

# A Importância Do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Em Uma Academia De Musculação No Município De Floresta-Pe



Anderson Romário Torres Carvalho<sup>1</sup>; Helaine Cristine Carneiro dos Santos<sup>2</sup>; Phablo Henrique de Melo França<sup>3</sup>; <sup>4</sup>Jailson Santana Carneiro

<sup>1</sup>Universidade Federal da Paraíba (UFPB); <sup>2</sup>Faculdade de Integração do Sertão (FIS); <sup>3</sup>IF Sertão, Campus Petrolina; <sup>4</sup>Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

## RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar o comprometimento organizacional através de um diagnóstico realizado com os colaboradores e com o proprietário de uma academia de musculação do município de Floresta-PE. Para tal, foi utilizado como principal teoria, o modelo dos três componentes do comprometimento proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), são eles: o comprometimento afetivo, o instrumental e, o normativo. A abordagem metodológica escolhida foi a qualitativa, na qual foram construídos roteiros de entrevistas a serem realizados com o gestor da organização, como também com os colaboradores, utilizando como método de análise dos dados o paradigma interpretativo proposto por Bispo (2010). Através dos resultados da análise, foi possível identificar os fatores que influenciam negativamente no comprometimento organizacional da empresa estudada. Os resultados evidenciam que três principais fatores influenciam negativamente o comprometimento dos colaboradores, são eles: falta de normas explícitas, falta de definição de valores e, falta de investimento da empresa em estratégias que estimulem o comprometimento organizacional. Esses fatores têm impactado no comprometimento, que em consequência, influenciam o desempenho e os resultados financeiros da organização.

*Palavras chave:* Conceitos de Comprometimento, Comprometimento Organizacional, Teoria dos Três Componentes do Comprometimento.

## ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze the organizational commitment through a diagnosis made with the collaborators and with the owner of a bodybuilding academy of the municipality of Floresta-PE. For this purpose, the model of the three components of the compromise proposed by Meyer, Allen and Smith (1993) was used: affective, instrumental and normative commitment. The methodological approach chosen was qualitative, in which interview scripts were constructed to be carried out with the manager of the organization, as well as with the collaborators, using as a method of data analysis the interpretative paradigm proposed by Bishop (2010). Through the results of the analysis, it was possible to identify the factors that negatively influence the organizational commitment of the studied company. The results show that three main factors negatively influence the employees' commitment are: lack of explicit norms, lack of definition of values and lack of investment of the company in strategies that stimulate the organizational commitment. These factors have impacted on the commitment, which as a consequence, influence the performance and financial results of the organization.

*Key Words* Concepts of Commitment, Organizational Commitment, Theory of the Three Components of Commitment.

## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente, a baixa na economia tem feito às organizações investirem bastante para se manterem firmes no mercado. As empresas sempre têm voltado suas estratégias para diversas áreas, porém, tem deixado de lado um fator de bastante influência nos seus resultados, que é o comprometimento dos colaboradores para com a organização. Müller et al. (2005), afirmam que estimular o comprometimento organizacional, dá à organização uma vantagem competitiva, por essa ser uma área difícil de se controlar.

De acordo com Medeiros e Enders (1998), as organizações têm dificuldade em selecionar, e manter em seu quadro funcional, colaboradores comprometidos com os objetivos e valores da organização. Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), afirmam que o comprometimento organizacional torna os processos da organização mais práticos e eficientes, melhorando o desempenho, e impactando diretamente nos resultados da empresa.

O sucesso da organização é condicionado a uma série de fatores como saúde financeira, adoção de boas estratégias de marketing, ter uma organização bem estruturada etc (CHANG JUNIOR; ALBUQUERQUE, 2008). Para os autores supracitados, o comprometimento também é algo que deve ser levado em consideração, pela influência que tem nos resultados. Por isso, é uma área que vale bastante atenção, principalmente por ser bastante esquecida pelos gestores no processo de tomada de decisão (SOUZA et al., 2013).

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o comprometimento organizacional por meio de um diagnóstico a ser realizado com os colaboradores e com o proprietário de uma academia de musculação do município de Floresta-PE. Como também, propor estratégias que incentivem o comprometimento organizacional na empresa. Visto a importância da temática para o sucesso da organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção será dividida em dois tópicos que nortearão a abordagem adotada. São eles: os principais conceitos e contextualização sobre comprometimento organizacional, e a apresentação do modelo dos três componentes de Meyer, Allen e Smith (1993).

### **2.1 Comprometimento Organizacional: Conceitos e Contextualização**

O comprometimento organizacional começou a ganhar espaço entre os teóricos aproximadamente na década de 60, no qual tinha como enfoque encontrar resultados e

criar modelos que explicassem os níveis de comprometimento do indivíduo na organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

De forma geral, comprometimento significa engajamento, envolvimento, que está relacionado ao indivíduo em si, sendo caracterizado por reações afetivas e leais em relação a algo. Souza et al. (2013) conceituam comprometimento organizacional como um vínculo social entre o indivíduo e a organização, composto por afetividade e identificação, que o predispõe a participar e se empenhar em defesa da organização. De acordo com Senge (1998) o comprometimento vai pressupor um sentimento de responsabilidade no processo de transformação de metas e objetivos em uma realidade, conduzida pela identificação dos colaboradores com a organização. O autor afirma que essa sintonia entre os objetivos da organização e o comprometimento dos colaboradores só será possível a partir da identificação dos mesmos, no qual se destaca a importância da organização criar estratégias que façam com que os colaboradores se sintam familiarizados com ela.

Os autores Porter e Smith (1970) apud Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) vão caracterizar que o comprometimento organizacional é:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Conforme Senge (1998), os condicionantes do comprometimento organizacional devem ser estimulados pela própria empresa. Bastos, Brandão e Pinho (1996) completam dizendo que dentre os vários conceitos de comprometimento destacam-se: afetivo, normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, instrumental e moral. De fato, percebe-se que o conceito de comprometimento tem uma vasta abordagem. Porém, tratando-se de comprometimento organizacional, está totalmente atrelado ao comportamento esperado dos colaboradores para com a organização.

## **2.2 Modelo dos Três Componentes de Meyer, Allen e Smith (1993)**

Um dos principais estudos sobre o comprometimento organizacional foi realizado pelos autores Allen e Meyer (1990), no qual os autores o intitularam como “O modelo dos três componentes do comprometimento organizacional”. O estudo identificou que há dois componentes ligados ao comprometimento organizacional. O primeiro é que o comprometimento se dá de forma afetiva. O segundo, é que ele se dá de forma

instrumental. Em 1993, os autores Meyer, Allen e Smith, acabaram identificando outro fator que também se relaciona ao comprometimento, que é o fator normativo.

Segundo os autores, o comprometimento afetivo é estimulado a partir de uma ligação emocional do indivíduo para com a organização, no qual o mesmo decide permanecer e se comprometer com o ambiente em que está inserido por vontade própria (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Organ e Paine (2000), afirmam que pessoas comprometidas afetivamente com a organização, são mais motivadas a contribuir para o bom desempenho, e apresentam menor absenteísmo. Quando os colaboradores internalizam os valores e objetivos da organização, eles são mais estimulados na execução de suas tarefas, refletindo no desempenho e no desejo de permanecer na organização (LIZOTI; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Por outro lado, o comprometimento instrumental ocorre quando o indivíduo percebe os custos de deixar a organização sejam financeiros ou não, fazendo o mesmo se comprometer com a organização apenas por não ter outra opção (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Em consequência disso, os colaboradores comprometidos instrumentalmente se limitarão a fazer pela organização apenas o necessário, nada mais que isso (ORGAN, PAINE, 2000). Isso causará acomodação aos colaboradores, que se comprometerão com a organização apenas para não perder com sua possível saída, e impactará negativamente o desempenho dentro da instituição (CHEN; FRANCESCO, 2003).

Por último, Meyer, Allen e Smith (1993), vão afirmar que o comprometimento normativo ocorre quando os colaboradores se sentem obrigados a se comprometerem com a organização por questão de lealdade e obediência às normas. Para isso, os mesmos precisam se socializar com as normas e regras da organização, comprometendo-se com a mesma (ORGAN, PAINE, 2000). Diante disso, o indivíduo pode se comprometer com a organização em face dos benefícios recebidos, por o mesmo se sentir em dívida com a ela, se disponibilizando a cumpri-las (CHEN; FRANCESCO, 2003).

Um estudo realizado por Filenga e Siqueira (2008) em uma secretaria municipal, analisou o impacto sobre a percepção de justiça, no qual os autores buscaram identificar qual dos três componentes do comprometimento proposto por Meyer e Allen et al (1993), causam mais impacto positivo a organização. Os autores identificaram que até 35% do comprometimento afetivo do indivíduo para com a organização, é derivado da percepção de justiça, e os outros 65% está relacionado a outras variáveis como, por exemplo, identificação. Evidenciando a importância de as organizações proporcionando um ambiente mais justo para seus colaboradores, visto a influência da justiça na estimulação do comprometimento afetivo. De forma geral, os autores identificaram que o impacto positivo do comprometimento afetivo é de 53,2 %. Já o comprometimento normativo,

impacta 24,76 %, e o comprometimento instrumental apenas 22,04 %. Isso traz uma grande reflexão a respeito de como as organizações podem estimular o comprometimento afetivo, que é o mais desejável, visto que a maior parte do comprometimento pode ser guiada por esse tipo.

De forma geral, Meyer e Allen e Smith (1993), afirmam que o comprometimento afetivo e o normativo, podem ser positivamente relacionados com o desempenho no trabalho. Já o comprometimento instrumental, ou não tem relação nenhuma, ou se relaciona negativamente com o desempenho. Diante disso, fica evidenciado que a organização pode estimular o comprometimento através de condicionantes afetivos e normativos, estabelecendo normas e políticas que direcionem ao comportamento desejado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de atender o *locus* da questão proposta, foi adotado o direcionamento qualitativo, através do estudo de caso na organização em questão, na busca de entender o comprometimento organizacional. Para Bispo (2010), a validade transacional da pesquisa qualitativa consiste num processo interativo entre o investigador, os dados coletados e o consenso por meio dos fatos, sentimentos, experiências, e opiniões coletadas e interpretadas. Diante do levantamento bibliográfico, a pesquisa será dividida em três etapas.

A primeira etapa foi à construção dos roteiros de entrevista, que serão realizadas com o proprietário e alguns colaboradores da organização. O roteiro foi embasado no modelo teórico proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), e alguns dos demais teóricos abordados, no intuito de adquirir dados suficientes para a realização do diagnóstico na organização. Segue abaixo os dois roteiros de entrevista que serão realizados.

Entrevista a ser realizada com o gestor	
1.	Como você vê o compromisso dos colaboradores para com a empresa e suas normas?
2.	Quais as estratégias e normas da empresa, e como os colaboradores veem elas?
3.	De que forma o a atuação dos colaboradores tem prejudicado os resultados da organização?
4.	Como você acredita que os colaboradores podem ser estimulados a se submeterem as políticas e objetivos da organização?

QUADRO 1. ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER REALIZADA COM O GESTOR.  
FONTE: OS AUTORES (2019).

Entrevista a ser realizada com os colaboradores	
1.	Como você descreve o comprometimento do gestor para com a organização como um todo.
2.	Você se sente familiarizado com as normas e objetivos da empresa?
3.	Porque você trabalha na empresa? E o que te motiva a permanecer nela?
4.	Caso fosse o gestor da empresa, o que você faria para que se propiciasse um ambiente que estimulasse o comprometimento?

QUADRO 2. ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER REALIZADA COM OS COLABORADORES.  
 FONTE: OS AUTORES (2019).

A segunda etapa foi a realização da entrevista com o gestor e colaboradores da organização em estudo, que no caso se trata de uma academia de musculação do município de Floresta-PE. As entrevistas foram realizadas no período de 10/01 a 13/01 de 2019, no próprio espaço da organização estudada. Coletando os dados a partir da entrevista aberta, no qual foi gravado com a autorização dos entrevistados. Ao todo, foram entrevistados seis colaboradores, e o gestor da empresa. A terceira e última etapa, consiste na análise dos dados adquiridos. A técnica para a análise dos dados será orientada pelo paradigma interpretativo, que possibilita encontrar significado nas informações adquiridas, e organizar as informações de forma necessária (BISPO, 2010).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização estudada é uma academia de musculação que atua há cinco anos no município de Floresta-PE. Hoje, a empresa possui um quadro de nove funcionários. Ultimamente, o gestor tem percebido um problema que vem ocorrendo na empresa, que acaba prejudicando o andamento das atividades da organização, como também os resultados financeiros, que é o comprometimento dos colaboradores.

Ao entrevistar o proprietário da academia, o mesmo relatou que os resultados financeiros atuais da empresa são inferiores ao mesmo período de anos anteriores. O mesmo afirma que acredita que essa queda da receita pode ter relação com o comprometimento dos colaboradores, evidenciando esse problema na organização. Ele disse o seguinte:

Comparado a anos anteriores, a véspera de carnaval sempre era de bastante movimento e procura dos clientes. Porém, nesse ano eu percebi uma baixa na procura dos clientes por matrículas na academia. Eu acredito que isso pode ter relação também com o comprometimento dos meus funcionários, pois eu já tinha feito algumas reuniões a respeito de coisas que percebi e de reclamação dos clientes sobre eles.

Pela fala do gestor, percebeu-se que esse problema a respeito do comprometimento já vem de algum tempo. O mesmo disse que “já tinha feito algumas

reuniões nos últimos seis meses, para dar umas orientações a respeito do comprometimento”, mas o mesmo afirma que não surtiu muito efeito.

Entrevistando alguns colaboradores, no intuito de diagnosticar como ocorre esse problema, foi questionado aos mesmos sobre o que os direciona a trabalhar na empresa, e como eles observam as normas da mesma. Um dos entrevistados afirmou:

Eu sempre busquei dar o meu melhor em qualquer emprego que tive, e aqui não é diferente. De fato, tenho uma boa relação com o gestor e essa relação me faz se sentir familiarizado com a empresa, por isso não tenho intenção de sair da empresa, só o tempo dirá. A respeito das normas, não há nada de forma mais clara ou explícita, pois tudo é passado através das reuniões que ocorrem às vezes. O que acredito que são importantes, porém são bem vagas (ENTREVISTADO 01).

Outro ainda destacou que:

Não me sinto muito familiarizado com os objetivos da empresa nem as normas, porque realmente não há nada de forma mais clara. A gente tenta seguir aquilo que é discutido e orientado nas reuniões. Sobre a minha estadia na empresa, gosto muito do trabalho que faço, porém acredito que o ambiente da empresa poderia melhorar em algumas coisas que estimulassem mais a motivação, que seria bom pra a gente e para ele como dono também (ENTREVISTADO 02).

Diante dessas afirmações de alguns dos entrevistados, pôde-se perceber que os funcionários têm essa dificuldade de familiarização com as normas da organização, justamente por não haver normas claras e explícitas. Senge (1998), diz que o comprometimento dos funcionários é tido pela relação da familiarização dos mesmos para com os objetivos, metas e normas da organização. Porém, quando essas políticas não são estimuladas de forma clara, os colaboradores não se sentirão motivados a cumpri-las ou se submeter a elas. Para isso, Bastos, Brandão e Pinho (1996) nos mostram que as organizações devem estabelecer de forma explícita suas normas e políticas, para que os colaboradores tenham uma direção ao comprometimento organizacional.

O modelo dos três componentes Meyer, Allen e Smith (1993), nos mostra as três formas de comprometimento dentro das organizações, que são: afetivo, instrumental e, normativo. Através da análise das informações coletadas, pôde-se caracterizar o comprometimento dos colaboradores da empresa entre normativo e instrumental, e não afetivo que é o mais adequado. Primeiro por a organização não ter normas estabelecidas, como também por não serem adotadas estratégias que contornem essa área da organização. Ficando evidenciado que os colaboradores se comprometem apenas “obrigação”, e também por não terem “outra opção”, e destacando de forma muito vaga a

presença do comprometimento afetivo. O que vem gerando alguns problemas dentro da empresa, que acabam impactando o resultado final.

De forma geral, através do diagnóstico realizado na empresa, puderam-se destacar os fatores que mais implicam no comprometimento dentro do ambiente da academia de musculação. Abaixo, segue um quadro destacando esses fatores.

Falta de Normas Explícitas	Impacta negativamente a submissão dos funcionários para com as regras da empresa.
Falta de Definição de Valores	Impacta na falta de identificação dos colaboradores com o propósito da organização.
Falta de Investimento em Comprometimento	Pela falta de adoção de estratégias, os funcionários ficam sem saber o que fazer, de que forma fazer, e porque fazer. Ficando a mercê de orientações apenas de forma verbal.

QUADRO 3: PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
FONTE: OS AUTORES (2019).

Esses fatores destacados foram percebidos através da análise dos dados coletados nas entrevistas. Relacionando o que foi coletado, com o referencial teórico proposto, principalmente a teoria de Meyer, Allen e Smith (1993), foi possível confirmar o que está impactando negativamente o comprometimento dos funcionários da organização estudada, e as consequências desses problemas, que são: Queda na receita da empresa, reclamação por parte dos clientes etc.

## 5. CONCLUSÃO

De maneira geral, o estudo teve o objetivo de analisar o comprometimento organizacional por meio de um diagnóstico a ser realizado com os colaboradores de uma academia de musculação do município de Floresta-PE. Diante disso, destacou-se que a o comprometimento organizacional na organização em questão, vem sendo de fato um problema para a empresa, e vem causando impactos que acabam prejudicando os resultados da organização.

Dentre os principais resultados obtidos, destacou-se que a empresa não investe em comprometimento organizacional, o que pode ser caracterizado como principal motivo do comprometimento organizacional ser um problema na empresa. Chen e Francesco (2003) vão afirmar que para se criar um ambiente de comprometimento, é necessário investir em estratégias, assim como se investe em marketing, planejamento etc. Diante disso, recomenda-se a organização elaborar um planejamento de ações relacionadas ao comprometimento, construindo estratégias, e destinando recursos para a implementação dessas estratégias.

Também, foi identificado que a empresa não possui normas, metas, objetivos ou valores de forma clara e explícita, no qual tudo é passado apenas de forma verbal. Organ e Paine (2000) vão dizer que a falta de disseminação das normas e dos valores da organização aos colaboradores, vão fazer com que o comprometimento dos mesmos seja baixo. Para isso, recomendam-se a empresa realizar uma reunião com seus colaboradores, para estabelecer quais as metas, os valores, a missão, como também criar um código de conduta interno, para deixar de forma clara e escrita quais os deveres e obrigações dos colaboradores. Para que isso possa ser possível, é necessária que o gestor



da empresa estabeleça a missão, visão, e principalmente quais os valores da organização, para dar um direcionamento a criação das normas e políticas internas da empresa.

Em suma, a realização desse diagnóstico proporcionou a obtenção de informações muito importantes para identificar os problemas a respeito de comprometimento na organização. Diante deles, a proposição das estratégias que beneficiarão a organização estudada, e proporcionarão a obtenção de conhecimentos válidos para o processo de tomada de decisão. Para uma melhor triangulação e generalização dos resultados, sugere-se futuramente a realização de uma abordagem quantitativa, que gerarão informações mais numéricas e gerais, proporcionando novas abordagens diante da problemática proposta.

#### 4. REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENANPAD, 20., Angra dos Reis, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1996. p. 289-309.

BISPO, M. S. Um diálogo entre os paradigmas da teoria crítica e interpretativista no contexto das organizações: uma proposta baseada no conceito de prática. In: **Encontro da ANPAD**, 34, Rio de Janeiro, 2010.

CHEN, Z. X.; FRANCESCO, A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, p. 490-510, 2003.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP MANAGEMENT JOURNAL**, v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006.

CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 3, n. 2, 2008.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, Dec. 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, 2005.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 14, p. 337-368, 2000.

SENGE, P. M. A. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, I. D. S.; RECHE, P. M.; SACHUK, M. I. S. I. O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionários de um hospital da cidade de Umuarama — PR. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2013.