sentem felizes de trabalhar na empresa.

4.3 PESQUISA DE CLIMA

Neste trabalho também foi utilizada a pesquisa de clima organizacional realizada em maio de 2017. O objetivo é verificar se existe uma relação entre a pesquisa de clima e o comprometimento. As empresas têm muitos objetivos quando aplicam a pesquisa de clima, entre os principais estão grau de motivação e satisfação dos funcionários em relação à organização, e por meio da análise pode-se direcionar as ações da empresa para melhorias dos índices de satisfação. Trabalhar em um ambiente saudável pode ajudar a melhorar a

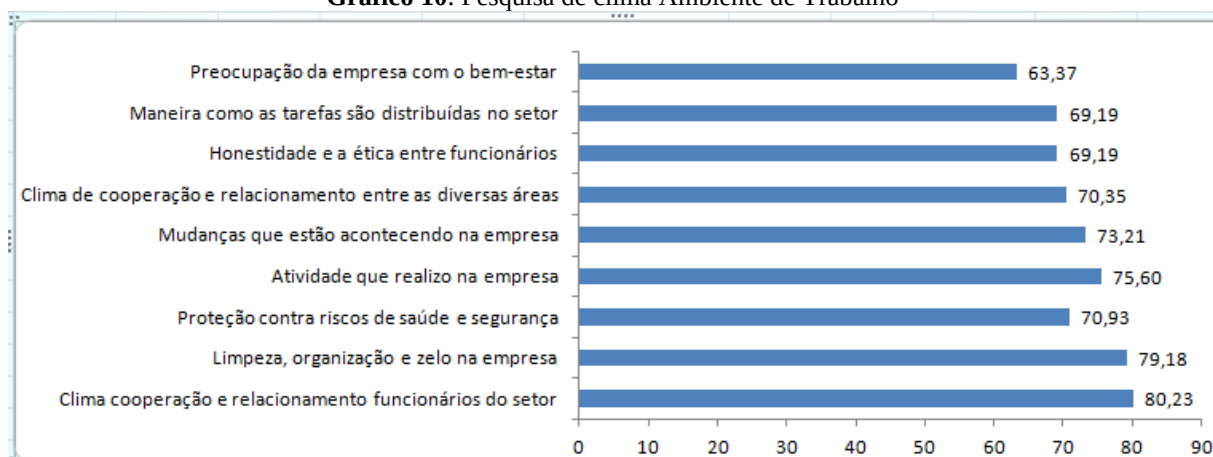
produtividade e a qualidade, contribuindo assim para o crescimento da empresa, portanto é reconhecida a importância de realizar a pesquisa de clima.

Gráfico 9: Pesquisa de Clima Motivação



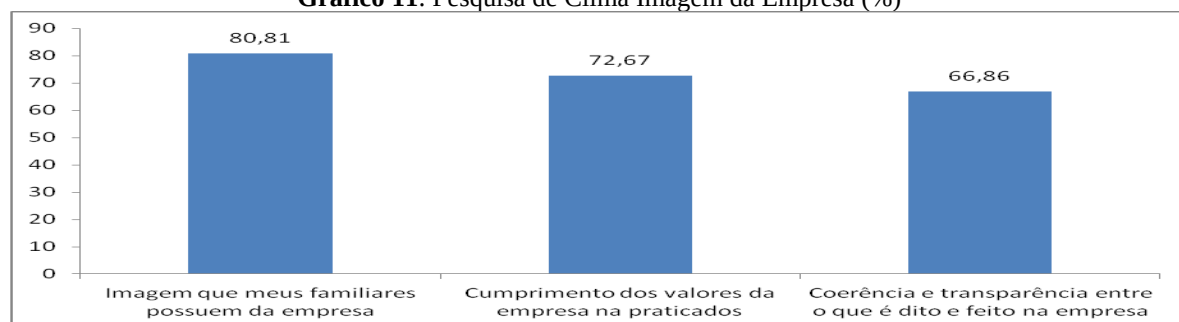
Fonte: Dados Pesquisa de clima 2017

O Gráfico 09 mostra como está o índice de satisfação em relação à motivação, o destaque das respostas é: “sinto que meu trabalho é importante”, com grau de satisfação de 85,47%. O menor índice de satisfação está na resposta: “a empresa utiliza critérios justos para promoção”, com 61,12% de satisfação. A média do índice de motivação apresenta o resultado de 71,86% de satisfação. A empresa realiza pesquisa de clima a cada dois anos, em 2015 o indicador de motivação ficou com uma média de 64,15% de satisfação, e aumentou para 71,86% em 2017. Essa alta de 7,71% explica-se pela entrada de um novo diretor geral. Ele é mais presente no chão de fábrica, cumprimenta os colaboradores e passa mais informações para a gestão poder compartilhar com seus liderados. Esse novo diretor também é mais carismático do que seu antecessor, compreende melhor os problemas junto ao pessoal operacional e dá mais suporte aos seus gestores (supervisores e coordenadores) para que o trabalho seja feito numa harmonia maior, integrando todas as áreas.

Gráfico 10: Pesquisa de clima Ambiente de Trabalho

Fonte: Dados Pesquisa de clima 2017

A pesquisa de clima (gráfico 10) aponta que o grau de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho é de 72,36% na média. O item com maior índice de satisfação é o clima de cooperação e relacionamento dos funcionários do setor, isso demonstra que ocorre trabalho em equipe entre pessoal do mesmo setor. O item “limpeza, organização e zelo na empresa” apresenta o índice de satisfação, com 79,18% e “preocupação da empresa com o bem-estar” ficou com o menor índice, 63,37%. Esse índice de 79,18% de satisfação em relação a limpeza, organização e zelo na empresa explica-se pela cultura de limpeza e organização. A segunda geração de proprietários tem um zelo muito grande pela organização e limpeza, eles são os principais incentivadores dessa política de organização, e isso vale para toda a empresa, desde a entrada da fábrica (pátio, portaria, canteiros) passando pela área fabril, até os banheiros. A cobrança por manter a empresa limpa e organizada é constante, assim mantém-se fábrica limpa e organizada, o que pode refletir em um produto final com maior qualidade e menor custo.

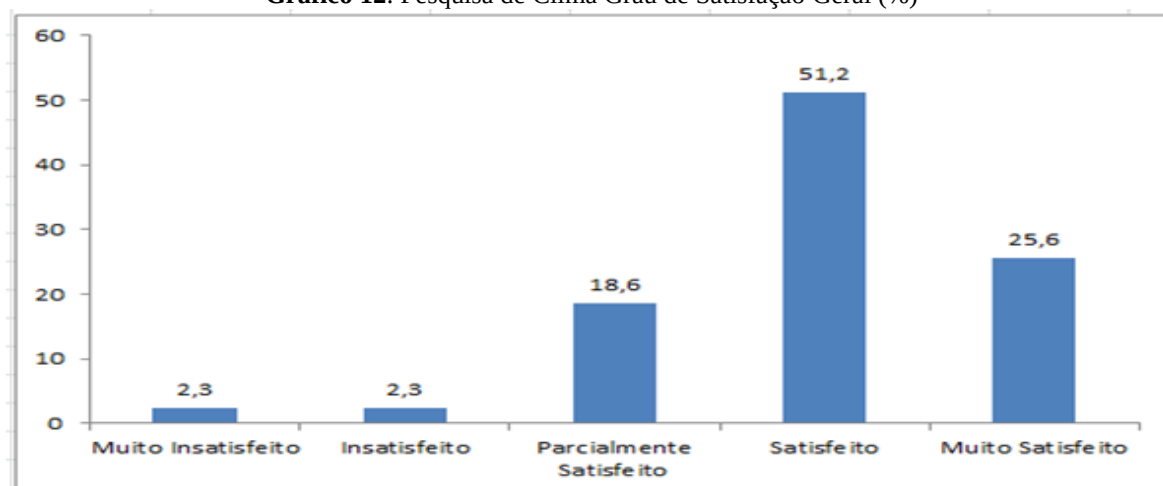
Gráfico 11: Pesquisa de Clima Imagem da Empresa (%)

Fonte: Dados Pesquisa de clima 2017

Conforme pesquisa de clima, a imagem da empresa (gráfico 11) tem índice de satisfação de 73,45% na média. A imagem que meus familiares possuem da empresa apresenta índice de satisfação de 80,81%, o cumprimento dos valores da empresa praticados

de 72,67% e coerência e transparência entre o que é dito e feito na empresa 66,86% de satisfação dos colaboradores. Realmente a empresa tem uma imagem muito forte, entre as ações para manter esse bom índice de satisfação pode citar o programa “sou + família”, onde os familiares dos colaboradores podem realizar uma visita guiada na fábrica acompanhados pelo próprio trabalhador. Outro fato que traz uma imagem positiva da empresa é sua sólida situação financeira, pois é uma empresa bem administrada financeiramente e mantém seu compromisso em dia. Há também a política de reforço financeiro a cada 3 meses, na qual se tem a antecipação do décimo terceiro e também o pagamento do PPR (Programa de Participação de Resultados). A distribuição é feita da seguinte forma: em março pagamento de PPR (fechamento do ano anterior), em junho antecipação do 13º, em setembro PPR (primeiro semestre do ano corrente), e em dezembro segunda parcela do 13º salário.

Gráfico 12: Pesquisa de Clima Grau de Satisfação Geral (%)



Fonte: Dados Pesquisa de clima 2017

Na pesquisa de clima (gráfico 12) e num contexto final, o gráfico abaixo apresenta a análise geral do grau de satisfação dos colaboradores do setor. Observa-se que em relação aos conceitos apresentados, o conceito “satisfeito” foi o que obteve a maior média da pesquisa, ficando com 51,16% das respostas. Na sequência, o conceito “muito satisfeito” ficou com 25,58%. Por fim, o conceito “parcialmente satisfeito” obteve 18,61%. Os conceitos “insatisfeito” e “muito insatisfeito” ficaram com 2,33% cada. Comparando o índice de satisfação geral entre os anos de 2015 e 2017, percebe-se que o resultado melhorou muito em 2017. Conforme já comentado anteriormente, a entrada do novo diretor geral com uma proposta de trabalho diferente contribuiu muito para melhorar esse indicador, que atualmente é muito melhor em relação a 2015, pois ocorre uma integração maior entre os colaboradores de modo geral, os gestores tem uma maior liberdade de atuação, podendo atuar de modo mais flexível com sua equipe, também ocorre o desligamento de funcionários que não

correspondem aos valores da empresa (ética, disciplina, equipe, melhoria contínua, preservação do patrimônio e meio ambiente). São casos bem pontuais, porém necessários para manter a equipe comprometida.

4.4 RELAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA COM O COMPROMETIMENTO

A pesquisa de clima é realizada a cada dois anos desde 2011, com o objetivo de analisar aspectos como a comunicação interna, índice de rotatividade, aprendizado da equipe, segurança, gestão, oportunidade de crescimento, espírito de equipe, entre outros fatores importantes para a organização. O levantamento é usado como uma ferramenta de gestão a partir dos índices encontrados, de forma a sinalizar os pontos onde há necessidade de maior atenção. Também é avaliada a evolução dos resultados em relação aos anos anteriores, o que possibilita identificar os pontos de melhoria.

O trabalho apresentou resultado médio de Comprometimento Afetivo de 76,0, e a pesquisa de clima de 2017 apresentou um índice de motivação de 71,66%. O comprometimento afetivo é o tipo de vínculo que representa maior ligação relacionada ao sentimento de pertencer à empresa, de fazer parte do time, de estar ligado emocionalmente com a organização. E a motivação está relacionada à vontade do funcionário de agir em prol da empresa e fazer bem feito aquilo que lhe foi determinado.

Na pesquisa também é analisado o item Remuneração e Benefícios que a empresa presta ou paga, o índice de satisfação é 60,98% na média. Esse benefício está ligado diretamente a um Comprometimento Instrumental, que teve média de 62,8% na pesquisa realizada neste trabalho. Comprometimento Instrumental é o tipo de vínculo no qual o trabalhador preocupa-se com as perdas financeiras caso deixasse a organização. Permanece na empresa por necessidade, pois, comparando com outra empresa onde poderia atuar, seu salário seria menor.

Comprometimento Normativo está relacionado a uma obrigação que o colaborador tem em permanecer na empresa, seja em função de uma de um benefício da empresa ou um favor prestado. Na pesquisa de clima pode aparecer relacionada ao RH, um atendimento médico, numa situação de empréstimo emergencial ou até mesmo em uma situação na qual seu gestor consegue auxiliá-lo em uma situação de dificuldade. Esse colaborador fica com um sentimento de obrigação em permanecer na empresa, justamente por alguma ajuda recebida em um momento de dificuldade. Acredita que tem deveres morais em permanecer na organização. Esse colaborador não tem um nível alto de comprometimento.

Acompanhar os indicadores de clima organizacional da empresa é um importante passo para a construção de equipes mais produtivas. Afinal, um ambiente mais agradável e acolhedor contribui diretamente para que as atividades sejam concluídas com maior qualidade e rapidez. Um clima saudável também proporciona colaboradores mais comprometidos com as metas da empresa.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar o nível e tipo de comprometimento alinhado ao grau de satisfação dos colaboradores nas empresas é o foco de um bom gestor. O comprometimento e a pesquisa de clima organizacional são formas de mapear os colaboradores e o ambiente interno da organização. Assim poder agir efetivamente nos principais pontos de problemas e melhorias no ambiente de trabalho.

Um bom ambiente de trabalho contribui para um bom desempenho, assim a pesquisa de clima trás elementos importantes sobre o comportamento e o comprometimento e isso tem impacto direto nos resultados da organização, ou seja, são de grande relevância. Com a realização da pesquisa de comprometimento, foi possível identificar o nível de comprometimento dos colaboradores, e isso se percebe também na pesquisa de clima. Manter um bom clima de trabalho é necessário para elevar ainda mais o nível de comprometimento na organização, continuar trabalhando e analisar os pontos que requerem atenção para a melhoria do clima da organização e assim poderem tomar ações com o objetivo de aumentar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores.

Este trabalho proporcionou o melhor conhecimento do perfil dos colaboradores do setor da empresa pesquisada. A partir da pesquisa também foi possível identificar o grau de comprometimento e a situação na qual se encontra o clima da empresa. Com a conclusão do trabalho e extração dos resultados, o gestor pode visualizar melhor como está o comprometimento de seus colaboradores, assim poder agir de forma a aumentar nível de comprometimento dos funcionários para melhorar os indicadores setoriais, já que as pessoas são de extrema importância para o sucesso da organização. Esta ferramenta de pesquisa foi útil, pois assim a empresa conheceu melhor como é o tipo de comprometimento dos colaboradores do setor pesquisado e a importância do comprometimento e do clima da organização em relação aos colaboradores.

Conforme descrito na introdução deste trabalho, o objetivo do estudo é analisar o comprometimento organizacional e o clima organizacional do setor de manufatura, por meio de três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar o grau de comprometimento dos colaboradores com a organização. O grau de comprometimento foi identificado e percebe-se que o índice para cada uma das dimensões é de 76,0% para o Comprometimento Afetivo, 62,8% para Comprometimento Instrumental e 62,0% para Comprometimento Normativo. O Comprometimento Afetivo é aquele que traz mais benefícios para a organização, é o que o colaborador se identifica com a organização (valores e crenças) e não mede esforço para alcançar as metas e objetivos. Para que isso continue ocorrendo, é importante que a empresa trabalhe com metas desafiadoras e compatíveis com cada processo. O gestor da área deve deixar claro o reconhecimento de um bom trabalho, ele pode fazer isso através de elogios, pelo “bom dia” diário a cada funcionário e pelos Feedbacks. O trabalho em equipe é outro ponto forte, todos devem ser incentivados a trabalhar em equipe, isso tudo se faz necessário para que o Comprometimento Afetivo continue crescendo.

O segundo objetivo específico foi compreender os elementos que impactam no comprometimento organizacional dos colaboradores: Na conclusão desse trabalho é possível afirmar que são vários os elementos que impactam no comprometimento organizacional. Para uma melhor compreensão será dividido entre os três tipos de comprometimento: A) Comprometimento Afetivo: os valores da organização, os quais devem estar alinhados aos valores do colaborador, seus valores e crenças devem estar alinhados um com o do outro. São exemplos de valores a ética, o trabalho em equipe, a organização e a limpeza. Encontrar colaboradores com esse perfil é o desafio da empresa, assim ela terá funcionários comprometidos afetivamente. B) Comprometimento Instrumental: pelas perdas e ganhos financeiros, ou seja, a organização deve analisar bem as recompensas financeiras, é possível citar como exemplos os seguintes benefícios: Salários e PPR. A empresa deve ter uma política salarial agressiva, para manter colaboradores com o perfil instrumental; e C) Comprometimento Normativo: quando o colaborador sente a obrigação em permanecer na empresa por deveres morais, tem um sentimento de culpa caso deixa-se a empresa, podemos dizer que esse tipo de colaborador tem certa acomodação sem se empenhar muito na realização de suas atividades, permanece na empresa porque em algum momento recebeu algum benefício e assim acredita de deve permanecer na empresa, pois teria uma dívida com a organização. O que impacta nessa relação são benefícios ou favores que a empresas realizou, podemos citar como exemplo desses benefícios um empréstimo emergência, a compra de um bem em função dos ganhos na empresa.

O terceiro objetivo específico foi comparar o Comprometimento Organizacional com os resultados da pesquisa de clima organizacional. A comparação foi realizada observa-se

uma ligação como o Comprometimento Afetivo que está ligado na pesquisa de clima com a variável índice de motivação. O comprometimento afetivo é o tipo de vínculo que representa maior ligação relacionada ao sentimento de pertencer à empresa, de fazer parte do time, de estar ligado emocionalmente com a organização. E a motivação está relacionada à vontade do funcionário de agir em prol da empresa e fazer bem feito aquilo que lhe foi determinado.

Analisando o item Remuneração e Benefícios da pesquisa de clima é possível perceber uma associação ao Comprometimento Instrumental, que é o tipo de vínculo no qual o trabalhador preocupa-se com as perdas financeiras caso deixa-se a organização. Permanece na empresa por necessidade.

Também é possível perceber que a pesquisa de clima e o Comprometimento Normativo estão relacionados, pois existem colaboradores que acreditam ter a obrigação de permanecer na empresa, isso em função de um benefício ou favor prestado pela empresa. Na pesquisa de clima pode aparecer relacionada ao RH, um atendimento médico, ou numa situação de empréstimo emergencial ou até mesmo numa situação na qual seu gestor consegue auxiliá-lo em uma situação de dificuldade.

Este trabalho está limitado ao estudo feito em uma empresa do ramo de recapagem de pneus e em um setor específico, isso com as percepções individuais do elaborador do trabalho e da pesquisa, o que pode ter influenciado na análise dos dados. Recomenda-se para trabalhos futuros voltados ao tema comprometimento e pesquisa de clima que sejam feitas ambas pesquisas em um mesmo momento, isso com o objetivo de evitar possíveis distorções, entre a pesquisa de clima e o comprometimento.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Psychology**, 63: 1-18, 1991.
- _____. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vacation Behavior**. Vol. 49, 1996.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, 2000.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese**. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KLAUCK, Micheline; BOHNENBERGER, Maria Cristina; SCHMIDT, Serje. **AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO**

ORGANIZACIONAL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 6, n. 1, jan. 2009. ISSN 2446-6875. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/929>>. Acesso em: 16 July 2018. doi:<https://doi.org/10.25112/rgd.v6i1.929>.

LUZ, Ricardo.. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio De Janeiro: Qualitymark 2014.

MATHIEU, JE, e ZAJAC, DM. Uma revisão e meta-análise dos antecedentes, correlatos e conseqüências do comprometimento organizacional. **Boletim Psicológico**, v. 108, n. 2 1990.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, 2002.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: SAGE PUBLICATIONS, 1997.

PARK, S. **Relacionamentos entre coaching gerencial nas organizações e os resultados de aprendizado pessoal, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade**. Em GN McLean (Ed.). Estados Unidos - Minnesota: University of Minnesota. 2007.

PAULA, Leonardo de; SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. A CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 2, aug. 2007. ISSN 2446-6875. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/873>>. Acesso em: 16 July 2018. doi:<https://doi.org/10.25112/rgd.v4i2.873>.

PRODANOV C. Cleber; FREITAS C. Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: Feevale Editora, RS, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, E. E. C. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. Salvador, 2009. **Dissertação**. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.