

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

VICTOR HUGO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
ROTATIVIDADE NO SETOR DE ARMAZÉM DA EMPRESA X**

PALHOÇA

2008

VICTOR HUGO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
ROTATIVIDADE NO SETOR DE ARMAZÉM DA EMPRESA X**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Psicólogo.

Orientador: Prof. Iuri Novaes Luna, Dr.

PALHOÇA

2008

VICTOR HUGO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
ROTATIVIDADE NO SETOR DE ARMAZÉM DA EMPRESA X**

Este Trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado à obtenção do título de Psicólogo e aprovado em sua forma final pelo Curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina.

_____, ____ de _____ de 20 ____.
Local dia mês ano

Prof^o. e orientador Iuri Novaes Luna, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof^a. Fabiane Silveira Martins, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Taís Ramlow da Silva, Esp.

Dedico este trabalho a minha esposa Karine, pela paciência comigo neste último ano. E a minha mãe por todo o apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Karine, minha esposa amada, que além de paciente, me ajudou nos momentos mais difíceis nos últimos 4 anos. À minha mãe pelo carinho e atenção dedicados em toda a minha vida.

Ao meu pai pela amizade e compreensão.

Também gostaria de registrar todo o apoio da minha vó Vanie, que não só pelo apoio financeiro, me deu todo carinho e dedicação necessários. Ao meu avô João (em memória) que mesmo distante sempre esteve presente. Ao meu ex-padrasto Luis Fernando pela ajuda e pelas valiosas conversas. Meus cunhados Débora e Júnior pelo amparo em momentos difíceis.

Agradeço aos meus amigos por entender minha ausência em diversos momentos.

Agradeço meu orientador Iúri pela atenção e dedicação durante todo o desenvolvimento do meu trabalho.

“Vivendo um sonho real, meu coração palpita forte.
Nesta vida desigual, cada qual com sua sorte”.
(Marina Elizio)

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso aborda um tema atual e necessário do ponto de vista da psicologia organizacional e do trabalho, que propõe uma visão científica voltada para as mudanças que ocorrem nas organizações e para a necessidade de desenvolvimento das pessoas. Como objetivo geral o trabalho tem como proposta identificar a relação entre comprometimento organizacional e a rotatividade no setor de armazém em uma organização de grande porte na Grande Florianópolis. O presente trabalho fornece hipóteses para futuras pesquisas sobre o comprometimento organizacional na atualidade e possíveis explicações para a rotatividade na empresa. O trabalho está voltado a analisar fatores que afetam as pessoas no seu ambiente profissional, o que reflete diretamente na qualidade de vida delas, na eficiência das organizações e na sociedade como um todo. Cada vez mais as empresas se voltam para os recursos humanos, a fim de buscar o entendimento das relações entre o indivíduo e as organizações. Atualmente, uma das principais preocupações das organizações é com o comprometimento das pessoas com a empresa. Em contrapartida é necessário que a empresa forneça um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento e manutenção do comprometimento de seus funcionários, o que, em tese, relaciona-se com a rotatividade desses. O referencial teórico apresenta e discute os conceitos de comprometimento organizacional e rotatividade. Trata-se de uma pesquisa exploratória, delineada como estudo de caso do setor de armazém da empresa estudada. Foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: entrevista semi-estruturada, realizada com 03 gestores do setor estudado; questionário aplicado em 34 funcionários e 13 ex-funcionários que foram demitidos da empresa no ano de 2007, escala de comprometimento organizacional aplicado em 37 funcionários e 13 ex-funcionários; consulta aos documentos oriundos das entrevistas de desligamento feitas no ano de 2007. Com isso foi possível relacionar o comprometimento organizacional com a rotatividade que ocorre no setor estudado. Verificou-se que o comprometimento dos gestores é de ordem afetiva, pois os mesmos gostam do ambiente da empresa e querem trabalhar na mesma. Por sua vez, sobre os funcionários e ex-funcionários foi observado, primordialmente, um comprometimento contínuo, pois precisam, sobretudo, dos benefícios e do salário para suprir suas necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), o que parece se relacionar com o alto índice de rotatividade encontrado no setor investigado.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Comprometimento organizacional. Rotatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Interfaces pertinentes ao campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho....	24
Ilustração 2: Pirâmide das necessidades por Maslow.....	27
Ilustração 3: Demonstrativo do cálculo do índice de rotatividade.....	36
Ilustração 4: Organograma do setor de armazém.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Sexo dos supervisores.....	46
Gráfico 2: Idade dos supervisores.....	47
Gráfico 3: Escolaridade dos supervisores.....	47
Gráfico 4: Estado cívil dos supervisores.....	48
Gráfico 5: Filhos supervisores.....	48
Gráfico 6: Tempo de serviço dos supervisores.....	48
Gráfico 7: Sexo dos funcionários.....	49
Gráfico 8: Idade dos funcionários.....	50
Gráfico 9: Escolaridade dos funcionários.....	50
Gráfico 10: Estado cívil dos funcionários.....	51
Gráfico 11: Filhos dos funcionários.....	51
Gráfico 12: Cargo dos funcionários.....	52
Gráfico 13: Tempo de serviço dos funcionários.....	52
Gráfico 14: Sexo dos ex-funcionários.....	53
Gráfico 15: Idade dos ex-funcionários.....	53
Gráfico 16: Escolaridade dos ex-funcionários.....	54
Gráfico 17: Estado cívil dos ex-funcionários.....	54
Gráfico 18: Filhos ex-funcionários.....	55
Gráfico 19: Cargos dos ex-funcionários.....	55
Gráfico 20: Tempo de serviço dos ex-funcionários.....	56
Gráfico 21: Escala de comprometimento.....	56
Gráfico 22: Planos profissionais dos funcionários.....	59
Gráfico 23: Situação atual dos ex-funcionários.....	61
Gráfico 24: Escolha dos ex-funcionários pela empresa anterior.....	62
Gráfico 25: Relação boa com a empresa.....	62
Gráfico 26: Relação ruim com a empresa.....	63
Gráfico 27: Aspectos que o fazem trabalhar na empresa X.....	66
Gráfico 28: Aspectos que o desagradam na empresa X.....	67
Gráfico 29: Motivos para sair da empresa.....	68
Gráfico 30: Pedido de demissão.....	69
Gráfico 31: Demitidos.....	69
Gráfico 32: Ex-funcionários que tinham planos na empresa.....	70

Gráfico 33: Ex-funcionários que não tinham planos na empresa.....	70
Gráfico 34: Boa decisão de sair da empresa X.....	71
Gráfico 35: Decisão ruim de ter saído da empresa X.....	71
Gráfico 36: Empresa atual – melhores condições de trabalho.....	72
Gráfico 37: Empresa atual – piores condições de trabalho.....	72
Gráfico 38: Motivos que voltariam a trabalhar na empresa X.....	73
Gráfico 39: Motivos que não voltariam a trabalhar na empresa X.....	73
Gráfico 40: Motivo do desligamento.....	74
Gráfico 41: Justificativas da empresa.....	75
Gráfico 42: Justificativas dos funcionários.....	76
Gráfico 43: Escala de comprometimento em relação à escolaridade dos funcionários.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	21
2.2 NOÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A PSICOLOGIA.....	25
2.3 TIPOS DE COMPROMETIMENTO	30
2.4 ROTATIVIDADE.....	34
3 MÉTODO.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO E DA AMOSTRA.....	40
3.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	41
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	42
3.5 PROCEDIMENTO.....	43
3.5.1 De escolha dos participantes.....	43
3.5.2 De contato com os participantes.....	43
3.5.3 De teste dos instrumentos de coleta de dados.....	44
3.5.4 Coleta de dados.....	44
3.5.5 De organização, tratamento e análise de dados.....	45
4 ANÁLISE DE DADOS.....	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO.....	46
4.1.1 Os gestores do setor estudado.....	46
4.1.2 Os funcionários do setor estudado.....	49
4.1.3 Os ex-funcionários do setor estudado.....	53
4.2 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	56
4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	57
4.3.1 Dos supervisores.....	57
4.3.2 Dos funcionários.....	59

4.3.3 Dos ex-funcionários.....	60
4.4 PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO NA EMPRESA X.....	63
4.4.1 Dos supervisores.....	64
4.4.2 Dos funcionários.....	65
4.4.3 Dos ex-funcionários.....	68
4.5 RELATÓRIO DE DESLIGAMENTO DO SETOR DE ARMAZÉM.....	73
4.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – Questionário para os funcionários	85
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com supervisores.....	86
APÊNDICE C – Questionário com os ex-funcionários.	87
ANEXO A – Escala de Comprometimento organizacional para funcionários.....	89
ANEXO B – Escala de Comprometimento organizacional para ex-funcionários.....	90
ANEXO C – Relatório de demitidos em 2007.....	91
ANEXO D – Termo de consentimento para funcionários e ex-funcionários.....	92
ANEXO E – Termo de consentimento para os supervisores.....	93

1. INTRODUÇÃO

Os valores, atitudes e a satisfação com o trabalho são objetos de estudo da psicologia aplicada às organizações, porque podem mensurar o grau de envolvimento e comprometimento do trabalhador com a atividade laborativa. Cabe à psicologia organizacional estudar com maior profundidade o relacionamento entre as atitudes do indivíduo e o comportamento enquanto trabalhador, bem como identificar sua relação com a vida profissional.

Segundo Robbins, (2002, p.59) “as atitudes positivas em relação ao trabalho não são uma aberração.” Pesquisas realizadas nas últimas décadas comprovam que os trabalhadores sentem-se satisfeitos com relação à vida profissional. Os estudos realizados no Reino Unido e no Canadá, Brasil, Suíça, Alemanha e México indicaram resultados mais positivos que negativos.

Tais resultados mostram que nesses países as pessoas encontram o que procuram nos seus empregos. Algumas considerações devem ser feitas. As pessoas buscam seu emprego de acordo com seu perfil. Isto quer dizer que deve haver um casamento de interesses entre trabalhador e organização. O índice de satisfação é o que equilibra essa relação. Para Robbins, (2002, p 59) “As pessoas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades”. À medida que procuram empregos que ofereçam uma boa adequação com suas características, o alto índice de satisfação com o trabalho encontrado nas pesquisas não chega a surpreender, posto que pode mascarar uma realidade bem mais complexa, quando analisa-se os índices supracitados com foco na teoria da dissonância cognitiva. Em razão dessa complexidade a psicologia tem fundamental importância nas organizações.

Segundo a teoria da dissonância cognitiva, um indivíduo pode resolver suas incoerências entre a insatisfação com o emprego e sua manutenção, por intermédio da não expressão desse sentimento. Então o resultado apontado nas pesquisas desses países desenvolvidos pode representar uma máscara construída psicologicamente para escamotear e ou reduzir a dissonância entre a insatisfação e o contexto profissional. (ROBINS, 2002, p. 59).

O estudo dos valores, a importância dos valores, os tipos de valores (terminais e instrumentais) pode ser uma ferramenta preciosa para a gestão administrativa da organização. Considerar o indivíduo na execução de seu trabalho é uma estratégia inteligente de aplicação de recursos de gestão.

Atualmente as relações entre organização e trabalhador fazem um diferencial no mercado. Dessa relação nasce a fundamental importância do psicólogo na empresa. Os laços existem pela vontade do trabalhador e da organização. Ambos precisam manter uma crescente evolução. Dessa forma, o compromisso do trabalhador e da organização formaliza um fator

positivo no que diz respeito às vantagens competitivas para a empresa, porém muitas vezes estas vantagens não são vistas e nem entendidas pelo trabalhador, esse é outro desafio do psicólogo nas organizações.

As organizações precisam reconhecer a importância de se construir uma relação de comprometimento, entender o indivíduo no grupo, respeitá-lo e valorizá-lo, pois as pessoas passam a se sentir responsáveis pela empresa e assumem um papel ativo e com maiores responsabilidades na ambiência profissional.

O comprometimento organizacional favorece o bem estar do trabalhador dentro da organização, assim o funcionário pode ajustar-se melhor à organização. Dessa maneira, as necessidades da organização e do indivíduo são equilibradas. Em contrapartida o comprometimento exagerado pode trazer prejuízo para o trabalhador, sendo que o mesmo, esquece de sua vida pessoal e pensa só na empresa, podendo assim prejudicar a própria saúde e por fim a organização da qual faz parte.

O comprometimento das pessoas faz crescer o investimento das organizações, pois as pessoas percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e com iniciativa. A insatisfação e a falta de comprometimento das pessoas geram uma série de problemas organizacionais, entre eles o desempenho baixo no desenvolvimento de atividades laborativas, o que resulta em rotatividade ou movimentação de pessoal, isto é, pedidos de demissão por parte do trabalhador ou da empresa. Essa movimentação ocasiona aumento nos custos diretos e indiretos para a empresa e a insegurança instaurada no clima organizacional para os trabalhadores que ficam na empresa uma gama de dificuldades nas relações com a execução de tarefas. A alta rotatividade não permite a execução de processos e projetos longos, porque a equipe não se vê engajada e está em constante modificação. O rendimento cai e o grupo perde competitividade e ritmo.

Porém, nem sempre a rotatividade ou movimentação de pessoal é ruim, pois ela pode servir de proteção para o trabalhador, no caso de estresse na ambiência profissional é melhor ele sair do que adoecer quando não está satisfeito, quando suas expectativas já diminuíram ou quando suas funções já não são tão bem desempenhadas por desmotivação.

O presente estudo propõe uma análise à luz da psicologia da relação entre comprometimento organizacional e rotatividade no setor de armazém da empresa X que fica situada na região da Grande Florianópolis.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Para tornar viável sua sobrevivência e sua realização pessoal e profissional, o ser humano necessita desenvolver atividades produtivas, permitindo assim o desenvolvimento da sociedade como um todo. O trabalho é uma prática transformadora, tanto para o indivíduo que o realiza quanto para a sociedade que recebe os benefícios e se desenvolve.

O mundo moderno é composto por organizações e o homem contemporâneo depende delas para sobreviver. Tais organizações devem possuir pessoas capazes de produzir, se comunicar, que estejam dispostas a empregar sua força de trabalho, mantendo um objetivo comum a todos. Sendo assim, as organizações servem para cumprir objetivos que as pessoas sozinhas não conseguiriam.

Atualmente as organizações vivem em um mercado extremamente competitivo ocasionado por diversas mudanças econômicas, políticas e sociais, que têm grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações. Portanto, para que a organização se destaque neste quadro competitivo, é preciso que seus trabalhadores sejam comprometidos com os objetivos das empresas. Para que isso ocorra, a organização deve oferecer condições para que os trabalhadores consigam alcançar seus próprios objetivos.

Devido à turbulência cada vez mais presente no mercado de trabalho, os profissionais têm sido solicitados a aprender e desenvolver habilidades e competências cada vez mais diversificadas e em tempo mais curto. Contudo, nem sempre as condições humanas e sociais permitem esse desenvolvimento acelerado, o que gera um impacto significativo sobre a vida do trabalhador. Percebendo esse quadro, os estudos das ciências sociais e comportamentais estão cada vez mais presentes no mercado e por consequência nas organizações.

A psicologia organizacional e do trabalho tem se aprofundado nos fatores humanos dentro das empresas para atender a essa realidade. O objetivo dos estudos se volta às ações das empresas para buscar sanar as necessidades do indivíduo, do grupo e da organização. Gouldner iniciou pesquisas sobre comprometimento organizacional em 1950, porém tais pesquisas só tiveram ênfase no Brasil a partir de 1993. (BASTOS, 1995, p.221).

Na visão de Siqueira e Júnior (2004, p.301),

Durante as décadas de 1960 e 70, ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Satisfação e envolvimento com o trabalho denominaram as pesquisas que buscavam identificar possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, bem como de taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho.

Já se previa a fragilidade dos indivíduos frente às exigências atuais das organizações e assim buscava-se determinada qualificação da força de trabalho; isso é a marca dos últimos anos, surgindo assim novos conceitos no estudo organizacional, como a empregabilidade e as competências.

O desenvolvimento de novas percepções sobre os indivíduos nas organizações favoreceu a importância de compreender e identificar a relação entre o comprometimento organizacional e a rotatividade nas empresas. Partindo do contexto social, as organizações tornaram-se mais exigentes nas contratações e, em contrapartida, os indivíduos tiveram que procurar se adaptar a esta nova realidade.

Com isso, a identificação do comprometimento organizacional dos trabalhadores é um dos caminhos para se compreender problemas de gestão como o grau de rotatividade ou movimentação de pessoas de uma determinada empresa ou de um de seus setores, tanto no que se refere as saídas solicitadas pelos trabalhadores, como no que diz respeito às demissões efetivadas pela empresa.

Diante deste cenário e tendo em vista a busca por uma maior satisfação e qualidade de vida no ambiente de trabalho, foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre comprometimento organizacional e a rotatividade no setor de armazém da empresa X?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre o comprometimento organizacional e a rotatividade no setor de armazém da empresa X.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa e o setor da empresa estudada.
- Identificar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários e gestores que trabalham em um determinado setor da empresa X, assim como os possíveis motivos que os levariam a se desligar da empresa.
 - Indicar o grau de rotatividade no setor selecionado.
 - Descrever a percepção dos gestores do setor estudado a respeito do comprometimento organizacional dos funcionários e da rotatividade.
 - Identificar os motivos do desligamento de ex-funcionários mediante a percepção dos próprios ex-funcionários e dos gestores.
 - Identificar a percepção de ex-funcionários do setor estudado, que se desligaram da empresa no ano de 2007 acerca da sua relação com a empresa estudada e seu comprometimento organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por atuar no setor de recursos humanos da empresa X. Verifica-se que o setor de armazém tem apresentado um alto índice de demissões solicitadas pelos trabalhadores e também impostas pela empresa. Depois de 3 anos de atuação profissional na empresa X, atuando como profissional no setor de recursos humanos, percebeu-se a necessidade de realizar uma pesquisa de cunho científico capaz de explicar o fenômeno da rotatividade ou movimentação de pessoas existente no setor de armazenamento.

De acordo com relatório realizado pelo setor de relações industriais constatou-se que existe um alto nível de rotatividade, sendo que em 2007 existiu uma evasão de 34 trabalhadores, correspondendo a 64% do quadro funcional deste setor, levando, assim, a necessidade de observar e identificar se ocorre à falta de comprometimento dos profissionais na empresa estudada e se esta falta de comprometimento se relaciona com a alta rotatividade. O que gera problemas para trabalhadores, pois os mesmos não se sentem seguros na empresa e na relação com a chefia.

Sabendo que as organizações buscam aperfeiçoamento nos seus processos empresariais com vistas a aumentar sua produção e faturamento (lucro), tem-se aqui a intenção de colaborar com um estudo para o auxílio dos indivíduos que atuam na organização selecionada para que possam alcançar seus objetivos e metas pessoais dentro da organização. Sabe-se que a falta do comprometimento por parte do trabalhador pode gerar mais insatisfação pessoal e profissional e, por consequência, mais problemas para a empresa. Nesse caso, todos perdem: indivíduo, grupo e organização, pois a insatisfação pode ocasionar pedidos de demissão por parte dos trabalhadores e demissões por parte da empresa.

Com a presente pesquisa será possível verificar o grau de comprometimento dos indivíduos que atuam profissionalmente na empresa e então analisar criteriosamente a rotatividade, posto que essa relação social, trabalhador e organização, depende diretamente das condições em que os trabalhadores se encontram nas empresas.

Como relevância para a empresa, o presente estudo possibilita criar um programa de melhor desenvolvimento profissional para o trabalhador por intermédio de treinamentos e projetos; e para a empresa que terá equipes mais bem formadas e qualificadas para exercer determinadas funções. Além disto, o setor de recursos humanos pode desenvolver um trabalho estratégico no que se refere a contratação por competência.

O setor de recursos humanos reúne em um processo de recrutamento e seleção formas de captar em um indivíduo as características e o perfil que melhor se adaptam à vaga existente, buscando proporcionar uma relação próxima entre os interesses da empresa e do trabalhador. No

entanto, num primeiro momento, o setor de recursos humanos não pode medir o grau de envolvimento de um trabalhador. Por isso, a presente pesquisa será positiva à sociedade, pois o projeto visa produzir conhecimento para melhorar a qualidade de vida na empresa, o que resulta maior confiança nas relações de trabalho da empresa X e assim pode servir de modelo a outras organizações. Entende-se que a baixa rotatividade gera maior segurança entre organizações e trabalhadores e muitos outros benefícios que dizem respeito à qualidade de vida profissional.

O comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos entre empregado e a organização. O volume de pesquisas tem crescido no Brasil desde 1990. Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado uma determinante de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade (MORAES; GODOI; BATISTA, 2008).

Um dos motivos mais evidentes que leva as empresas a buscar o comprometimento é a razão financeira que ela busca, pois a entrada e a saída do trabalhador custam caro para a organização. São investimentos na área de recursos humanos, como: recrutamento e seleção, integração, capacitação, desenvolvimento e treinamentos. Ocorre com isso um gasto financeiro alto no momento que o trabalhador desiste da empresa. Na visão dos autores Baía e outros (2008),

O comprometimento das pessoas permite o investimento das organizações ou dos grupos em talentos, pois não perderão os resultados futuros de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos. Em decorrência do comprometimento as pessoas percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e com iniciativa [...].

O comprometimento não ocorre somente com investimentos financeiros, é preciso zelar pela saúde física e mental por meio de programas que envolvam sua saúde física como ginástica laboral, alimentação equilibrada no refeitório e programas para fumantes, por exemplo. Para sua saúde mental, é necessário oferecer um ambiente saudável sem pressão em excesso e assédios em geral.

De acordo com Baggio (2005), “nas últimas décadas, a expressiva mudança em todos os níveis da sociedade passou a exigir do ser humano uma grande capacidade de adaptação: física, mental e social.”. Na visão empresarial isso quer dizer que o trabalhador precisa adaptar-se a empresa, bem como “vestir a camisa” e caminhar para alcançar seus objetivos e metas. Para isso é preciso se envolver com a organização, porém esse comprometimento não pode fazer com que o trabalhador esqueça sua vida social.

Com o objetivo principal de relacionar o grau de comprometimento com a rotatividade do setor armazém da empresa X por meio da presente pesquisa, o estudo tem relevância acadêmica, pois os desligamentos ocorrentes apresentam um modelo problemático, digno de

estudo e análise. Tal análise servirá para entender o comprometimento dos trabalhadores em seus diversos níveis profissionais.

A pesquisa possui relevância científica, pois se baseia em autores específicos da área, como Bastos, Chiavenatto e Robbins, bem como em artigos acadêmicos e pesquisas já realizadas, como Cohen. Isto posto a pesquisa justifica-se por sua relevância científica e organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será apresentado conceitos relacionados a estudos da psicologia dentro das organizações, com foco no comprometimento organizacional, seus pontos positivos e negativos, os impactos na vida do funcionário e os fatores que influenciam no índice de rotatividade.

2.1 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A psicologia enquanto ciência que estuda o comportamento tem como principal objeto de estudo o indivíduo e suas relações com o mundo. No presente trabalho tratar-se-á da psicologia analisando o ser humano no âmbito profissional, isto é, o trabalhador no seu ambiente de trabalho.

Visto que a psicologia é uma ciência que estuda o comportamento, pode-se conceber a psicologia organizacional como a ciência preocupada em estudar o comportamento e as relações humanas nas organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. À psicologia organizacional busca estudar e atuar na promoção da qualidade de vida e bem estar do trabalhador para estrategicamente auxiliar os métodos administrativos.

Com a psicologia nas organizações iniciou-se a capacidade de definir a estrutura comportamental das pessoas no ambiente de trabalho. A parceria da psicologia com os métodos administrativos favoreceu as organizações para fazê-las conhecer as pessoas que integram a organização e, por conseguinte, o universo administrativo ganhou uma poderosa ferramenta para qualificar a atividade produtiva. Segundo os autores Zanelli e Bastos (2004, p. 474),

A psicologia, uma jovem ciência na primeira metade do século XX, passou a figurar entre as disciplinas que forneciam apoio e legitimidade aos métodos administrativos e suas correspondentes práticas. Quando a profissão foi reconhecida legalmente, na década de 1960, o campo da psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado.

A psicologia no âmbito organizacional está voltada para o estudo e análise dos fatores e interesses que favorecem o bem estar dos trabalhadores, bem como para a influência que a própria organização exerce sobre o comportamento destes. A psicologia está entre esses componentes, que tem por tarefa equilibrar a relação entre trabalhador e organização.

Zanelli (2002, p.25) define que,

A denominação psicologia Organizacional e do Trabalho, mais largamente utilizada em alguns países europeus, parece apropriada, porque traz a idéia tanto dos fatores

contextuais imediatos do trabalho, quanto das características organizacionais que exercem influência sobre o comportamento do trabalhador.

A psicologia organizacional voltou-se também, para o ambiente externo à organização, pois percebeu que a vida pessoal dos trabalhadores exerce uma influência no comportamento destes em seu ambiente de trabalho. De uma forma mais ampla, a psicologia organizacional atua sobre a organização, o trabalhador e o ambiente externo, por intermédio de testes, avaliações e estudos que envolvem o ser humano e a empresa.

Durante longo tempo na história da psicologia organizacional, os psicólogos voltaram-se apenas para o que acontecia dentro da organização. Atualmente esse campo da psicologia passou a prestar atenção nas relações entre o contexto imediato de trabalho, a organização e seu ambiente externo, associando fatores que determinam o comportamento das pessoas dentro da organização.

A psicologia organizacional contemporânea destaca a integração das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo (ZANELLI, 2002). Inicialmente a tarefa dos psicólogos nas organizações era limitada à verificação de condições de trabalho que pudessem interferir no desempenho do funcionário, dessa forma a preocupação estava voltada à resistência física e mental das pessoas de uma maneira muito simplória, sem estudos específicos sobre a ciência psicologia organizacional em um contexto mais amplo.

Segundo Robbins (1998, p.12), “Os primeiros psicólogos industriais e organizacionais preocupavam-se com problemas de fadiga, tédio e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que pudessem impedir um desempenho eficaz no trabalho”.

A atuação da psicologia organizacional tornou-se mais ampla e abrangente dentro das organizações, visando assim, uma maior integração entre o trabalhador, o psicólogo e a organização. Do ponto de vista da administração, por exemplo, a psicologia organizacional é a responsável pelo desenvolvimento de trabalhos de motivação, liderança, bem como de realizar os testes psicológicos, de avaliação de desempenho, entre outros afazeres na área de recursos humanos e ou gestão de pessoas.

O psicólogo organizacional possui um amplo campo de ação dentro das organizações. A prática do psicólogo organizacional pode ser diversificada. Muchinsky (apud Zanelli, 2004, p. 27) divide a área da psicologia industrial e organizacional em seis ramos ou subespecialidades:

- a) Psicologia de Pessoal: é o ramo mais tradicional da área. O psicólogo concentra-se nos aspectos das diferenças individuais, determinando os requisitos do trabalho, realizando seleção, avaliando o desempenho e treinando o pessoal.
- b) Comportamento Organizacional: a organização determina e é determinada pelos indivíduos e pelos grupos. O psicólogo nesse ramo estuda a formação e o funcionamento dos grupos, os estilos de liderança, o comprometimento com os objetivos da organização, os padrões de comunicação, entre outros assuntos.

- c) Ergonomia: também chamado de psicologia de Engenharia ou psicologia dos Fatores Humanos. Busca compreender o desempenho humano no trabalho associado às relações estabelecidas pelos sistemas homem-máquina.
- d) Aconselhamento de Carreira e Vocacional: esse ramo preocupa-se com a integração da pessoa com o trabalho, visando à satisfação do trabalhador. O aconselhamento é utilizado para ajudar a pessoa a escolher atividades compatíveis com suas habilidades e interesses.
- e) Desenvolvimento Organizacional: nesse ramo busca-se a eficiência da organização por meio do diagnóstico de seus problemas e o planejamento de mudanças. Envolve modificações no sistema psicossocial, no sistema técnico e nos procedimentos de trabalho.
- f) Relações Industriais: diz respeito aos problemas das relações entre empregados e empregadores. O psicólogo deve conhecer a legislação trabalhista, interagir com sindicatos e intermediar as negociações entre os segmentos da força de trabalho.

O psicólogo no âmbito organizacional pode desenvolver atividades de acordo com sua percepção diante do comportamento das pessoas na empresa, promovendo a construção de um ambiente de trabalho favorável e com qualidade de vida para toda a comunidade organizacional. Os autores Zanelli e Bastos (2004, p. 483) defendem que,

Considera-se que a denominação psicologia Organizacional e do Trabalho inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades de construção produtiva das ações de trabalho, da qualidade de vida e do bem-estar humano. Essa visão da área de conhecimento e do campo de intervenção tem orientado muitos profissionais, dentro e fora das universidades.

Na representação de Zanelli e Bastos (2004) pode-se perceber a relação que existe e influencia diretamente o comportamento do trabalhador dentro das organizações. Essa relação é a interface entre psicologia organizacional, psicologia do trabalho e gestão de pessoas.

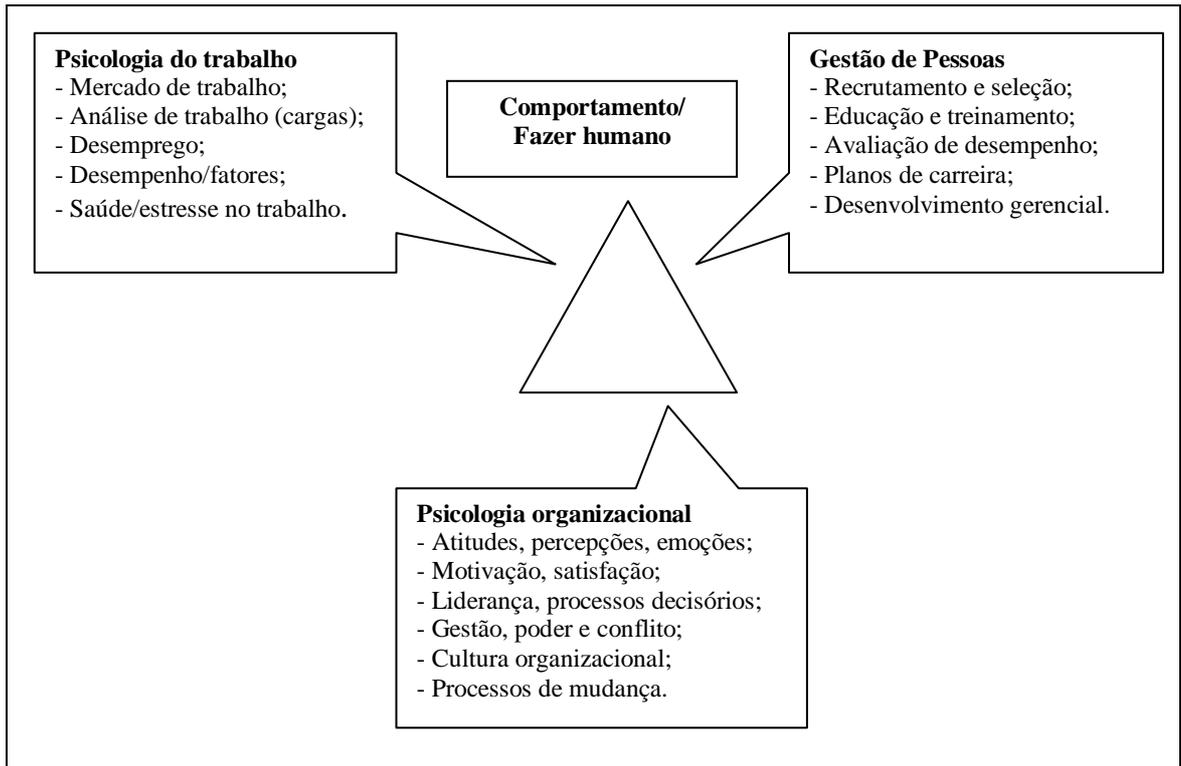


Ilustração 1: Interfaces pertinentes ao campo da psicologia Organizacional e do Trabalho

Fonte: Zanelli e Bastos (2004, p. 483).

Os psicólogos desenvolvem atividades que visam beneficiar a organização, o trabalho e os trabalhadores, por meio da busca pela eficácia e produtividade, bem como melhores condições de trabalho, promovendo ainda um ambiente favorável para o bem estar dos trabalhadores. Assim, a atuação dessa ciência contemporânea parte do recrutamento e seleção e caminha até a análise de aptidão profissional, passando pela análise de variáveis importantes como a satisfação e envolvimento do profissional com a organização, cultura e o clima organizacional. Outra atuação fundamental dos psicólogos reside no treinamento e capacitação das pessoas dentro das empresas.

Grande parte do esforço dos psicólogos organizacionais concentra-se em intermediar o bem estar profissional e o melhoramento da eficácia e do bom funcionamento das organizações. Esse trabalho é realizado com foco em diversos aspectos que visam melhorar a qualidade de vida profissional na execução do trabalho.

Existem dois aspectos importantes na área da psicologia organizacional. O primeiro deles envolve o estudo do lado humano das organizações. Atualmente muitos psicólogos organizacionais, particularmente aqueles que são professores de universidades, conduzem pesquisas sobre as pessoas no ambiente de trabalho. O segundo aspecto inclui aplicação e prática dos princípios e das descobertas obtidos nas empresas. Em sua maioria, os psicólogos organizacionais estão envolvidos com a prática, sejam como consultores ou como funcionários das organizações (SPECTOR, 2003).

Os autores Zanelli e Bastos (2004, p. 466) definem que,

A psicologia tradicionalmente ocupou-se em compreender e intervir sobre fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações. De forma crescentemente explícita, se dá conta de que não pode reproduzir, no campo científico e profissional, a separação operada entre a esfera trabalho e as demais esferas da vida pessoal. A compreensão integral do ser humano, portanto, depende de uma compreensão da sua inserção no mundo do trabalho e das relações que são criadas no interior das organizações em que trabalha.

O domínio da psicologia organizacional, bem como a psicologia do trabalho, envolve muitos aspectos dignos de análise e intervenção do profissional dessa área. Considerando os múltiplos níveis de análise das organizações, percebe-se a necessidade de avaliar-se o objeto de estudo com foco no indivíduo, no grupo, na organização e contexto ambiental. Para que assim o indivíduo tenha um bom desenvolvimento e uma boa qualidade de vida no trabalho, podendo afetar positivamente o grupo, organização e sociedade.

2.2 NOÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A PSICOLOGIA

Wagner e Hollenbeck (2003, p.125) asseveram que insatisfação é uma causa maior de declínio do comprometimento organizacional, o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. A palavra comprometimento, no que tange à vida profissional, implica diretamente no ato de vontade de investir uma grande dose de esforço em prol da organização, aliando intenções objetivas e subjetivas do trabalhador; é o chamado comprometimento organizacional.

O tema comprometimento organizacional tem referência à noção de compromisso, relacionamento com e em uma organização, portanto tem íntima ligação com atos voluntários, que darão margem à rotatividade ou movimentação de pessoas dentro da organização. O nível do comprometimento pode ser identificado por meio de trabalhos executados por psicólogos na área organizacional, como avaliação de desempenho, escala de comprometimento e cálculo de índices de rotatividade. Desta forma o psicólogo organizacional contribui para o bom desenvolvimento da empresa e da vida profissional das pessoas que dela fazem parte.

Dessa maneira as organizações têm buscado melhorar o ambiente de trabalho em contrapartida têm cobrado mais de seus trabalhadores. Isso fez com que as pessoas se envolvessem mais com as atividades da empresa e se empenhassem mais para se sobressair diante

dela. O contrário também ocorre: pessoas pressionadas, desmotivadas e insatisfeitas com a organização.

Na concepção dos autores Pena e Moraes (1998, p.23),

Há o esforço da organização em fazer com que seus funcionários aumentem a produtividade, reduzam a rotatividade e o absenteísmo e contribuam para o sucesso de suas finalidades. Por outro lado, os empregados se esforçam por melhores salários, pela realização pessoal e profissional, por melhores condições de trabalho, incentivos diversos, independência, etc. A interação indivíduo-organização permite troca, mas não garante o compromisso de reciprocidade, a não ser sob um sistema que aliene o ser humano e o prive de sua liberdade.

Por um lado a organização deseja o envolvimento do trabalhador na empresa, por outro lado o profissional busca na organização razões para envolver-se. O comprometimento vem das duas partes a fim de estabelecer um equilíbrio entre empregador e empregado. Segundo Kanaane (1999, p.86), “o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca o que quer e o que precisa poderá ser atendido”. Bergamini (1997, p. 32) expõe o seguinte pensamento, “É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturas entre as pessoas [...]. Esse diferencial pode afetar o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos”.

Surge o comprometimento do trabalhador diante das necessidades profissionais e pessoais satisfeitas pela organização. O desejo de envolver-se com a organização parte da idéia de satisfação com a empresa e com sua vida. A partir de sentimentos que o fazem vincular-se à empresa de modo que o comprometimento ocorra de maneira adequada. Este sentimento pode ser de motivação que segundo Serrano (2000, p.1), “a teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos”.

Desta forma Maslow criou cinco níveis de necessidades a serem transpostas: necessidades fisiológicas (comida, água, sexo, etc.), necessidades de segurança (proteção, estabilidade, etc.), necessidades sociais (afeto, amor, participação, etc.), necessidades de status e estima (auto apreciação, autoconfiança, respeito, etc.) e necessidades de auto realização (realizar o potencial, auto desenvolvimento, etc.). (SERRANO, 2000).

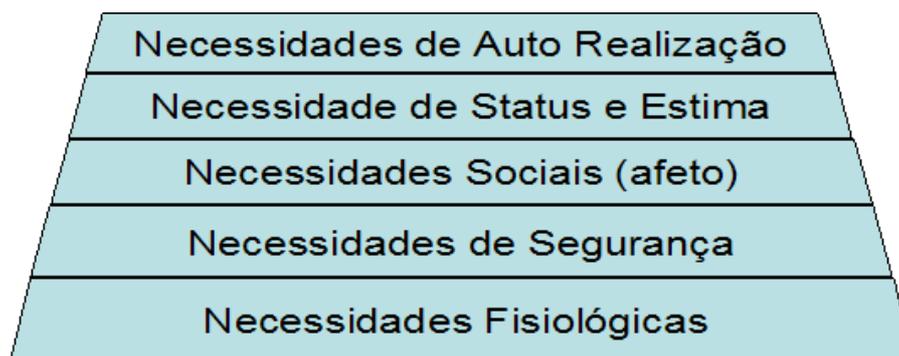


Ilustração 2: Pirâmide das necessidades por Maslow
 Fonte: Serrano (2000)

O comprometimento expressa a idéia de engajamento, envolvimento, adesão, identificação ou vinculação. Carrega uma variada gama de fenômenos, como sentimentos, intenções e valores (SANCHES; GONTIJO, 2008). A pessoa possui dentro de si força, sentimentos, cultura, enfim, todo um histórico da sua vida, que podem influenciar no comprometimento organizacional.

Os autores Cohen e Fink (2003, p. 259) defendem que, “compromisso é uma atitude que vem de dentro da pessoa. Sabemos estar comprometidos com algo – uma pessoa, uma atividade, uma crença – quando nosso comportamento é motivado por forças que estão dentro de nós e não em pressões externas”. E para Bergamini (1997, p. 31), “As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas”.

O comprometimento organizacional pode interferir na vida do trabalhador, caso suas expectativas, desejos, objetivos e necessidades não sejam satisfeitas de alguma forma. A pessoa que não está comprometida com a organização gera uma experiência negativa para sua vida profissional, que pode se transferir para sua vida pessoal. Para Walton (apud RODRIGUES, 2002), “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como relações com a família”.

Portanto o comprometimento organizacional pode ser entendido como o compromisso e envolvimento de um indivíduo que tem a organização como um referencial positivo para sua vida profissional, interferindo diretamente em suas vontades, necessidades e expectativas.

Na organização, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre indivíduo e a organização, assim como a boa vontade do trabalhador que se esforça no interesse da organização, um desejo de ficar na organização e a aceitação de seus maiores objetivos e valores (SANCHES; GONTIJO, 2008).

As organizações possuem metas e objetivos que necessitam estar alinhados ao comprometimento dos trabalhadores, dessa forma o indivíduo se insere também na cultura da

organização, que fará parte de sua história. Inserir um indivíduo em uma organização cuja cultura não condiz com suas crenças e valores farão com que o trabalhador não desempenhe suas atividades por muito tempo.

Para Bastos (1993, p.58), “A cultura organizacional pode trabalhar diretamente no sentido de produzir membros ‘comprometidos’, exercendo uma influência estável de longo prazo sobre o comportamento no trabalho”.

O desejo de permanecer em uma organização que proporciona o bem estar físico e mental faz gerar uma vontade de permanecer na empresa, e esse bem estar pode ser transferido a uma equipe inteira de trabalho. Segundo os autores Sá e Lemoine (1999, p.1),

Um grupo comprometido é um recurso disponível para levar adiante os objetivos da empresa, pois o comprometimento é uma disposição a agir uma vez que ele subentende uma forte identificação da pessoa aos valores da organização, a vontade de exercer esforços consideráveis e de permanecer como membro.

Os autores Sá e Lemoine (1999, p.1) possuem a mesma linha de raciocínio quanto ao comprometimento organizacional,

Da parte da empresa, um pessoal comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Da parte dos empregados, à medida que o indivíduo se define pelo seu engajamento à organização, ele pode encontrar uma parte de seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal.

Porém, dentro de uma organização existem forças externas que podem alterar o comprometimento. As expectativas iniciais do trabalhador dentro da organização e a necessidade de empregabilidade são fatores que favorecem em um primeiro momento, porém o comprometimento pode ser afetado com o passar do tempo, quando fatores como pressão da chefia, ambiente de trabalho e condições de trabalho são vivenciadas na organização.

Na colocação de Brandão e Bastos (1993, p.52),

O comprometimento inicial é afetado por características pessoais, expectativas sobre o trabalho e características da escolha do mesmo. Durante o período experimental, ele é influenciado por experiências pré-emprego, experiências iniciais no trabalho, supervisão, grupo de trabalho, salário, características da organização, nível de responsabilidade assumido e disponibilidade de outros empregos. Fatores como tempo de serviço, investimentos, mobilidade no trabalho, envolvimento sociais, exercem maior impacto sobre o comprometimento no longo prazo.

O comprometimento pode representar algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização (BASTOS, 1993, p.53). Essa contribuição pode ser o envolvimento, o entusiasmo, boas idéias, enfim fatores de lealdade que fazem bem ao estado de espírito do trabalhador e que ajudam a criar um ambiente agradável no trabalho. Permanecendo o desejo de fazer parte da organização.

Para equilibrar as necessidades da organização e do trabalhador, o comprometimento organizacional exige a participação de ambos, sendo assim possível obter sua eficácia. Não basta apenas a organização ressaltar a necessidade do trabalhador em comprometer-se, caso não ofereça condições para que isso ocorra. Da mesma forma, o profissional precisa ter ao menos o desejo de pertencer àquela organização, em fazer parte dela com envolvimento. Na citação dos autores Sá e Lemoine (1999),

A eficácia do comprometimento é devido ao fato de que ele concerne à relação entre a organização e a pessoa, dando toda importância a suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados, para as organizações e realização dos projetos pessoais, para os empregados.

Sanches (1996, p.5) reforça com o pensamento, “o comprometimento ao trabalho se desenvolve através da atenção ao inter relacionamento, entre as características pessoais e as condições de trabalho”.

Para que ocorra a adesão do trabalhador é preciso, num primeiro momento, que os valores da empresa estejam ligados a ele, envolvendo assim suas crenças, valores e expectativas. Na colocação dos autores Sá e Lemoine (1999, p.3),

Adesão corresponde à orientação psicológica do comprometimento. Entretanto, ela subtende uma identificação dos valores da pessoa com os valores da organização (traduzidos através dos processos de trabalho). Quando uma pessoa encontra na organização um ambiente no qual ela considera como desejável ou valorizado, ela tende a internalizá-los.

O comprometimento organizacional proporcionará oportunidades para empresa e para o trabalhador, ou seja, a empresa se torna mais competitiva e o empregado terá condições de trabalho para desenvolver suas atividades e conquistar seus objetivos pessoais.

As organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização. Para que isso aconteça se faz necessário que a empresa possibilite condições para que seus trabalhadores alcancem seus objetivos pessoais. Assim a mesma estará obtendo vantagens competitivas com a concorrência e atingindo suas metas (MULLER ET AL, 2008).

Sanches (1996, p.15) apresenta um conceito mais amplo a respeito das vantagens do comprometimento moderado,

As vantagens dos níveis moderados de comprometimento geralmente superam as desvantagens. A força de trabalho é mais estável e satisfeita sem ser consumida pela organização. Os indivíduos são capazes de ajustar-se ao estabelecimento de condutas variando seus graus de comprometimento segundo a atração percebida e os requerimentos estabelecidos. Em tais condições, as necessidades dos indivíduos e as necessidades organizacionais podem ser equilibradas. É verdade que tais indivíduos podem não avançar tão rapidamente na organização junto aqueles de altos níveis de comprometimento, mas muitas conseqüências negativas do alto nível de comprometimento podem ser evitadas.

O comprometimento organizacional é positivo não somente para o trabalhador que estará mais confiante e voltado a entender suas necessidades pessoais, mas também para a organização que se torna mais forte com o trabalhador envolvido em suas atividades profissionais.

O pressuposto que guia as pesquisas e as intervenções do psicólogo na área de comprometimento organizacional, é o de que o comprometimento do indivíduo com o trabalho é algo altamente positivo, quer para o indivíduo, quer para a organização empregadora, quer para a sociedade como um todo (PENA E MORAES, 1998).

Desta forma, a falta do comprometimento organizacional gera pontos negativos tanto para o trabalhador como para a organização. Para o trabalhador, de acordo com Pena e Moraes (1998), “a falta de adequação entre as necessidades dos indivíduos que aspiram ao êxito psicológico e as demandas da organização formal são frustração, fracasso, perspectiva limitada e conflito”. E para a organização segundo Bastos (1993, p.56) “As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento”.

Para tanto é preciso perceber que o comprometimento organizacional possui um papel importante para a vida do trabalhador, pois a falta dele pode prejudicar seu lado psicológico por meio de medo, frustrações e conflitos. Como descrevem os autores Pena e Moraes (1998, p.21), “É curioso observar a dimensão valorativa atribuída ao termo comprometimento. No sentido negativo, a compreensão da valoração é clara, pois o termo está relacionado com a idéia de prejuízo, perigo e fracasso”.

Para identificar características do ambiente que favorecem o aumento do vínculo entre o empregado e a organização são citados três fatores: 1- o ambiente de trabalho (organização, a profissão, o grupo de trabalho, o sindicato, etc); 2- o local de trabalho e condições humanas (a autonomia, a tecnologia, as rotinas, o produto do trabalho, dentre outros); e 3- as recompensas (salários diretos e indiretos, o *status* e a carreira) (SANCHES, 1996).

2.3 TIPOS DE COMPROMETIMENTO

Segundo Davempont (apud MULLER et al 2001, p.38-40) o comprometimento se refere ao elo entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual e é dividido por ele em três categorias:

- a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.
- b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.
- c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização.

Schein (apud PENA E MORAES 1998, p. 24) apresenta outra categoria,

O envolvimento alienado significa que a pessoa não está psicologicamente envolvida, mas é obrigada a permanecer como membro. No envolvimento calculista, a pessoa se envolve na medida em que, fazendo bem o seu trabalho, tem um bom salário. O envolvimento moral significa que a pessoa, intrinsecamente, valoriza a missão da organização e o seu emprego e está pessoalmente envolvida e identificada com a organização.

Em relação ao ambiente organizacional, para o trabalhador nem sempre o salário é o fator mais importante, pois existem mais atrativos que podem sobrepor seus desejos e necessidades, ou seja, crescimento profissional, segurança e estabilidade. Às vezes, as recompensas sociais e psicológicas, tais como elogios, incentivos, compreensão, carinho, afeto, parceria, embora não sejam palpáveis, podem gerar diversas reações nos trabalhadores, tornando-os muito mais comprometidos e dispostos a cumprir seus objetivos dentro da organização.

Meyer e Allen (apud MORAES, GODOI, BATISTA, 2008) consideram e descrevem três componentes de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. O comprometimento no enfoque afetivo representa apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização; no enfoque instrumental, é visto como função das recompensas e custos associados; e o enfoque normativo está relacionado a um nível de comprometimento como dever do funcionário em relação à organização.

Já Bastos (1993, p.54-58) apresenta cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:

- a) **Afetivo**, também chamado de atitudinal: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
- b) **Calculativo** ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
- c) **Sociológico**: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego, porque

percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

- d) **Normativo:** internalização de pressões normativas de comportamento.
- e) **Comportamental:** manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Desta forma as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam os comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Diante dessas cinco abordagens Bastos (1993, p.53) ainda define que,

Comprometimento seria então, um mecanismo psicossocial cujos elementos side-bets ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; trocas laterais seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

A união desse conjunto de abordagens definidas possibilita a compreensão do comportamento do indivíduo frente às situações em que se encontra na organização. Na visão de Bastos (1993, p.54) “indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-los”. Desta forma pode-se relacionar um alto nível de comprometimento com uma maior predisposição de guiar ações por padrões definidos pela organização.

O comprometimento organizacional não pode ser cobrado pela organização de forma leviana, por intermédio de pressões explícitas de trabalho ou recompensas previamente estipuladas pelas conquistas dos colaboradores por meio do alcance de metas. A expectativa é um fator que motiva e a recompensa afetiva pode ser um fator ainda mais gratificante. Dessa forma, a organização deve trabalhar com estratégias psicológicas a busca pelo comprometimento de forma adequada, respeitando as condições emocionais do indivíduo.

As características das definições de comprometimento e as apresentou sob dois aspectos: permutativo e psicológico. No primeiro, os laços fortes podem surgir quando as organizações respondem às necessidades e às expectativas dos funcionários. No segundo, o comprometimento é compreendido como uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com a sua organização; é uma relação profunda, que ultrapassa as vantagens imediatas. (SÁ E LEMOINE, 1999).

Esses aspectos do comprometimento apresentam pontos positivos para o trabalhador e organização. O laço permutativo oferece uma satisfação pela organização por estar desenvolvendo uma troca entre o indivíduo e a empresa, e isso resulta no comprometimento do trabalhador. O laço psicológico apresenta um estado natural e consciente de identificação com a organização, seus valores, metas e objetivos.

As conseqüências da falta do comprometimento organizacional ocorrem por vários fatores, porém o baixo desempenho e a saída do trabalhador é a conseqüência extrema sendo ruim para o trabalhador, que fica desmotivado ou desempregado e também para a empresa que perde produtividade e o capital humano investido.

Bastos (1993, p.62) explica que,

Duas principais classes de comportamento têm sido analisadas como conseqüências do comprometimento do trabalhador. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho. A pesquisa neste domínio tem-se apoiado na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho.

Estudos psicológicos revelam que o baixo comprometimento dos trabalhadores pode levar a níveis altos de rotatividade ou movimentação de pessoas na organização. De acordo com Sanches (1996, p.2), “pesquisas relacionadas com comprometimento tem crescido em função de este ser o melhor preditor de comportamentos relativos ao trabalho, tais como rotatividade, absenteísmo e desempenho”.

Bastos (1993, p.54) reforça,

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Neste projeto iremos utilizar a teoria de Bastos sobre comprometimento organizacional para melhor realização do mesmo. Os estudos sobre comprometimento organizacional têm levado às organizações a possibilidade de reverter um quadro de alta rotatividade ou movimentação de pessoas dentro da empresa, melhorando as relações com seus trabalhadores. O objetivo da psicologia nas organizações é intermediar uma relação de equilíbrio mútuo, porém grande parte dessas ações parte das condições de trabalho que a organização oferece e das expectativas do trabalhador, de suas vontades, desejos e necessidades para sua vida.

2.4. ROTATIVIDADE

A falta de comprometimento e o stress fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. São fonte também de custos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. (Wagner e Hollembeck, 2003, p.125). Segundo os autores supracitados a insatisfação é uma das principais razões que levam o trabalhador a desmotivar-se com a organização e gerar aceleração da rotatividade organizacional. Se há insatisfação por parte do trabalhador, há também falta de envolvimento e descompromisso com a empresa e conseqüentemente, prejuízos.

Robbins, (2002, p.74) define: “a satisfação no trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Afirma ainda o autor, que o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência de regras e políticas organizacionais, o alcance de padrão de desempenho e aceitação de condições de trabalho. Isso significa que a avaliação que um trabalhador faz da sua satisfação e ou insatisfação resulta de uma soma de vários elementos.

Depreende-se então que a falta de comprometimento pode ser muito dispendiosa do ponto de vista psicológico e financeiro para a empresa, posto que ela cria um clima duvidoso no ambiente de trabalho. O ambiente entendido como clima organizacional, para quem sai e quem fica, traduz-se pela instabilidade emocional reinante, isto é, o clima fica denso e dificulta a fluidez nos relacionamentos. Muita rotatividade ou movimentação de pessoas pode ser sintoma de geração de problemas na organização.

Se as pessoas que deixam a organização apresentam melhor produtividade do que as pessoas que ficam, a rotatividade ou movimentação de pessoas reduz a produtividade de mão-de-obra remanescente, gerando um fluxo negativo e crescente para a organização, já que os efeitos podem ser psicologicamente e mercadologicamente desastrosos. O trabalhador bom e experiente insatisfeito sai e provavelmente assumirá melhores condições de trabalho na empresa concorrente. Então, todo o investimento da organização nesse trabalhador fica perdido. Se o trabalhador insatisfeito permanece na organização pode gerar um clima ruim com os colegas e contaminar todo o setor.

A insatisfação pode causar o declínio do comprometimento organizacional e a conseqüência do afastamento emocional do trabalhador provavelmente culminará na rotatividade ou movimentação de pessoas. Segundo Spector, (2004, p. 242)

Uma vez que o comprometimento se refere à ligação das pessoas com seu trabalho, ele deve ser relacionado à rotatividade. Aquelas com baixo nível de comprometimento devem ter maior probabilidade de se demitir de seus empregos do que os indivíduos com alto comprometimento.

Nas pesquisas realizadas por Cohen (1993, apud Spector, 2004, p. 242) a metanálise de 36 estudos correlacionando o comprometimento geral com a rotatividade ou movimentação de pessoas e encontrou uma correlação entre comprometimento e rotatividade.

Robbins, (2002, p.75) relaciona satisfação e produtividade fazendo um alerta: “trabalhadores felizes não são, necessariamente, trabalhadores mais produtivos”. Sugere ainda o autor, que no nível individual é exatamente a produtividade que promove a satisfação. Entretanto, quando avalia-se a mesma questão do ponto de vista organizacional, tem-se “as organizações com trabalhadores mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes”.

O papel do psicólogo nas organizações é buscar exatamente o equilíbrio entre profissionais qualificados e em condições de suprir as necessidades de produção e desenvolvimento da empresa, em outras palavras, aumentar o nível de satisfação dos indivíduos que fazem parte da organização. Os indivíduos que iniciam sua vida profissional na empresa desejam suprir suas expectativas pessoais diante da reciprocidade financeira, social e emocional.

Considerando a teoria já exposta, as organizações precisam ter uma estrutura para que os trabalhadores permaneçam na organização, oferecendo condições e despertando interesse, satisfação e envolvimento. Quando isso não ocorre as saídas de todo investimento nas pessoas que atuavam na organização, melhor dizendo, do capital humano, se tornam freqüentes. Na visão de Chiavenato (1994, p.159),

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas.

As saídas de trabalhadores, quando ocorrem de forma intensa, tendem a criar um ambiente instável e tenso para aqueles que permanecem na organização. Esse fenômeno de entradas e saídas denomina-se rotatividade ou turnover e tem intrínseca relação com o comprometimento organizacional, posto que se refere as muitas variáveis ambientais.

Chiavenato (1994, p.159) descreve que, “Em toda a organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema”.

Numa visão humana, manter um nível baixo de rotatividade ou movimentação de pessoas favorece a empresa, pois os trabalhadores já pertencem ao ambiente da organização e já possuem conhecimento com relação às atividades exercidas. A rotatividade em alto grau pode ser dispendiosa no custo da mão-de-obra, por exemplo. Para Alonso (2008), “É oneroso para a empresa a rotatividade de pessoal, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue de uma admissão de outro trabalhador, e este giro cria um custo alto na mão-de-obra”. Na concepção de

Robbins (1998, p.15), “Quando a rotatividade é excessiva ou quando envolve trabalhadores valiosos, pode ser um fator de interrupção, impedindo a eficácia da organização”.

No mesmo norte Wagner III e Hollenbeck (2003, p.125) afirmam que a insatisfação também acelera a rotatividade organizacional. A substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização também é um encargo dispendioso. Quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do trabalhador.

É possível mensurar o grau de rotatividade ou movimentação de pessoas que ocorre na organização por meio de média de indicadores dos trabalhadores, que entram e saem da organização. Há vários estudiosos da psicologia, que desenvolveram escalas para tal mensuração. Dessa forma é possível estudar o impacto que um determinado grau de rotatividade ou movimentação de pessoas pode causar na empresa e analisar os motivos que levam os trabalhadores a saírem da organização.

Detectar o índice de rotatividade se torna importante, pois a organização poderá diagnosticar o impacto que causa em um setor da empresa e prescrever estratégias administrativas capazes de assegurar que os trabalhadores tenham uma maior rentabilidade sem grandes flutuações no setor.

Chiavenato (1994, p.158) afirma que,

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente (mercado). [...] Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.

Dessa forma pode-se observar na figura seguinte, o exemplo do cálculo do índice de rotatividade citado por Cabral,

$$\text{Índice de Rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de admissões (no mês)}}{2} + \frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right]}{\text{N}^\circ \text{ de empregados (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Ilustração 3: Demonstrativo do cálculo do índice de rotatividade.

Fonte: Cabral (2006, p.1)

Com os índices diagnosticados, a organização pode manter uma política administrativa assertiva para manter um nível baixo de rotatividade e assim proporcionar maior estabilidade na ambiência de trabalho. Com os níveis baixos, a tarefa de controlar a rotatividade ou movimentação de pessoas se resume em trabalhar com os profissionais de forma positiva para a empresa e para os trabalhadores, aproveitando adequadamente o capital humano.

Assim, o setor de recursos humanos tem maior liberdade de identificar no mercado possíveis saídas ou entradas por competência e não por urgência em manter um quadro completo de trabalhadores. Chiavenato (1994, p.159-160) afirma que,

Se a rotatividade, em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado, então, a rotação encontra-se sob controle da organização. Todavia, quanto às perdas de recursos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atenuar sobre ele e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis, torna-se o problema básico.

Reforçando com a visão de Robbins (1998, p.15),

Todas as organizações, claro, têm alguma rotatividade. Na verdade, se as pessoas ‘certas’ estão saindo da organização – os empregados limitados ou não integrados na organização –, a rotatividade pode ser positiva. Ela pode criar oportunidade para substituir um indivíduo de desempenho baixo por alguém que tenha melhores habilidades ou motivação, aumentar as oportunidades para promoções e trazer idéias novas e frescas à organização.

Um fator que eleva o índice de rotatividade é a oferta e a procura que ocorre no mercado por profissionais e talentos. O trabalhador assediado por oportunidades em outras organizações acaba aliando-se a elas, podendo gerar lucro para a concorrência, nesse caso, perde-se um potencial investido e preparado pela empresa e ganha-se um oponente poderoso.

Definindo Chiavenato (1994, p.163-164), “Dentre os fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.”.

Também para Chiavenato (1994, p.164), dentre os fenômenos internos, podem-se citar:

- a. A política salarial da organização;
- b. A política de benefícios da organização;
- c. O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- d. As oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- e. O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- f. As condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- g. O moral do pessoal da organização;
- h. A cultura organizacional;
- i. A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- j. Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- k. A política disciplinar da organização;
- l. Os critérios de avaliação de desempenho;
- m. O grau de flexibilidade das políticas organizacionais.

Vale comentar que embora Chiavenato não tenha mencionado em sua citação, o comprometimento organizacional considera-se um fenômeno interno de peso para o funcionário, o envolvimento com a organização como laço psicológico.

Para que a empresa tenha conhecimento do motivo de um trabalhador optar em sair da organização é preciso realizar uma pesquisa. A forma viável é por intermédio de um questionário

de desligamento ou entrevista, que pode ser aplicado até mesmo se o trabalhador for demitido pela organização. Desta forma, é possível também identificar problemas originados pela própria organização. É o momento onde o trabalhador demitido desabafa suas angústias, revelando motivos que o levaram a tomar essa decisão com relação a sua vida pessoal e profissional na empresa.

De acordo com Chiavenato (1994, p.165), “As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidas por meio das entrevistas de desligamento feitas com as pessoas que se retiraram para diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando o êxodo do pessoal”.

A rotatividade ou movimentação de pessoas ocorre diante de algum motivo relacionado a problemas com a organização ou o comportamento do colaborador. Segundo Chiavenato (1994, p.163),

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização.

O psicólogo representando a organização necessita averiguar os fatores que elevam a rotatividade ou movimentação de pessoas. É preciso identificar as razões quando há uma alta evasão de capital humano para benefício da própria organização. Por intermédio de mudanças organizacionais é possível equilibrar esta rotatividade, transformando-a em algo positivo e vantajoso para a empresa e principalmente para as pessoas que nela vivem e trabalham.

O comprometimento organizacional é um fator de equilíbrio da rotatividade ou movimentação de pessoas na empresa; trabalhadores que estão comprometidos se empenham e se envolvem mais e se tornam mais resistentes a possíveis saídas, pois criam uma relação positiva com a organização.

3. MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar o método que foi utilizado para a realização da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No presente ítem serão abordados os procedimentos metodológicos por meio dos quais a investigação proposta foi realizada. Há necessidade de encontrar fatos e dados confiáveis e plausíveis, para tanto foi preciso definir o método a ser utilizado e organizar a busca das informações.

A pesquisa exploratória proporcionou uma maior aproximação com o objeto de estudo, que é a análise do comprometimento organizacional e rotatividade no setor de armazém da empresa X. Como afirma Andrade (2003, p. 124),

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos [...] de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Para Gil (1991, p. 45),

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Quanto ao delineamento, trata-se de um levantamento baseado em critérios de cunho científico, pois ocorreu uma interrogação direta dos profissionais que participaram da pesquisa, com o intuito de conhecer a percepção que estes profissionais têm do fenômeno em questão.

As pesquisas deste tipo [levantamento] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado [...]. (GIL, 1999, p. 70).

Para fundamentar teoricamente a pesquisa, assim como para definir os procedimentos metodológicos, foi necessário utilizar também a pesquisa bibliográfica, posto que há na psicologia uma gama muito grande de temáticas para serem exploradas. A revisão da literatura teve grande

importância no desenvolvimento do trabalho; é a responsável pela fundamentação de todo o trabalho de entendimento do problema. A pesquisa bibliográfica consiste na consulta, coleta e organização de material já elaborado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e ainda periódicos publicados, isto é, material acessível ao público geral (GIL, 2002). Com os autores pesquisados pôde-se ter um embasamento teórico que permitem uma análise científica do assunto.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ESTUDADO E DA AMOSTRA

O setor de armazém onde foi realizada a pesquisa localiza-se na fábrica na região da Grande Florianópolis, onde se encontram os produtos fabricados pela empresa estudada, desde refrigerantes (garrafa *pet* 2 litros, garrafa *pet* 2,5 litros, garrafa KS 1 litro, garrafa KS 350 ml, lata de 355 ml e lata de 250 ml), cervejas (garrafas de 600ml, *long neck* e latas), sucos (caixa de 1 litro, 750 ml e 250 ml), chás (garrafa *pet* 1,5 litros), águas (garrafas *pet* 500 ml e 1,5 litros) e energéticos (lata de 250ml). Os produtos ficam armazenados em *paletes* de acordo com tipo de produto, embalagem e sabores.

A função do setor de armazém é abastecer os caminhões com os produtos vendidos para entregar aos clientes. O setor funciona em três turnos divididos da seguinte maneira: 07:00 às 16:48h, 13:30 às 22:00h e 22:00 às 07:00h.

Para conseguir alcançar a totalidade dos pesquisados, a pesquisa seria aplicada em todos os atuais trabalhadores do setor de armazém (que totalizam 53 profissionais) e também nos ex-funcionários do mesmo setor (que totalizam um montante de 34 pessoas), que saíram da empresa no ano de 2007. Porém, devido a algumas faltas e dificuldades de contatos, a pesquisa foi aplicada em 37 profissionais que trabalham atualmente no setor de armazém e 13 ex-funcionários da empresa estudada.

Os participantes desta pesquisa foram três (3) supervisores que têm a função de coordenar as equipes. Os mesmos precisam ter o 3º grau completo e experiência de dois anos em supervisão de equipes; um (1) analista de armazém que controla entrada e saída de produtos e verifica a quantidade de produtos em estoque, que para exercer a função precisa ter o Ensino Superior completo e ter curso de Excel avançado; dois (2) auxiliares administrativos que dão suporte técnico aos supervisores e ao analista e precisam de Ensino Médio completo e curso de Excel intermediário; quatro (4) conferentes que contabilizam a carga que será colocada no caminhão de acordo com produto, embalagem e sabores, deles exigem-se o Ensino Médio

completo e uma experiência de 2 anos no cargo; sete (7) operadores de empilhadeira que são incumbidos de colocar os *paletes* dos produtos dentro dos caminhões. Estes possuem formação de Ensino Fundamental completo e curso de operador; e vinte (20) auxiliares de estoque, que têm as funções de montar os paletes de acordo com o pedido e de limpeza do armazém, que precisam ter o Ensino Fundamental completo e disposição para trabalhar com esforço físico, que é avaliado por um médico do trabalho por intermédio de exames específicos.

Na figura abaixo pode-se perceber como é o organograma do setor pesquisado:

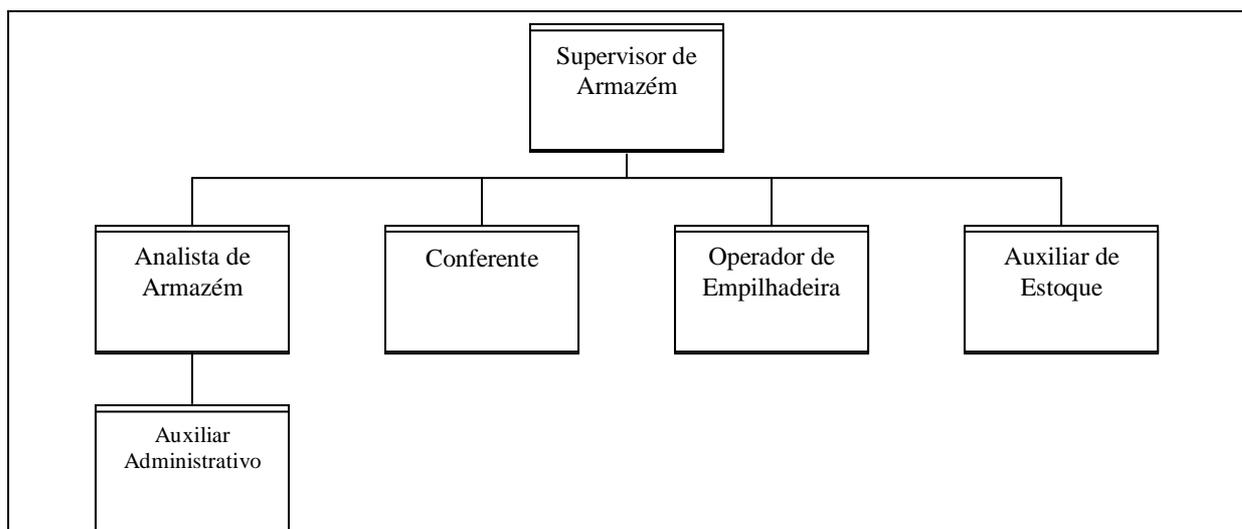


Ilustração 4: Organograma do setor de armazém

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Os 13 ex-funcionários tinham os seguintes cargos, um (1) conferente, dois (2) operadores de empilhadeira e dez (10) auxiliares de estoque.

3.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Foi realizada uma entrevista individual (Apêndice B), aplicado á escala de comprometimento organizacional (Anexo A) e assinados os termos de consentimento (Anexo E) com cada um dos três supervisores na sala de reuniões localizada na fábrica da empresa estudada, pois a sala oferece ar-condicionado, iluminação apropriada, assentos confortáveis.

Para os outros trabalhadores, analista, auxiliares de administração e auxiliares de estoque, operadores de empilhadeira e conferentes, foi aplicado um questionário (Apêndice A), uma escala de comprometimento organizacional (Anexo A) e assinados o termo de consentimento

(Anexo D) no auditório da fábrica, que possui boa iluminação, bons assentos e ar-condicionado. Tais aplicações foram realizadas em dois dias e três turnos distintos (pela tarde às 12:50 e às 18:00 – à noite as 21:30) para analisar todas as situações contextuais dos trabalhadores.

Já com os ex-funcionários, foi aplicada a escala de comprometimento organizacional (Anexo B), questionário (Apêndice C) e assinados os termos de consentimento (Anexo D) na residência de cada um dos ex-funcionários, sendo que em todas as residências tivemos um local com boa iluminação e assentos. Porém, em dois casos, o ambiente não foi o mais adequado devido ao barulho dentro da casa.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Por se tratar de um número grande de pessoas que foram investigadas, o questionário, a entrevista semi-estruturada, a escala de comprometimento organizacional, os relatos das entrevistas de desligamento realizadas pela empresa e o índice de rotatividade apresentado pela empresa, foram os meios utilizados para coletar as informações.

Segundo os autores Marconi e Lakatos (1992, p. 107), “questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. Para Barros e Lehfeld (1990, p. 50), “o pesquisador ao elaborar os seus questionários, deve ter a preocupação de determinar o tamanho, o conteúdo, a organização e clareza de apresentação das questões a fim de estimular o informante a responder”.

O padrão para se ter um questionário é explicado por Andrade (2003, p. 149), “para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por esse motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas”.

A entrevista foi realizada com três (03) supervisores e o questionário aplicado nos 34 trabalhadores restantes e nos 13 ex-profissionais da empresa. A escala de comprometimento foi aplicada nos 50 trabalhadores, entre antigos e atuais.

A entrevista de desligamento dos trinta e quatro (34) ex-trabalhadores da empresa que saíram no ano de 2007 foi apresentada de acordo com os dados do setor de Recursos Humanos, responsável pela aplicação da entrevista de desligamento dos trabalhadores que saem da empresa. O índice de rotatividade foi apresentado pelo setor de Relações Industriais da empresa estudada.

Com as técnicas apresentadas foi possível obter dados científicos de forma precisa e com maior exatidão para analisar o tema proposto no trabalho.

3.5 PROCEDIMENTO

3.5.1 De escolha dos participantes

Para o desenvolvimento da pesquisa foram selecionados funcionários do setor de armazém, pois estes participantes fazem ou fizeram parte do setor de maior rotatividade da empresa, isto é, vivenciaram na ambiência de trabalho situações de rotatividade.

3.5.2 De contato com os participantes

Num primeiro momento foi solicitado pessoalmente para que cada supervisor desse a autorização para a realização de uma entrevista individual, com isso foi marcado um horário para a entrevista e aplicação da escala de comprometimento. Por meio de e-mail foi solicitado aos supervisores para encaminharem os funcionários do setor, com data determinada e horários diferentes de acordo com sua escala de trabalho. O local da realização foi no auditório industrial da empresa.

Os ex-funcionários da empresa foram contatados por telefone e e-mail para marcar horário, data e local para aplicação da pesquisa. Onde todas as aplicações das pesquisas foram realizadas na residência dos pesquisados.

3.5.3 De teste dos instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados (entrevista, questionário e escala de comprometimento) foram testados com dois funcionários do setor industrial da mesma empresa. A entrevista e a escala de comprometimento organizacional foram aplicadas no supervisor industrial, sendo que, o questionário e a escala de comprometimento organizacional foram aplicados no técnico de manutenção industrial, onde foi possível verificar com as respostas obtidas, que os resultados eram válidos para atingirmos os objetivos da pesquisa.

3.5.4 Coleta de dados

A entrevista com os supervisores foi o primeiro instrumento de coleta de dados aplicado. Individualmente foi conversado e explicado a importância das perguntas realizadas para a pesquisa. Cada questão elaborada foi respondida pelos participantes de maneira clara e objetiva e cada resposta foi devidamente registrada por anotações. Após a entrevista foi aplicada a escala de comprometimento onde foi orientado como deveria ser respondida. Não havendo dúvidas, cada participante respondeu no seu devido horário e devolveu ao pesquisador, junto com o termo de consentimento.

A aplicação do questionário e da escala de comprometimento aplicada nos funcionários foi realizada em horários diferentes no auditório da empresa, sendo explicado detalhadamente cada questão. Foram respondidas as dúvidas que surgiram e logo depois de respondê-los cada funcionário devolveu o questionário e a escala de comprometimento, junto com o termo de consentimento. Dos 50 funcionários do setor somente 34 participaram da pesquisa, pois 04 estavam em período de férias, 05 faltaram no dia marcado e 07 não quiseram responder a pesquisa.

Com os ex-funcionários foram aplicados a escala de comprometimento, questionário e o termo de consentimento, de maneira alternada, onde foram agendadas visitas, através de e-mail e telefone, nas residências dos ex-funcionários com hora e data marcada. Dos 34 ex-funcionários foram localizados somente 13, dos 21 ex-funcionários restantes 07 não estavam em suas residências na data estipulada, 09 não responderam o e-mail, 05 não foram localizados no endereço, telefone e e-mail.

3.5.5 De organização, tratamento e análise de dados

Os dados obtidos na entrevista e escala de comprometimento organizacional com os supervisores, foram agrupados de acordo com os objetivos da pesquisa. Desta forma a visualização e o agrupamento das questões puderam ser melhor compreendidos e analisados através de uma tabela.

Com relação ao questionário e a escala de comprometimento organizacional aplicados nos funcionários e ex-funcionários, as questões foram agrupadas partindo dos objetivos da pesquisa, os dados obtidos possibilitaram uma tabulação das respostas e uma visualização por meio de gráficos.

Com as informações obtidas foi possível realizar o cruzamento dos dados, com isso, obter uma interpretação e visualização das questões. Para que seja possível responder a pergunta problema, objetivo geral e objetivos específicos.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos com a pesquisa serão analisados nesse capítulo, a fim de identificar a relação entre comprometimento organizacional e rotatividade dos supervisores, funcionários e ex-funcionários do setor de armazém da empresa X.

4.1 CARACTERIZAÇÃO

Com a caracterização será possível identificar as questões de sexo, idade, escolaridade, estado civil, se tem filhos, cargo e o tempo de serviço de empresa dos supervisores, funcionários e ex-funcionários, relacionando com comprometimento organizacional e rotatividade.

4.1.1 Os gestores do setor estudado

O questionário aplicado nos três supervisores foi dividido em 7 questões fechadas e 13 questões abertas. Analisando as questões fechadas observou-se que na primeira questão, que trata do sexo dos supervisores, 100% dos pesquisados são do sexo masculino, como apresenta o gráfico a seguir.

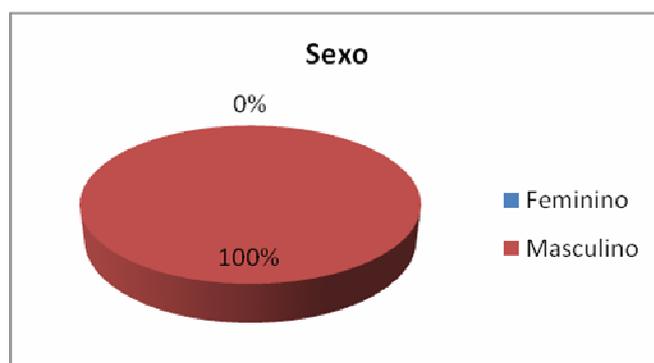


Gráfico 1: Sexo dos supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na questão que trata da idade dos supervisores 2 (dois) possuem de 31 a 36 anos de idade e 1 (um) com idade entre 37 e 41 anos. Pode-se observar certo equilíbrio no que diz respeito à faixa etária, que é apresentada no gráfico a seguir.

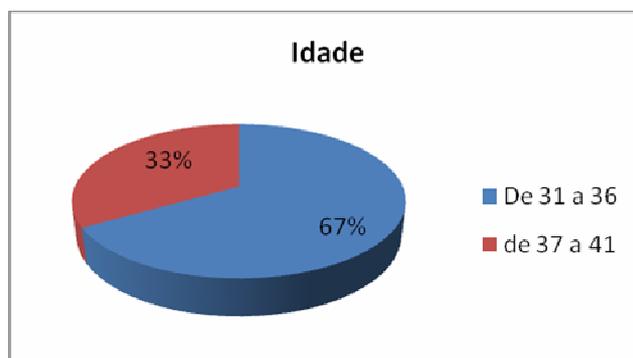


Gráfico 2: Idade dos supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A pesquisa mostra na terceira questão que 2 (dois) supervisores possuem nível superior completo e 1 (um) com pós-graduação completa. Para o cargo de supervisor é exigido um grau superior de escolaridade.

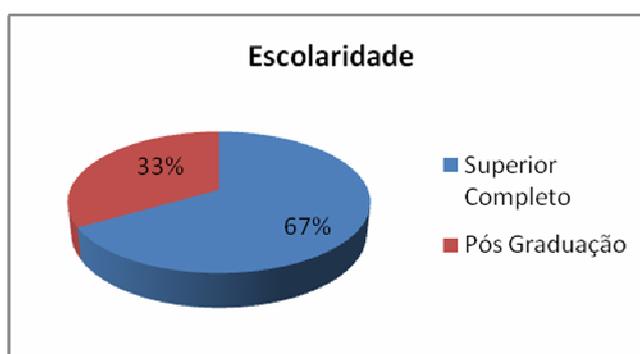


Gráfico 3: Escolaridade dos supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A quarta questão trata do estado civil dos pesquisados. Os resultados mostram que 100% dos supervisores são casados atualmente.

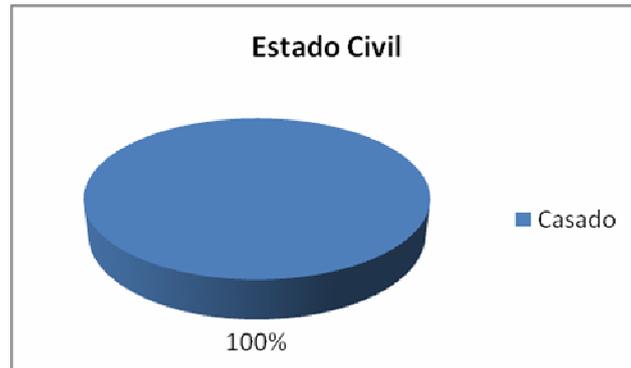


Gráfico 4: Estado civil dos supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na quinta questão é possível visualizar se os pesquisados possuem filhos. Dentre as respostas obtidas, 2 (dois) possuem filhos e somente 1 (um) não.

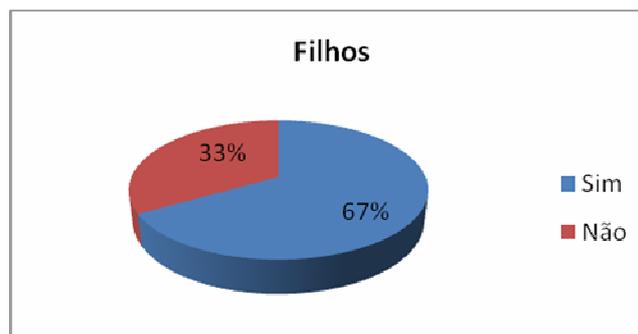


Gráfico 5: Filhos Supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Quanto à sétima questão observou-se uma diferença entre eles no que se refere ao tempo de serviço na empresa, 1 (um) com até 10 anos de empresa, o outro de 11 anos até 15 anos e o último de 16 anos até 20 anos de empresa. Essa diferença é percebida no gráfico que segue.

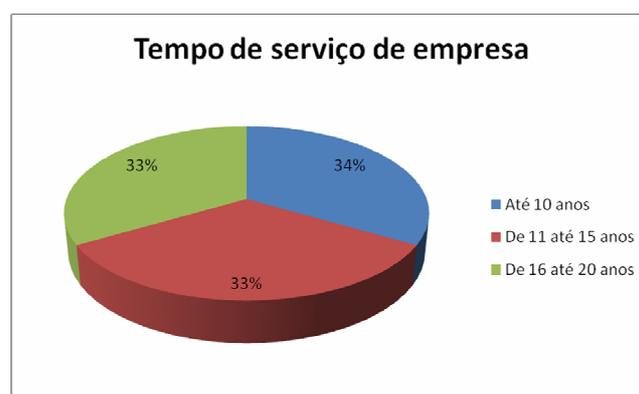


Gráfico 6: Tempo de serviço dos supervisores
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

O fato dos supervisores terem em sua maioria, superior completo, serem casados, possuírem filhos, ter idade de 31 a 41 anos e estarem bastante tempo na empresa (entre 10 e 20 anos), denota que os mesmos têm uma maior estabilidade e comprometimento com a empresa e sua carreira.

4.1.2 Os funcionários do setor estudado

O questionário aplicado nos 34 (trinta e quatro) funcionários do setor de armazém se compõe de 7 (sete) questões fechadas e 4 (quatro) abertas. No processo foram analisadas primeiramente as questões fechadas e, em seguida, as questões abertas.

Analisando os questionários aplicados com os funcionários do setor de armazém da empresa estudada, percebeu-se que do total dos 34 participantes apenas 01 (um) é do sexo feminino, conforme gráfico seguinte.

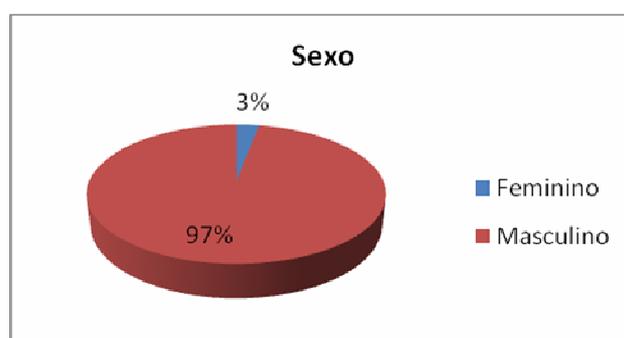


Gráfico 7: Sexo dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

É importante mencionar que os dados obtidos mostram que os sexos dos pesquisados não são equilibrados, visto que sua grande maioria é do sexo masculino, e a empresa não estipulou como requisito para contratação dos seus funcionários.

Na questão que trata da idade dos pesquisados observou-se que 12 (doze) possuem idade entre 18 e 24 anos, 9 (nove) entre 25 e 30 anos, 6 (seis) entre 31 e 36 anos e 7 (sete) entre 37 e 41. Diante desses dados pode-se perceber que os funcionários do setor de armazém da empresa X são, em sua maioria, jovens, como segue no gráfico.

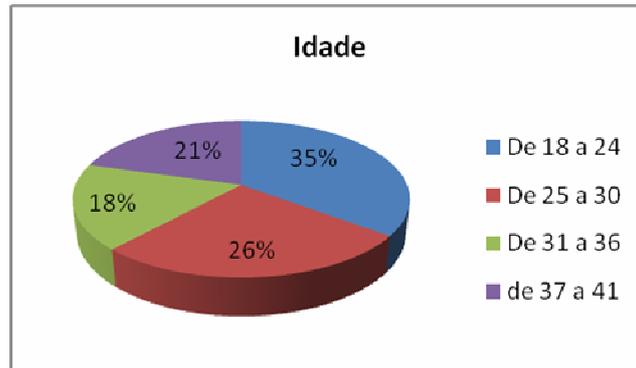


Gráfico 8: Idade dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A ilustração a seguir apresenta o grau de escolaridade dos funcionários onde 5 (cinco) pesquisados possuem fundamental incompleto, 11 (onze) fundamental completo, 8 (oito) ensino médio incompleto, 7 (sete) ensino médio completo, 2 (dois) possuem superior incompleto e somente 1 (um) com superior completo.

É válido comentar que, de acordo com as exigências para o preenchimento das vagas do setor estudado, os pesquisados estão no perfil estabelecido pelo setor de recursos humanos da empresa.

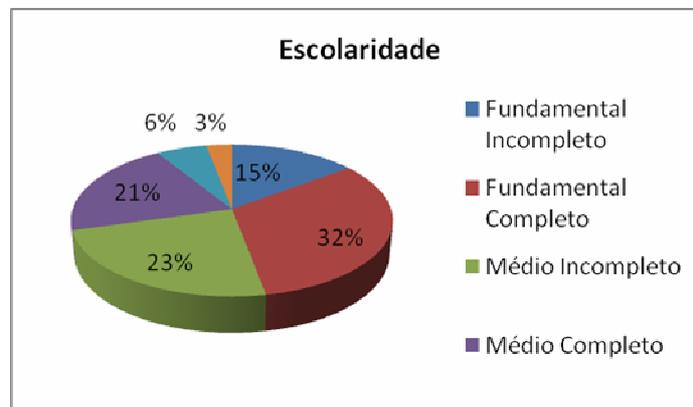


Gráfico 9: Escolaridade dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A ilustração a seguir mostra o estado civil dos pesquisados. Dentro desta avaliação observou-se que 13 (treze) funcionários são solteiros, 9 (nove) são casados, 3 (três) são separados e 9 (nove) amasiados.

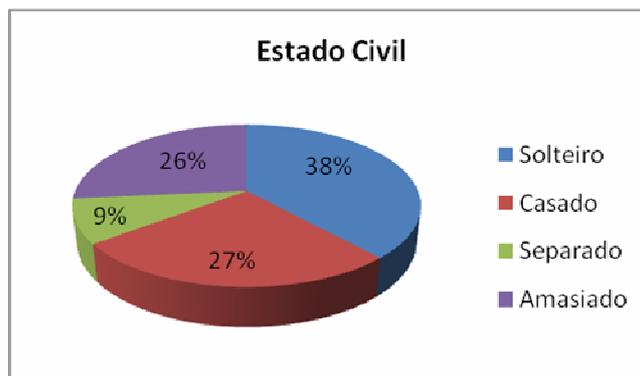


Gráfico 10: Estado civil dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Considerando a situação amasiado o fato de estar vivendo com alguém em situação regular perante a lei como união estável, temos assim um total de 18 (dezoito) pesquisados casados e amasiados. Esses dados obtidos podem influenciar diretamente com o comprometimento, de maneira que os pesquisados necessitam de renda para suprir as necessidades da família, conseqüentemente tem um comprometimento maior, pois não podem ficar desempregados.

A ilustração a seguir mostra a questão que trata se o pesquisado possui filhos, obteve-se um total de 12 (doze) funcionários que possuem filhos e 22 (vinte e dois) que não possuem. Nota-se que a maioria não possui filhos. Como na questão anterior estes funcionários tem a tendência de ter um comprometimento maior, pois necessitam sustentar a família, não podendo ficar sem nenhuma renda. Verificou-se assim um comprometimento contínuo, pois os mesmos só permanecem na empresa devido ao salário e benefícios.

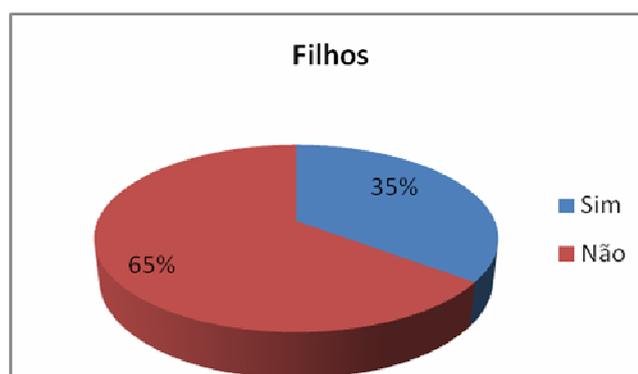


Gráfico 11: Filhos dos Funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na questão referente ao cargo dos pesquisados observou-se o seguinte: 4 (quatro) são conferentes, 7 (sete) são operadores de empilhadeira, 20 (vinte) auxiliares de estoque, 1 (um) analista de armazém e 2 (dois) auxiliares administrativos. Nessa questão pode-se relacionar ao

grau de escolaridade dos participantes, sendo a maioria deles auxiliar de estoque, que não exige alto grau de escolaridade, mas força braçal e experiência para as atividades.

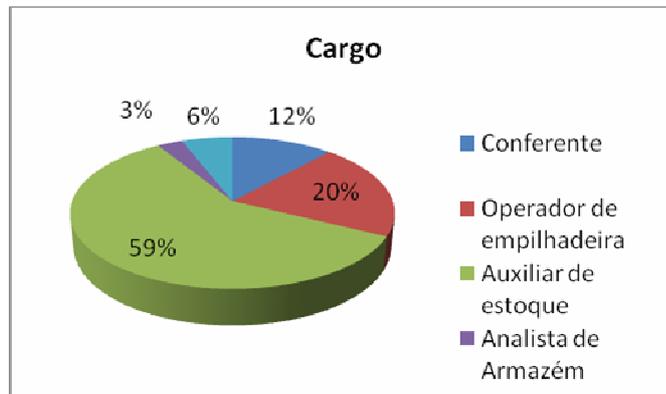


Gráfico 12: Cargo dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na questão sobre o tempo de serviço na empresa, 21 (vinte e um) dos participantes tem até 1 ano de empresa e somente 13 possuem mais, de um ano. O que se pode perceber é que o quadro de funcionários do setor estudado é novo na empresa.

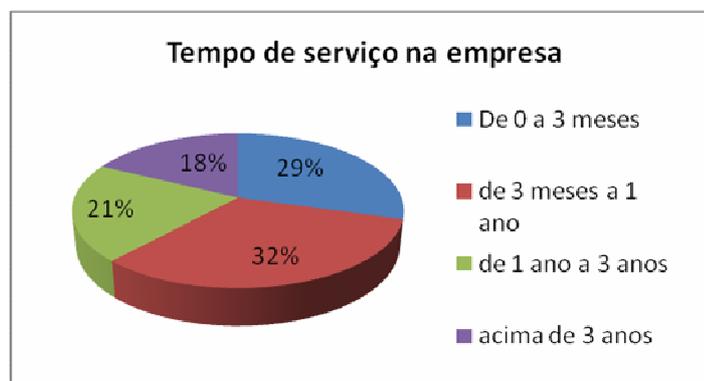


Gráfico 13: Tempo de serviço dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Ao contrário dos supervisores, os funcionários possuem baixa escolaridade, na sua maioria não são casados, não tem filhos e tem entre 18 e 24 anos, deste modo verifica-se um baixo comprometimento tanto com a empresa quanto pela carreira, pois os mesmos não vislumbram objetivos a médio e longo prazo, segundo dados adquiridos na questão sobre tempo de serviço na empresa, onde a maioria possui até 3 meses de empresa.

4.1.3 Os ex-funcionários do setor estudado

A pesquisa aplicada nos 13 (treze) ex-funcionários possui 7 questões fechadas e 8 questões abertas. Nos resultados obtidos com a primeira questão fechada que trata do sexo dos ex-funcionários observou-se que 100% dos pesquisados são do sexo masculino, como é apresentado no gráfico a seguir.

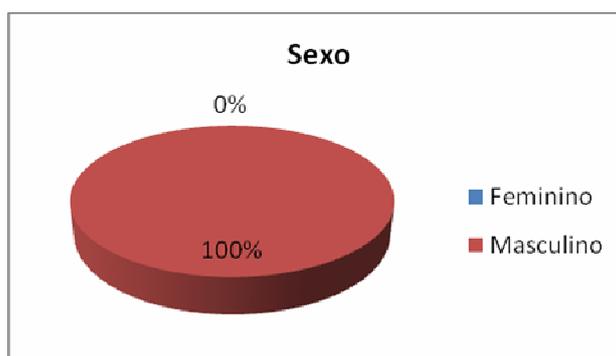


Gráfico 14: Sexo dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na pesquisa aplicada percebeu-se que, na questão que se refere à idade dos pesquisados, onde 6 (seis) possuem idade entre 18 a 24 anos e 3 (três) possuem idade entre 25 a 30 anos, sendo assim importante mencionar que grande parte é jovem com o total de 69% dos pesquisados. Apenas 3 (três) possuem idade entre 31 a 36 anos e somente 1 (um) com idade entre 37 a 41 anos.

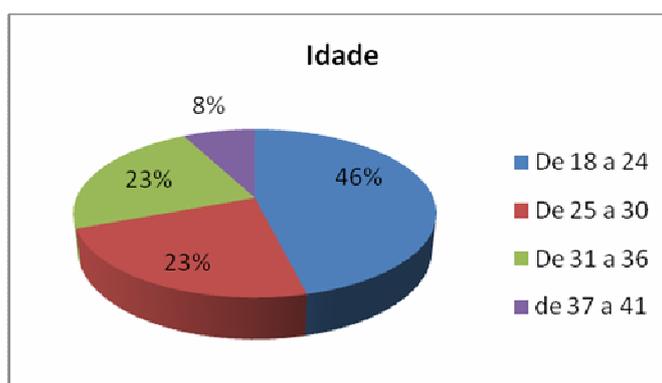


Gráfico 15: Idade dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Quanto à questão que se refere à escolaridade, observou-se que 3 (três) dos pesquisados possuem fundamental incompleto e 5 (cinco) com fundamental completo. Nota-se assim que a maioria não possui o Ensino Médio. Em relação ao ensino médio 2 (dois) possuem o ensino médio

incompleto e 2 (dois) dos ex-funcionários possuem ensino médio completo. E dentre os pesquisados, somente 1 (um) possui superior incompleto.

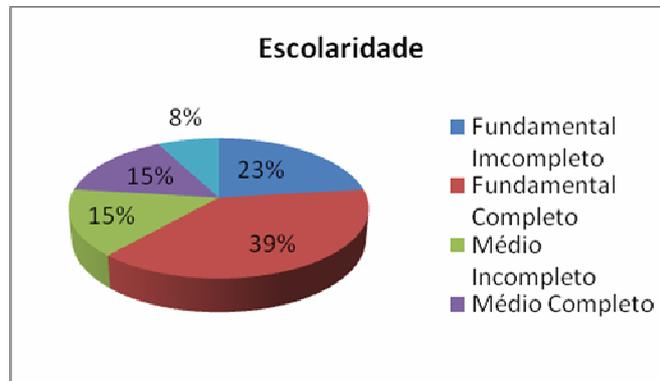


Gráfico 16: Escolaridade dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A questão que se refere ao estado civil dos ex-funcionários pode ser observada que 5 (cinco) são solteiros e 1 (um) está separado, porém os resultados mostram que 4 (quatro) são casados e 3 (três) amasiados como mostra o gráfico a seguir.

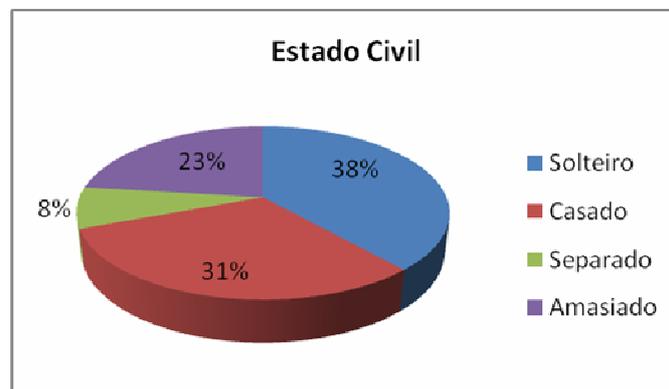


Gráfico 17: Estado civil dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Na ilustração que segue observou-se que dos pesquisados, 6 (seis) possuem filhos e 7 (sete) não possuem filhos.

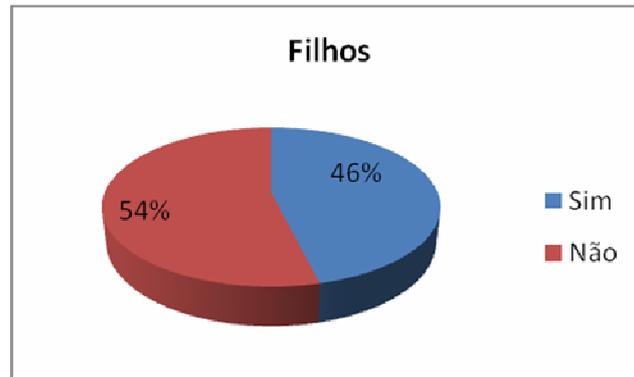


Gráfico 18: Filhos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A questão que trata do cargo que o ex-funcionário ocupava mostrou que 10 (dez) eram auxiliar de estoque, 2 (dois) tinham o cargo de operador de empilhadeira e somente 1 (um) conferente. Essa questão está de acordo com a questão da escolaridade, onde a grande maioria não possui o Ensino Médio, pois para a função de auxiliar de estoque não é exigido esse grau de escolaridade.

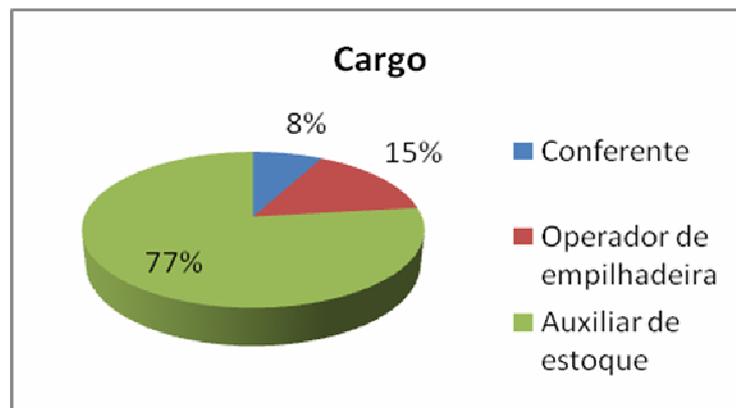


Gráfico 19: Cargos dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Com relação à pergunta sobre o tempo de serviço na empresa X, 8 (oito) ficaram até um ano na empresa, 1 (um) até três anos e 4 (quatro) acima de três anos. Esta situação pode ser observada no gráfico a seguir.

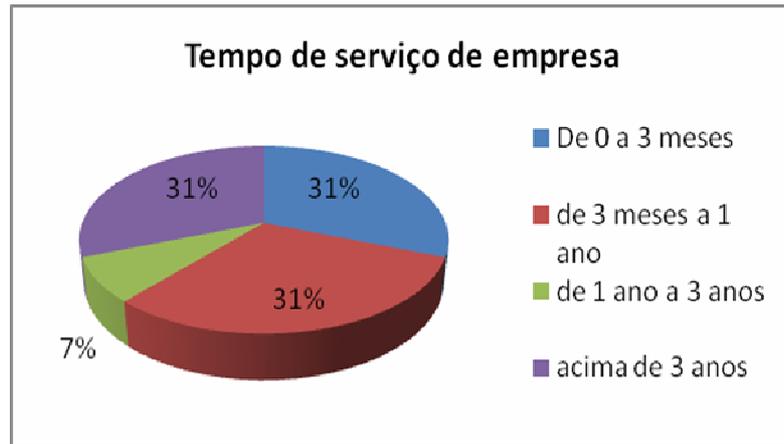


Gráfico 20: Tempo de serviço dos ex-funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Com a análise de dados dos ex-funcionários, verificou-se uma semelhança com os funcionários. Onde o baixo comprometimento ficou evidenciado, devido à baixa escolaridade, por serem jovens (18 a 24 anos), não possuírem filhos e a maioria serem solteiros. Observa-se então que o comprometimento com a empresa estudada era contínuo, pois os ex-funcionários não buscam qualificação profissional, visto que os atuais cargos são de ordem operacional, trabalham, assim, por salário e benefícios.

4.2 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Num primeiro momento, nesse capítulo é analisado o nível de comprometimento dos pesquisados de forma quantitativa, obtidos com a escala de comprometimento que varia de 1 a 4; desta forma, 1 é definido como mínimo, 2,5 é a metade e 4 é o máximo.

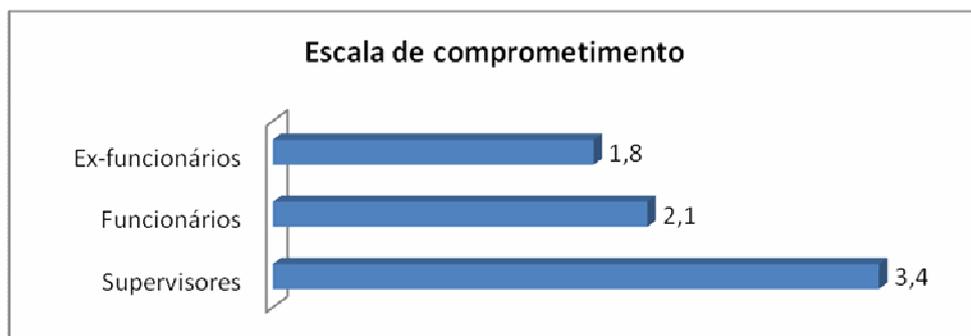


Gráfico 21: Escala de comprometimento
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Com os dados obtidos na escala de comprometimento observou-se que os supervisores são comprometidos e os funcionários e ex-funcionários possuem baixo comprometimento. Os índices mostram os seguintes resultados: 3,4 para os supervisores, 2,1 para os funcionários e 1,8 para os ex-funcionários.

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os dados obtidos pelas questões a seguir são relacionadas ao comprometimento organizacional, foram analisadas as respostas obtidas pelos supervisores, funcionários e ex-funcionários do setor estudado.

Em um segundo momento, a pesquisa realizada pelo questionário possibilita uma avaliação qualitativa desses resultados de maneira a entender os motivos dos supervisores terem um alto comprometimento e funcionários e ex-funcionários comprometimento baixo, como se verificou na escala de comprometimento.

4.3.1 Dos supervisores

Inicialmente analisou-se a visão dos supervisores sobre as características de um funcionário comprometido. Com isso, observou-se que o funcionário além de “firmar um contrato de trabalho e cumprir com seu horário de trabalho” e “desempenhar suas tarefas”, “ele precisa ter um objetivo profissional e pessoal”, “buscar algo mais”, “tentar inovar”, “encontrar solução para os problemas que surgem” e “se empenhar para atingir as metas e objetivos da empresa”.

Diante da análise das respostas dos supervisores, BASTOS (1993, p. 53) expõe que comprometimento pode representar atitudes internas do trabalhador como envolvimento, o entusiasmo, boas idéias, enfim fatores de lealdade, relações que contribuem para o bem-estar do funcionário e conseqüentemente para o ambiente da organização. Permanecendo, assim, o desejo de fazer parte da organização de forma espontânea, e de livre vontade.

A partir desta visão, os supervisores consideram que a maioria de seus subordinados são comprometidos conforme comentários: “apesar de ainda haver problemas com faltas”, “[...] um alto índice de rotatividade no setor” e “alguns funcionários ainda relaxam muito com relação as

suas atividades”, porém cabe o comentário “a maioria dos funcionários estão voltados para a empresa”.

Cabe ressaltar que apesar dos supervisores acreditarem que seus subordinados são comprometidos, o resultado obtido pela escala de comprometimento apresenta um baixo índice de comprometimento.

Sobre as ações dos supervisores para aumentar o comprometimento dos funcionários, o primeiro apresentou a resposta: “eu dou importância para os problemas deles. Mantenho um ambiente agradável, claro, sempre que posso marco um churrasco, futebol, para que a equipe se sinta unida. Também incentivo os estudos deles e sempre, mais sempre, eu promovo os colaboradores que estão prontos para exercerem uma nova função. Acho que este reconhecimento motiva a equipe”; o segundo comenta: “como líder busco sempre escutar e tentar perceber as oportunidades de cada um e valorizar com o tempo na medida do possível. Incentivando cada um a resolver problemas e procuro estar sempre atento a tudo que acontece”; e o terceiro fala: “exponho a importância do serviço de cada um para a empresa, apontando as conseqüências que pode causar com a falta de atenção. Aponto também que os bons funcionários podem ter crescimento dentro da empresa”.

Os supervisores concordam que a empresa oferece condições para a realização das atividades, desde maquinários próprios para desenvolver as atividades, estrutura física, segurança e área de lazer para confraternizações. Na questão que trata a respeito do que a empresa estudada poderia oferecer, observou-se que, na opinião dos pesquisados, poderia ser oferecido benefícios como vale alimentação e bolsa graduação para incentivar os estudos, e bonificações por resultados.

Em relação aos planos profissionais para os próximos dois anos dos supervisores da empresa X, constatou-se com os dados obtidos que os pesquisados desejam especializar-se, através de cursos de especialização e pós-graduação, com objetivo futuro de conquistar cargos de coordenação.

Apesar dos supervisores acreditarem que seus subordinados são, na maioria, comprometidos, os resultados obtidos pelos funcionários não condiz com a análise dos supervisores. Mais do que oferecer condições físicas para realização de tarefas, a organização precisa estimular os seus funcionários de forma afetiva, através do reconhecimento profissional, por exemplo, não apenas, como na visão de Pena e Moraes (1998) por um esforço em alta produtividade, redução de rotatividade e absenteísmo.

Analisando o grau de comprometimento dos supervisores pode-se dizer que são comprometidos afetivamente, ou seja, há um apego, identificação com a organização e desejo de manter-se membro dela, de acordo com os conceitos de Bastos (1993). Os supervisores

começaram de baixo e foram crescendo no decorrer do tempo, através de oportunidades na empresa.

Esse elo é característico por comprometimento atitudinal, classificado por Davemport, marcado por pessoas que se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam os mesmos interesses da empresa e isso os motiva a trabalhar por ela.

Diante do índice adquirido pela escala de comprometimento, sendo o grau máximo o nível 4, constatou-se o resultado 3,4, ou seja, um nível alto de comprometimento por parte dos supervisores da empresa X.

4.3.2 Dos funcionários

Analisando as respostas obtidas pelo questionário aplicado nos funcionários nota-se que a primeira questão aberta possibilitou que os pesquisados colocassem os seus planos profissionais. Dentre as respostas obtidas, observou-se que 9 (nove) possuem planos de promoção para ajudante de motorista, 7 (sete) possuem planos de promoção para promotor de vendas CML (comercial de pequenos mercados: restaurante, padaria, entre outros), 4 (quatro) dos pesquisados possuem planos de promoção para promotor de vendas AS (grandes mercados: hipermercados), 5 (cinco) desejam voltar a estudar e ser reconhecido e 3 (três) possuem planos para serem promovidos a motorista.



Gráfico 22: Planos profissionais dos funcionários
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Como se percebeu nos dados da pesquisa, a maioria busca por crescimento profissional e oportunidade de ascensão, através de desenvolvimento intelectual e conseqüentemente promoção, isso reflete diretamente nas condições que a empresa oferece.

A falta do comprometimento organizacional gera pontos negativos tanto para o trabalhador como para a organização. Para o trabalhador, na visão dos autores Pena e Moraes (1998), a não adaptação da demanda da empresa com as necessidades dos funcionários causa frustração e fracasso no indivíduo. Para a organização, segundo Bastos (1993, p.56), a falta de comprometimento dos funcionários com o trabalho faz com que a tecnologia perca seu potencial.

Pelo índice de comprometimento organizacional dos funcionários, nível 2.1, pode-se dizer que é baixo, e fatores como os apresentados na pesquisa ressaltam ainda mais que a empresa precisa se reestruturar no que diz respeito a desenvolvimento e treinamento, planejamento de benefícios e plano de cargos e salários. Essa mudança se faz necessária para que os funcionários que estão comprometidos não saiam da empresa. Os dados, de modo geral, apresentam uma grande vontade de crescimento, porém consideram a possibilidade de mudar para outra organização se tiverem oportunidade. Para isso se faz necessário analisar o questionário respondido pelos ex-funcionários.

4.3.3 Dos ex-funcionários

Nos dados da primeira questão aberta na pesquisa aplicada nos ex-funcionários relacionada a pergunta se o pesquisado trabalha atualmente, em qual profissão e se está satisfeito com a sua situação atual, constatou-se que dentre os 13 pesquisados, 11 (onze) estão trabalhando atualmente. Dentre as profissões citadas pode-se dizer que os pesquisados mantiveram funções operacionais, porém atividades diferentes das realizadas na empresa anterior.

É importante mencionar que 9 (nove) dos pesquisados estão satisfeitos com a situação profissional atual, somente 2 (dois) não estão satisfeitos. Os resultados podem ser visualizados na tabela a seguir.



Gráfico 23: Situação atual dos ex-funcionários
 Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A satisfação e mudança das atividades atualmente exercidas apresentada pela maioria dos pesquisados reflete diretamente no índice de comprometimento com a empresa anterior, que mostra a escala de comprometimento (nível 1,8). Segundo Wagner e Hollenbeck (2003, p.125) a insatisfação dentro de uma empresa faz com que o funcionário perca seu comprometimento, sobre tudo sua identificação com a empresa.

A tabela a seguir mostra os resultados da segunda questão que trata dos motivos que levaram os ex-funcionários a escolher a empresa anterior. Pode-se observar que 7 (sete) responderam que foi por uma opção viável no momento, 4 (quatro) responderam que escolheram pelos benefícios que a empresa X oferece e 2 (dois) pela oportunidade de promoção.

A adesão do funcionário à empresa está relacionada a orientação psicológica, em contra partida, quando a empresa apresenta valores, crenças e expectativas compatíveis aos do funcionário, ocorre a internalização, e a partir disso o ambiente da empresa e tudo que ela oferece torna-se um atrativo. (SÁ E LEMOINE, 1999, p. 3).

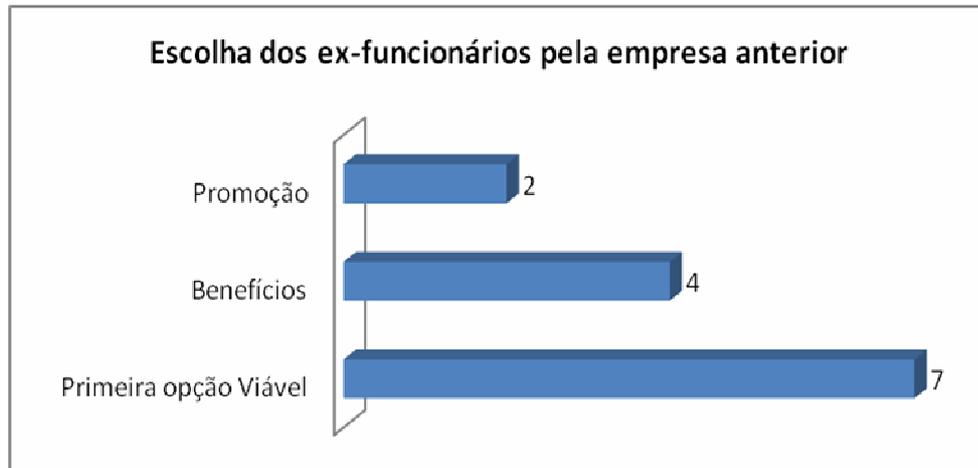


Gráfico 24: Escolha dos ex-funcionários pela empresa anterior
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

É constatada nessa questão a visão dos autores Brandão e Bastos (1993, p.52),

O comprometimento inicial é afetado por características pessoais, expectativas sobre o trabalho e características da escolha do mesmo. Durante o período experimental, ele é influenciado por experiências pré-emprego, experiências iniciais no trabalho, supervisão, grupo de trabalho, salário, características da organização, nível de responsabilidade assumido e disponibilidade de outros empregos. Fatores como tempo de serviço, investimentos, mobilidade no trabalho, envolvimento sociais, exercem maior impacto sobre o comprometimento no longo prazo.

De maneira geral os dados apontam que a maioria dos pesquisados optaram pela empresa por questão de oportunidade em um momento crítico de desemprego, por acreditar em um possível crescimento profissional e pelo que a empresa oferece de salário e benefícios, caracterizando assim um comprometimento contínuo, determinado por razões financeiras.

A questão número três questiona a relação com a empresa anterior. Diante dos resultados, obteve-se 7 (sete) pesquisados que gostavam de alguma maneira, 4 (quatro) pelo ambiente de trabalho, 2 (dois) por relação de respeito entre integrantes da empresa e 1 (um) por benefício de auxílio médico oferecido pela empresa X.

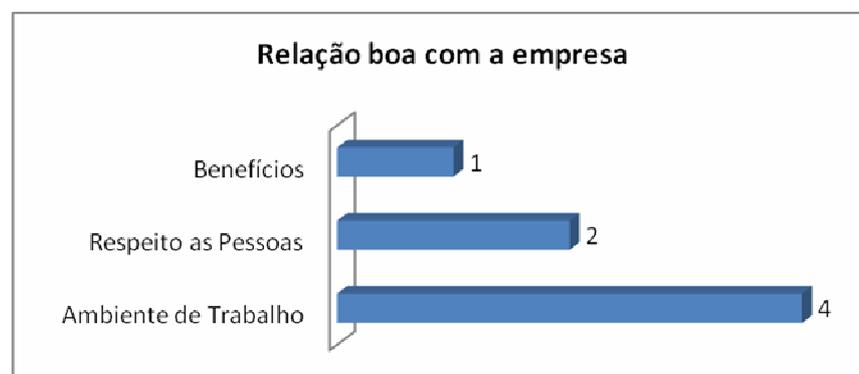


Gráfico 25: Relação boa com a empresa
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Ainda na terceira questão, 9 (nove) responderam que não gostavam da relação com a empresa, 3 (três) por realizar grande esforço físico, 1(um) pela relação com a chefia, 2 (dois) por ambiente de trabalho ruim, além de demanda alta de trabalho, horário de trabalho e integração, por não conhecer a empresa num todo.



Gráfico 26: Relação ruim com a empresa
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

De acordo com os dados da questão cabe expor o conceito de Sanches (1996, p.15), “o comprometimento ao trabalho se desenvolve através da atenção ao inter relacionamento, entre as características pessoais e as condições de trabalho”. As condições de trabalho, ambiente de trabalho, relação com chefia e equipe, são fatores que relevam no momento em que o funcionário analisa sua relação com a empresa, intercalando com a questão de salário e benefícios, que é considerado importante para os pesquisados de modo geral.

4.4 PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO NA EMPRESA X

Os dados obtidos pela pesquisa por questionário possibilita a análise de forma qualitativa e quantitativa sobre a rotatividade dos funcionários e ex-funcionários do setor de armazém da empresa X.

4.4.1 Dos supervisores

Inicialmente pela visão dos supervisores, com a pergunta da questão sete relacionada aos motivos os levam a demitir um funcionário. Dentre as respostas obtidas observa-se que os motivos são a falta de responsabilidade com o trabalho, quando não atingem continuamente seus resultados sobre metas, quando existe muita falta (absenteísmo) e desrespeito com a equipe e supervisor.

A oitava questão aborda, na opinião dos supervisores, quais os motivos que levam seus subordinados a pedir demissão, dentre as respostas foi relatado, “acredito que o serviço pesado é um fator forte nesta questão”, “geralmente são pessoas sem visão nenhuma de futuro e sim muito imediatistas, eles saem da empresa por R\$50,00 a mais no salário” e “acreditam que seus serviços não são valorizados, já que tem uma visão em curto prazo. Outro motivo é a o volume de serviços”.

O fato dos funcionários saírem da empresa por uma diferença pequena de salário, como foi comentado por um supervisor, reforça o fato do comprometimento dos funcionários ser contínuo e escala de comprometimento ser baixa.

Dentre os fatores que influenciam o aumento de rotatividade é a oportunidade externa oferecida por empresas no mercado de trabalho, definido como oferta, e a disponibilidade de um funcionário suscetível a mudar de empresa, denominada de procura. (CHIAVENATO, 1994, p.163-164).

E quanto aos fatores que fazem os supervisores trabalharem na empresa X tendo em vista a relação com a empresa, os resultados foram: reconhecimento, benefícios, salário, clima organizacional, currículo profissional e treinamentos.

E quanto aos fatores que desagradam é destacado: “o protecionismo de alguns colaboradores e a falta de oportunidades de crescimento profissional são alguns dos aspectos que desagradam perante a organização”. Também é importante mencionar a resposta relacionada a “inacessibilidade a alguns gestores e por eles não desenvolverem a gestão de pessoas”. Visto que os supervisores não são preparados ou desenvolvidos para a gestão de pessoas e sim para dar respostas apenas sobre a operação no setor de armazém.

Os resultados obtidos na questão doze que pergunta aos supervisores os motivos que lhe fariam sair da empresa foram: “oportunidades melhores no mercado”, “uma proposta muito boa em outra empresa” e “problemas familiares, pois minha família não é daqui”. Esses dados ressaltam ainda mais a teoria de Chiavenato dos fenômenos externos de oferta e demanda de trabalho no mercado de trabalho.

A rotatividade pode estar relacionada a problemas com a organização ou com o comportamento do colaborador. Diante das respostas obtidas pelos supervisores os motivos mais considerados para uma possível saída da empresa estão diretamente ligados a oportunidades de crescimento e reconhecimento, esses fatores geram satisfação. Segundo Chiavenato (1994, p.163),

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização.

A décima terceira questão trata dos motivos que fazem os supervisores permanecerem na empresa, são eles: reconhecimento, oportunidade de crescimento, liberdade de tomar decisões, posicionamento agradável no mercado e por ser competitiva.

Os motivos que levam os supervisores a continuarem na empresa X são superiores aos motivos que os levariam a deixar a empresa. Com esses dados fica possível identificar a satisfação dos supervisores, confrontando, assim, com o índice da escala de comprometimento que comprovou um nível alto de comprometimento com a organização.

4.4.2 Dos funcionários

Quanto à pesquisa aplicada nos funcionários da empresa X, a segunda questão aberta trata dos aspectos que os fazem continuarem a trabalhar na empresa estudada. As respostas que se destacam são: 28 (vinte e oito) dos pesquisados se agradam com a oportunidade de ter um salário, 26 (vinte e seis) pelo plano de saúde, 21 (vinte e um) dos participantes com o plano de participação dos resultados da empresa, 15 (quinze) pelas chances de crescimento. De um modo geral a grande maioria dos pesquisados se prendem a questões salariais e benefícios oferecidos pela empresa.



Gráfico 27: Aspectos que o fazem trabalhar na empresa X
 Fonte: Elaboração do autor, 2008.

É importante destacar que 9 (nove) dos participantes colocaram que não conseguem outro emprego, 1 (um) não tem escolha e 1(um) sente-se obrigado a trabalhar. Essas 11 (onze) ocorrências afetam a aumento do comprometimento, pois mostra que esses funcionários, de alguma maneira, não estão efetivamente de acordo com a empresa e não estão satisfeitos com sua situação atual. Além disso, mostra o comprometimento contínuo, onde eles são obrigados a trabalhar na empresa estudada apenas pelo salário e benefício.

A terceira questão trata dos aspectos que desagradam os participantes a trabalhar na empresa estudada. Dentre os resultados relevantes à pesquisa observou-se que 21 (vinte e um) dos participantes por fazerem serviço pesado, 19 (dezenove) comentam do salário baixo, 19 (dezenove) por trabalharem no horário noturno, 9 (nove) por poucos benefícios e 9 (nove) por não terem oportunidade de crescimento.

Além disso, as respostas relacionadas à relação com a chefia mostram que onde 11 (onze) se manifestaram com desagrado na empresa e 8 (oito) por equipe desunida.

Dos participantes pesquisados 11 (onze) se desagradam por ter que comer todo dia no restaurante da fábrica, 12 (doze) pela empresa não oferecer vale refeição para quem trabalha na fábrica e 6 (seis) pela empresa não oferecer vale transporte para quem utiliza moto.

Com a pesquisa observou-se que os funcionários ficam na empresa por fatores como ter uma renda, por benefícios oferecidos, por não ter outra opção de trabalho, por ser obrigado a trabalhar, por ter família e ter que sustentá-la, caracterizado pelo comprometimento contínuo, e

isso envolve o lado financeiro do funcionário, que é movido por salário melhor e benefícios maiores. Os dados também mostram que os funcionários visualizam a empresa como oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Analisando pelo seu tipo de comprometimento pode-se afirmar que os funcionários que se consideram obrigados a trabalhar na organização, são classificados como normativos.

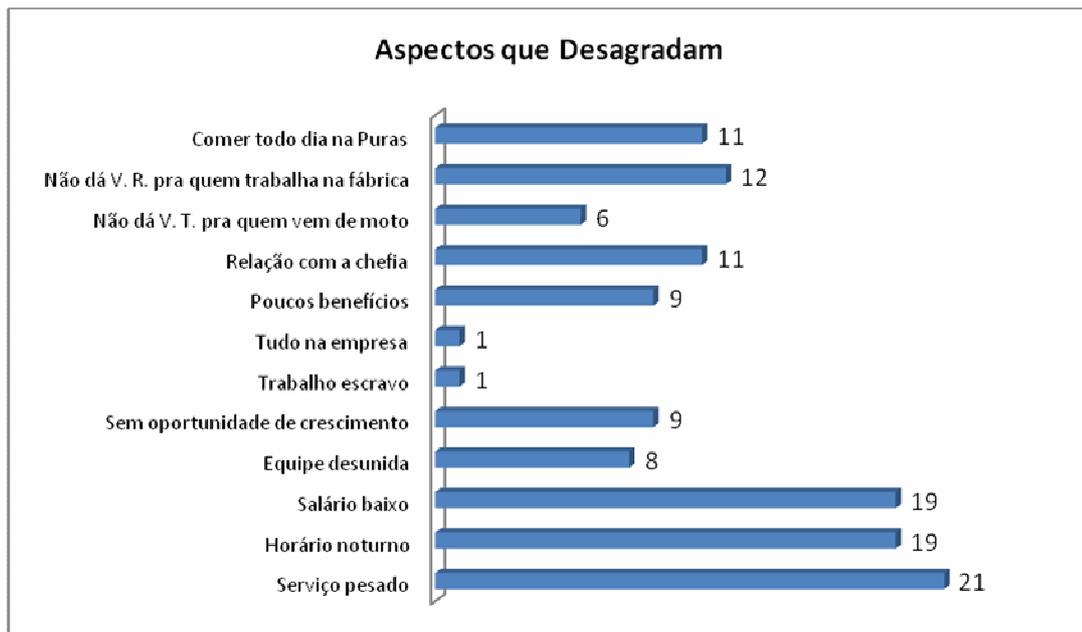


Gráfico 28: Aspectos que o desagradam na empresa X
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Com relação aos aspectos negativos à organização os pesquisados comentaram sobre o trabalho ser pesado, pelo horário noturno, relação com a chefia e equipe desunida. Isso mostra que há um descontentamento por parte dos funcionários com a empresa. Provavelmente por ser um setor que possui sua maioria como auxiliar de estoque, que exige trabalho pesado e os turnos de trabalhos noturnos.

A quarta questão aborda os motivos que levariam o pesquisado a sair da empresa estudada. Dentre as respostas obtidas 19 (dezenove) comentam do salário baixo, 19 (dezenove) sairiam por melhor oportunidade em outra empresa, 18 (dezoito) por benefícios melhores, 13 (treze) por fazerem serviço pesado e 13 (treze) sairiam por um cargo melhor oferecido em outra empresa. Importante mencionar que somente 4 (quatro) sairiam por problemas familiares e 6 (seis) por mudança de cidade. Pelas respostas obtidas percebeu-se que somente 3 (três) sairiam por problemas com relação a chefia. Esta questão só reforça o comprometimento contínuo dos funcionários, onde os mesmos buscam em sua maioria, apenas melhorias financeiras.

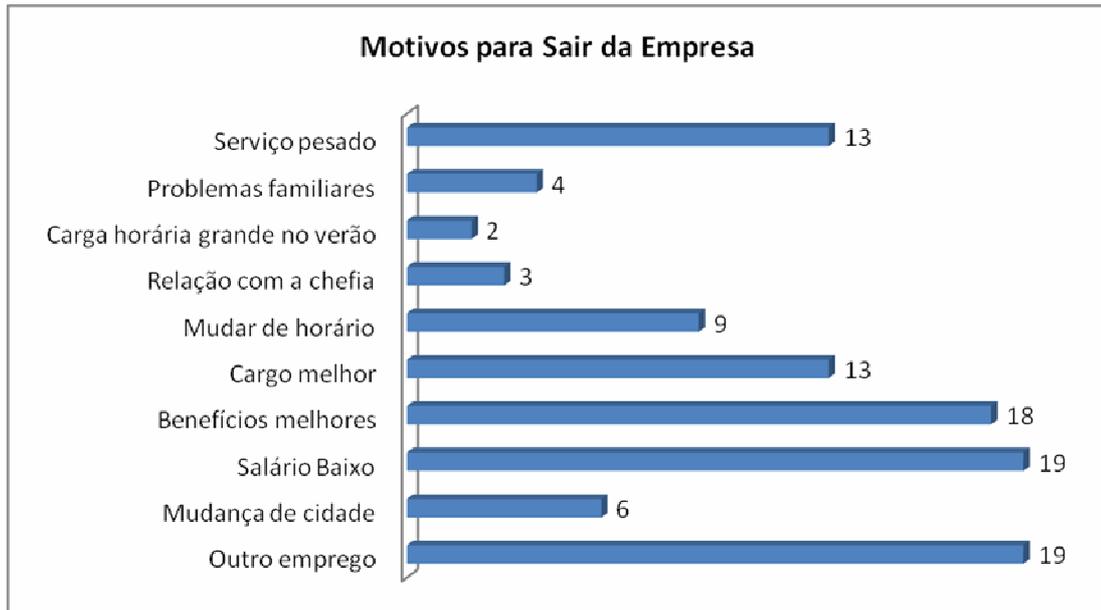


Gráfico 29: Motivos para sair da empresa
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Os dados mostram os motivos que levam os funcionários a sair da empresa. A maioria está descontente com o salário, o considerando baixo; sairiam por outro emprego que oferecesse melhores benefícios e oportunidade de crescimento. Uma minoria sairia por problema com familiares, mudança de cidade ou relação com a chefia.

4.4.3 Dos ex-funcionários

A quarta questão trata do motivo da saída dos ex-funcionários, e se pediu demissão ou foi demitido. Pelos resultados nota-se um equilíbrio entre as opções de saída, onde 8 (oito) pediram demissão da empresa estudada e 5 (cinco) foram demitidos pela empresa.

Os resultados mostram que os motivos que levaram os pesquisados a pedir demissão, 5 (cinco) responderam que foi por outra oportunidade de emprego em outra empresa, 2 (dois) por falta de oportunidade de crescimento, que pode ser relacionado ao motivo anterior. Também com duas respostas, o motivo de distância da empresa e da residência dos pesquisados e salário baixo. Obteve-se somente 1 (uma) resposta com o motivo da saída por demanda alta de trabalho e esforço físico.



Gráfico 30: Pedido de demissão
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Os motivos que levaram a empresa a demitir os funcionários, na visão dos ex-funcionários, 2 (dois) responderam que foi por falta de motivação. Os outros motivos foram por furto, por ritmo baixo de produção e por assiduidade, por pegar muito atestado.

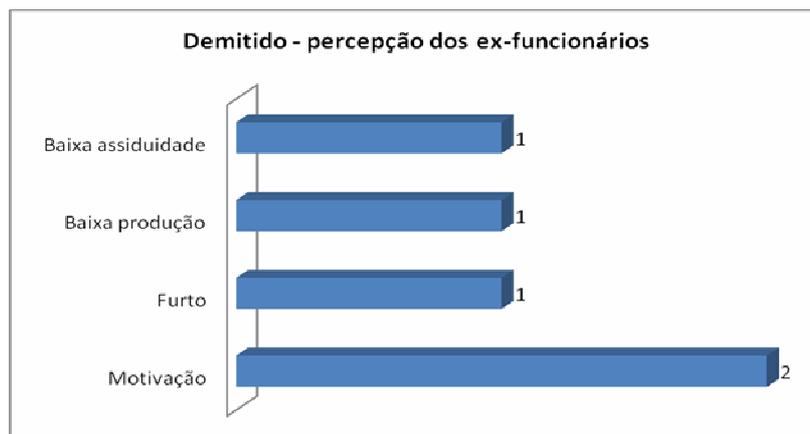


Gráfico 31: Demitidos
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Chiavenato (1994, p.159) comenta que, “Em toda a organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema”. Dentre as resposta adquiridas pela pesquisa, os ex-funcionários, em sua maioria, pediram demissão, na maior parte por insatisfação com a empresa trabalhada.

A questão cinco pergunta aos ex-funcionários se eles tinham planos de ficar mais tempo na empresa, 6 (seis) responderam que sim e 7 (sete) que não. Os motivos daqueles que disseram que sim foram por oportunidade de crescimento, onde 4 (quatro) responderam, e 2 (dois) por gostar de trabalhar na empresa, por satisfação.



Gráfico 32: Ex-funcionários que tinham planos na empresa
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Dentre as respostas negativas 2 (dois) alegaram insatisfação com o trabalho, 1 (um) por considerar um trabalho temporário e 4 (quatro) por não ter perspectiva. Poder ser visualizado na tabela que segue.



Gráfico 33: Ex-funcionários que não tinham planos na empresa
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Dentre as respostas obtidas percebe-se, apesar da satisfação apresentada com a situação atual dos ex-funcionários, que há um equilíbrio entre as respostas. Isso mostra que mesmo com a insatisfação em diversos pontos apresentados, os ex-funcionários desejavam de alguma forma continuar na empresa. Esse envolvimento pode ser classificado como normativo, suprimindo somente suas necessidades pessoais sem ter a visão do comprometimento com a empresa, com importância maior nos aspectos financeiros e de segurança.

A sexta questão pergunta aos ex-funcionários se foi boa a decisão de sair da empresa X. Os resultados mostram que 9 (nove) consideram uma boa decisão e 4 (quatro) que não foi uma boa decisão.

Dentre as respostas quanto aos ex-funcionários que consideram uma boa decisão ter saído da empresa X, 2 (dois) justificaram por não ter uma oportunidade de crescimento, 2 (dois) por insatisfação com a empresa X, 1 (um) por trabalhar distante da empresa X e 4 (quatro) pelo salário.



Gráfico 34: Boa decisão de ter saído da empresa X
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

As respostas dos ex-funcionários que alegam não terem tomado uma boa decisão, 3 (três) relatam que na empresa X tinham salário melhor e benefícios e 1 (um) por atualmente estar desempregado.

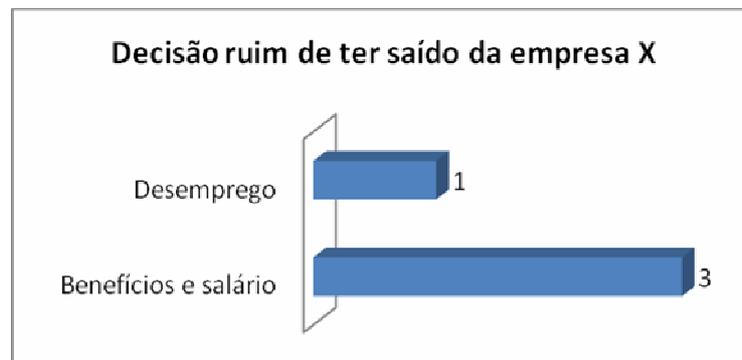


Gráfico 35: Decisão ruim de ter saído da empresa X
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Para os pesquisados que estão trabalhando atualmente, a sétima questão pergunta se a empresa atual oferece melhores condições de trabalho comparadas a empresa X, onde se obteve 10 (dez) respostas sim e 3 (três) que não.

Os motivos apresentados pelos pesquisados que afirmam que hoje possuem melhores condições de trabalho 1 (um) coloca que hoje é reconhecido pela empresa atual, 3 (três) por satisfação com a empresa, 1 (um) por trabalhar próximo da empresa atual e 5 (cinco) por estarem ganhando um melhor salário.

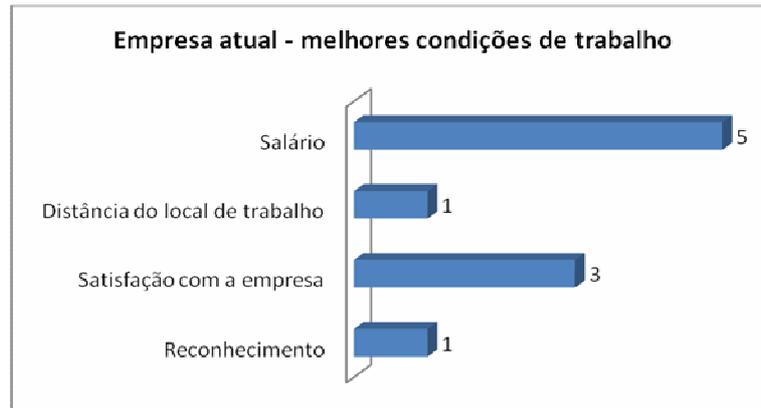


Gráfico 36: Empresa atual – melhores condições de trabalho
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

As respostas obtidas quanto as piores condições da empresa atual comparado a empresa X apresentados pelos pesquisados, 1 (um) afirma que não possui registro em carteira de trabalho e 2 (dois) por descontentamento com salários e benefícios.

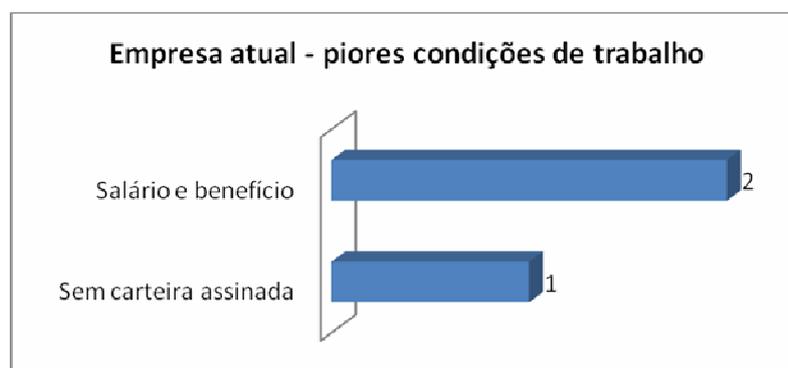


Gráfico 37: Empresa atual – piores condições de trabalho
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A oitava questão pergunta aos pesquisados se voltariam a trabalhar na empresa X, 9 (nove) responderam que sim e 4 (quatro) que não voltariam. Dentre os que voltariam, 4 (quatro) responderam que voltariam para empresa, se ocupar outra função, 3 (três) com aumento no salário, 1 (um) voltaria se fosse no horário diurno, 1 (um) acredita que o único empecilho é a legislação e 1 (um) se fosse mais perto de sua casa.



Gráfico 38: Motivos que voltariam a trabalhar na empresa X
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Das respostas dos ex-funcionários que não voltariam a trabalhar na empresa X, 3 (três) não voltariam por causa do salário baixo e 1 (um) por insatisfação com a empresa X.

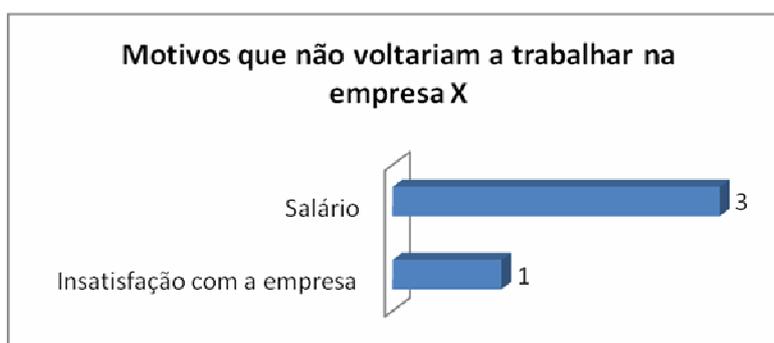


Gráfico 39: Motivos que não voltaria a trabalhar na empresa X
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Apesar da insatisfação apresentada anteriormente dos ex-funcionários pela empresa X, observou-se que grande parte dos pesquisados voltaria a trabalhar na empresa estudada. Isso significa o baixo comprometimento com a empresa e que o tipo de comprometimento dos ex-funcionários é contínuo, onde os mesmos entram e saem das empresas devido à questão financeira.

4.5 RELATÓRIO DE DESLIGAMENTO DO SETOR DE ARMAZÉM

A análise do relatório de desligamento da empresa (Anexo C), realizado no ano de 2007, apresenta as justificativas dos desligamentos da empresa X. Observa-se no gráfico a seguir que,

dos 34 ex-funcionários do período de 2007, 20 (vinte) dos pesquisados responderam que a saída foi por motivo de término de contrato de experiência, 4 (quatro) por pedido de demissão, 2 (dois) foram demitidos sem justa causa e 1 (um) demitido por justa causa. É importante comentar que a maioria (41%) não passou do contrato de três meses de experiência ou desistiu de trabalhar na empresa.

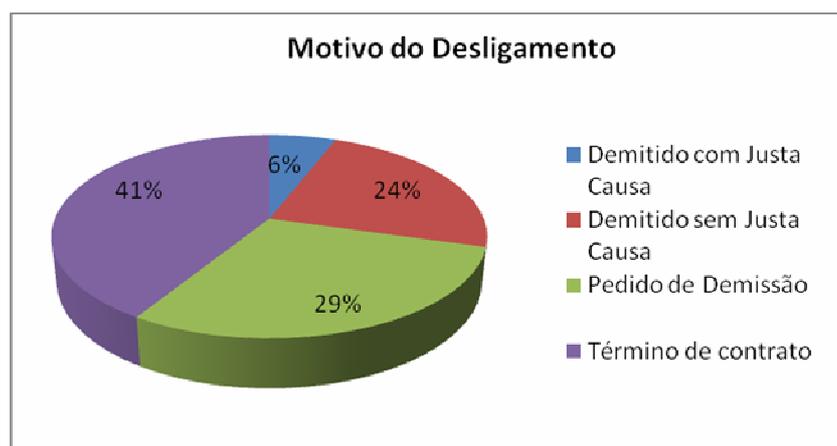


Gráfico 40: Motivo do desligamento
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

O grau de insatisfação e rotatividade é mais evidente nos trabalhadores que atuam no período noturno. O baixo índice de comprometimento identificado pela escala de comprometimento (nível 1,8), justifica a saída de funcionários por pedido de demissão e demitidos por término de contrato de experiência. Na visão de Spector (2004, p. 242),

Uma vez que o comprometimento se refere à ligação das pessoas com seu trabalho, ele deve ser relacionado à rotatividade. Aquelas com baixo nível de comprometimento devem ter maior probabilidade de se demitir de seus empregos do que os indivíduos com alto comprometimento.

As justificativas apresentadas pela empresa, por sua vez, apontaram 9 (nove) motivos diferentes, entre eles: 2 (dois) por alto índice de faltas e atestados, 4 (quatro) não aprovaram no período de experiência, 1 (um) por desmotivação e baixo rendimento, 1 (um) por brincadeiras no trabalho, 1 (um) por falta de postura, 1 (um) por abandono de trabalho, 1 (um) por suspeita de arrombamento, 1 (um) por furto e 2 (dois) por influência negativa na equipe.

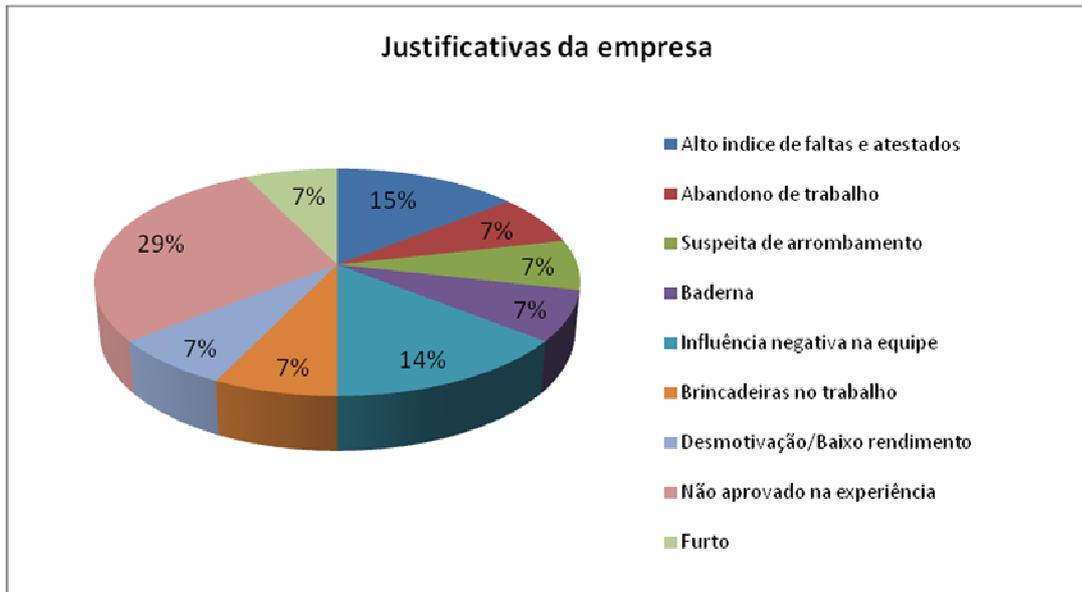


Gráfico 41: Justificativas da empresa

Fonte: Elaboração do autor, 2008.

O fato dos colaboradores não serem aprovados no período de experiência, leva a várias conclusões, como desempenho baixo, falta de experiência profissional, não adaptação à cultura da empresa e fatores técnicos. Essas justificativas possuem fortes influências na rotatividade. No período de experiência a empresa tem a oportunidade de identificar o perfil do colaborador, porém o comprometimento nem sempre pode ser medido nesse tempo.

Nas justificativas apontadas pelos ex-funcionários, 9 (nove) alegaram ter saído da empresa por insatisfação salarial ou outro emprego, 5 (cinco) por desmotivação, 2 (dois) por inadaptação ao horário de trabalho e 2 (dois) por falta de oportunidade de crescimento. Dentre as respostas 1 (um) saiu da empresa por mudança de cidade e, também 1 (um) por relacionamento com colegas de trabalho. Reforçando novamente o baixo comprometimento e o comprometimento contínuo.

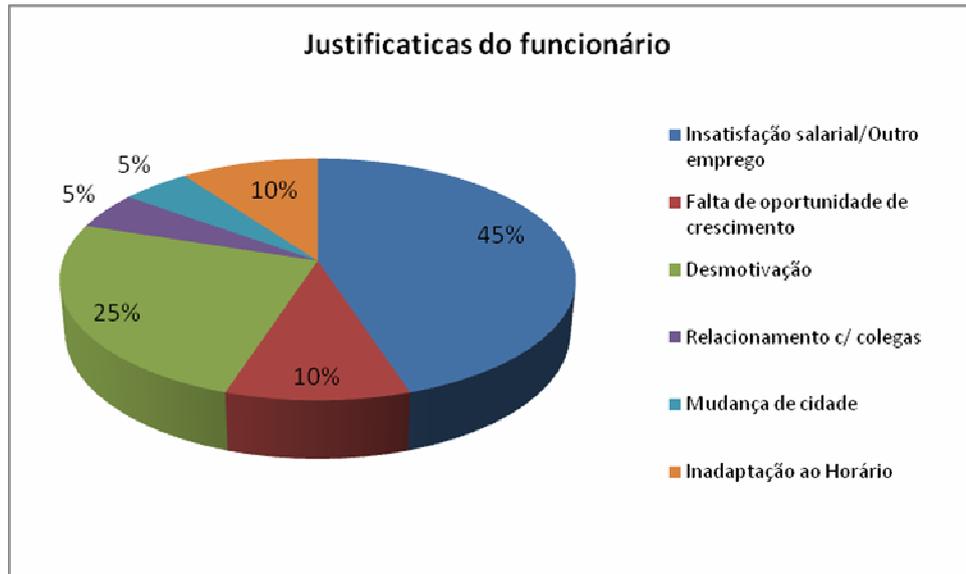


Gráfico 42: Justificativas dos funcionários
 Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Com os dados apresentados é possível perceber, na visão do colaborador, que as justificativas que se destacam são insatisfação com salário e opção de trabalhar em outra empresa; outro motivo é a desmotivação. A desmotivação leva a um número alto de faltas e desinteresse pelo trabalho e pela organização.

As entrevistas de desligamento são realizadas nas empresas a fim de identificar os pontos positivos e negativos da organização, partindo das respostas obtidas, são analisadas as razões internas e externas que levam os indivíduos a saírem da empresa. (CHIAVENATO, 1994, p.165).

A insatisfação e a desmotivação são fatores fortes que se relacionam como o comprometimento que o funcionário terá com a organização e, além disso, com os motivos da rotatividade. Com o relatório disponibilizado pela empresa X é possível perceber que o grau de comprometimento pode influenciar no índice de rotatividade da empresa, visto as justificativas apresentadas.

4.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE

Neste trabalho o comprometimento organizacional e a rotatividade foram relacionados, e com base nas pesquisas observou-se que existe comprometimento por parte dos supervisores. Dois são do tipo afetivo, por se identificar com os valores da empresa, se sentido parte dela e por

gostar de trabalhar na organização e um normativo, pois desenvolveu sua carreira na empresa com base em oportunidades, por esse motivo tem o dever de comprometimento.

Os tipos de comprometimento podem ser identificados através de atitudes diante de situações decorrentes no trabalho. No tipo afetivo o indivíduo carrega em si o desejo, o orgulho de permanecer na empresa e a lealdade, já no normativo apresenta a obrigação do indivíduo perante a organização, por meio do dever de retribuir as ações investidas pela empresa. (BASTOS, 1993, p. 54-58).

Utilizando a pirâmide de Maslow observa-se nos resultados obtidos nas pesquisas realizadas com os supervisores que suas necessidades são classificadas como de status e estima, que segundo Maslow (2000, p.2), “a necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além do desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia”.

Com base nas necessidades de auto-realização expostas pelos supervisores da empresa X, pode-se confirmar a idéia de que o comprometimento é uma ação interna do indivíduo, como uma força que o motiva, relacionada diretamente com pessoas, crenças e valores. (COHEN E FINK, 2003, p.259).

Com a caracterização inicial percebeu-se que aqueles que responderam que são casados e possuem filhos ficam mais tempo na empresa, pois precisam sustentar uma família, também aqueles que possuem uma idade maior permanecem mais tempo na empresa pela sensação de uma estabilidade e pelo fato de achar que o mercado de trabalho não irá absorvê-los. Esta questão foi verificada, pois de todos os 13 funcionários que ficam de 1 ano a 3 anos ou acima de 3 anos no setor estudado, são casados ou amasiados e tem filhos.

Observado o nível de escolaridade dos pesquisados nota-se que quanto mais baixa, maior é a rotatividade e menor o comprometimento, como segue no gráfico abaixo, pois o comprometimento neste caso é contínuo onde os mesmos buscam apenas as necessidades primárias como alimentação e segurança, que de acordo com a teoria de Maslow, podem ser definidas como necessidades fisiológicas e de segurança, que estão na base da pirâmide definida pelo mesmo.



Gráfico 43: Escala de comprometimento em relação à escolaridade dos funcionários
 Fonte: Elaboração do autor, 2008.

De acordo com Maslow (2000, p.2) “as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo”.

A pesquisa apresentou que os funcionários e ex-funcionários de cargos operacionais ficam pouco tempo na empresa, pois desenvolvem atividades pesadas e, em alguns casos, no período noturno, o que dificulta uma maior identificação com o serviço. Com isso, o comprometimento torna-se contínuo, logo a rotatividade aumenta pela pré-disposição desses funcionários em buscar algo que apresente melhores condições para sua vida. O comprometimento do indivíduo no trabalho ocorre quando o indivíduo percebe o que quer e que suas necessidades podem ser atendidas. (KANAANE, 1999, p.86).

O tipo de comprometimento identificado nos funcionários e ex-funcionários, principalmente nos cargos de auxiliar de estoque, é identificado como contínuo ou instrumental, que é baseado nas necessidades, através do lado financeiro, focando a sua segurança. Já os auxiliares administrativos e analistas verificaram-se a busca pela oportunidade de crescimento.

O comprometimento contínuo ou instrumental ocorre por meio de motivações como salários e benefícios, os indivíduos priorizam as situações de troca, recompensa, e a busca por maior possibilidade financeira para suprir suas necessidades e os custos da sua vida pessoal. (BASTOS, 1993, p.54-58).

Foi possível identificar que existe uma relação entre o comprometimento organizacional e o índice de rotatividade na empresa X. Com seu comprometimento contínuo e o índice da escala de comprometimento baixo, os funcionários ficam vulneráveis á desmotivação, insatisfação e, logo, às oportunidades externas.

Os dados da pesquisa possibilitam uma análise ampla no que diz respeito aos principais fatores que elevam o grau de comprometimento. De todos os pesquisados, obteve-se fatores como salário, benefícios e oportunidades de crescimento. Dentre os principais fatores que aumentam a rotatividade observou-se que entre os supervisores e funcionários foram colocados salário,

benefícios e oportunidade melhores. Ou seja, estes motivos são os mesmos que fazem com que eles permaneçam e saiam da empresa.

O fator salário nem sempre é o único importante, como se observou na pesquisa com os supervisores, onde apresentaram interesses de crescimento profissional e reconhecimento, que são as recompensas sociais e psicológicas. Já o resultado obtido na pesquisa com os funcionários, a recompensa palpável (salário e benefícios) é um fator importante para seu comprometimento. Como mostra o autor SANCHES (1996), são três os fatores que favorecem o aumento do comprometimento organizacional: o ambiente de trabalho (organização, a profissão, o grupo, o sindicato), o local de trabalho (a autonomia, a tecnologia, as rotinas) e recompensas (salários diretos e indiretos, o status e a carreira). Para os funcionários mostrou-se importante fatores como recompensa, mais precisamente os salários diretos e indiretos.

Diante desses dados pode-se considerar coerente a relação entre baixo comprometimento e alta rotatividade, ou seja, se o funcionário estiver descontente com os fatores apresentados o grau de comprometimento diminui e conseqüentemente aumenta a rotatividade.

Com a pesquisa realizada pôde-se perceber o tipo de comprometimento dos supervisores, funcionários e ex-funcionários, a fim de analisar a relação que existe entre comprometimento organizacional e rotatividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta a relação entre comprometimento organizacional e rotatividade no setor de armazém da empresa X. As razões que levaram os funcionários a pedir demissão ou a serem demitidos estão diretamente ligados ao comprometimento contínuo.

A rotatividade pode representar a saída de bons funcionários, que são absorvidos por empresas concorrentes, ou mesmo, o desemprego gerado por uma desmotivação pode levar a um desinteresse profissional. A organização precisa estar atenta aos seus funcionários por meio de participação mais efetiva da chefia, como interação, treinamentos, reuniões com a equipe, avaliação, entre outros.

Tendo em vista que o mercado de trabalho está inchado e as oportunidades de empregos são menores, verificou-se que mesmo assim, a empresa X não consegue manter seus funcionários, pois não trabalha nem com a dimensão social (ambiente de trabalho, interação de equipe e esquemas motivacionais) e nem com a dimensão física (salário e benefícios), fazendo com que sua rotatividade seja elevada.

A pesquisa realizada mostrou que há um grau de comprometimento alto nos supervisores, um comprometimento movido por autoestima, pelo desejo de crescimento e desenvolvimento profissional e pela satisfação de trabalhar em uma empresa que reconhece seu trabalho.

A pesquisa mostrou um baixo grau de comprometimento nos funcionários da empresa. Há insatisfação com o salário, benefícios, ambiente de trabalho, falta de oportunidade de crescimento, desenvolvimento profissional, que se mostra coerente com a pesquisa realizada com os ex-funcionários. A rotatividade no setor estudado ocorre por esses fatores apresentados pelos funcionários e ex-funcionários.

Na realização do trabalho observou-se uma limitação com relação ao tempo da pesquisa, realizado no decorrer do ano, portanto poderia ser estendida, sugiro uma continuação da pesquisa por parte da empresa e/ou outros acadêmicos. A pesquisa poderia ser futuramente aplicada em outros setores da empresa, com a finalidade de analisar o grau de comprometimento organizacional da empresa como um todo.

Como sugestão para empresa, trabalhar a questão da liderança dos supervisores para com seus funcionários, pois com a pesquisa realizada observou-se que na visão dos pesquisados, a figura de líder não influencia no comprometimento da pessoa, como mostra a trajetória dos 03 (três) supervisores que começaram na empresa estudada com funções de nível operacional.

A empresa poderia trabalhar a qualidade de vida no trabalho, por meio de programas juntamente com a área de recursos humanos e profissionais da psicologia, a fim de buscar uma melhor relação com seus funcionários e um agradável ambiente de trabalho.

Concluindo, observou-se uma relação entre o comprometimento organizacional dos funcionários do setor de armazém na empresa X e a rotatividade, tendo em vista que os trabalhadores deste setor, além de apresentarem um baixo índice de comprometimento, apresentam predominância do comprometimento contínuo. Assim sendo, oportunidades melhores de trabalho, no que se refere a salários, benefícios e local de trabalho, ainda que mínimas, configuram-se como estímulos suficientes que justificam o desligamento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Rita. **Rotatividade de pessoal (Turnover) e Absenteísmo**. 2008. Disponível em: <www.umtoquedemotivacao.wordpress.com>. Acesso em: 20 mar. 2008.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BAGGIO, Letícia. **Gestão de pessoas**. 2005. Disponível em: <www.uniao.edu.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

BAÍA, Elaine Silva. et al. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 11.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. In: **Revista de administração de empresas**. UFBH, 1993. Anais da ANPAD.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comportamento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista brasileira de administração contemporânea**. Anais do 19º ENANPAD. set.1995. v. 1, n. 6, p. 220-238.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. UFBH, 1993.

CABRAL, Marcelo. **Turnover**: medindo a rotatividade de pessoas. Disponível em: <www.rehagro.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

KONCHINSKI, Vinícius. **Índice de desemprego sobe a 14,5% em fevereiro**. Disponível em: <www.agenciabrasil.gov.br>. Acesso em: 18 mai. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MORAES, Fabíola M. Meneghini; GODOI, Christiane Kleinübing; BATISTA, Marcos Aurélio. **Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003**. Disponível em: <www.cad.ufsc.br/revista>. Acesso em: 24 mar. 2008.

MÜLLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no supermercado beta**. v. 1, n. 4: pp. 511-518, 2005. Disponível em: <www.fesppr.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

PENA, Roberto Patrus Mundim; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. A valorização do comprometimento organizacional: responsabilidade ou alienação? **Caderno de Psicologia**, v. 5, n. 6, p. 20-27, abr.1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**. Anais do XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 1999.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento no trabalho**. UFSC, 1996.

SANCHES, Elizabeth Navas; GONTIJO, Leila Amaral. **Comprometimento organizacional e a saúde do trabalhador**. UNIVALI, Itajaí, 2008. Disponível em: <www.abepro.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**. São Paulo, 2000. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 03 out. 2008.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias; JUNIOR, Sinésio Gomide. Vínculos do Indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004. Cap. 10, p. 300-328.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

TELES, Antônio Xavier. **Curso de psicologia organizacional**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1994.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. São Paulo: Artmed, 2002.
ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organização e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004. Cap. 15, p. 466-491.

APÊNDICE A – Entrevista para os funcionários

Nome: _____

Sexo: () masculino () feminino

Idade:

Escolaridade:

() Fundamental incompleto () Fundamental completo

() Ensino Médio incompleto () Ensino Médio completo

() Educação Superior incompleto () Educação Superior completo

() Pós-Graduação incompleta () Pós-Graduação completa

Estado civil: () solteiro(a) () casado(a) () separado(a) () viúvo(a) () vivo junto () outro. Qual: _____

Filho(s): () não () sim. Se sim, quantos: _____

Cargo:

Setor/Área em que trabalha:

Tempo de serviço na empresa:

Entrevista para funcionários

1ª questão: Quais são seus planos profissionais para os próximos 2 anos?

2ª questão: Tendo em vista a sua relação com a empresa, descreva os 5 principais aspectos que lhe fazem trabalhar aqui?

3ª questão: Tendo em vista a sua relação com a empresa, descreva os 5 principais aspectos que lhe desagradam?

4ª questão: Quais os motivos que lhe fariam sair desta empresa?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com supervisores

1ª questão: Como é sua relação com os seus subordinados?

2º questão: O que você entende por comprometimento organizacional?

3ª questão: Os funcionários do setor de uma maneira geral, são comprometidos?

4ª questão: O que você faz para que seus subordinados fiquem mais comprometidos?

5ª questão: A empresa oferece uma estrutura adequada para a realização das atividades dentro do setor de armazém? Quais são estas estruturas?

6ª questão: O que você acha que a empresa deveria oferecer para ter um funcionário mais comprometido?

7ª questão: Quais são os principais motivos que o levam a demitir um funcionário?

8ª questão: Em sua opinião, quais os motivos que levam as pessoas a pedirem demissão do setor de armazém?

9º questão: O que você pode mudar em sua gestão para diminuir o grau de rotatividade e aumentar o comprometimento de seus subordinados?

APÊNDICE C – Questionário com os ex-funcionários.

Nome: _____

Sexo: () masculino () feminino

Idade:

Escolaridade:

() Fundamental incompleto () Fundamental completo

() Ensino Médio incompleto () Ensino Médio completo

() Educação Superior incompleto () Educação Superior completo

() Pós-Graduação incompleta () Pós-Graduação completa

Estado civil: () solteiro(a) () namorado(a) () casado(a) () separado(a) () viúvo(a)

() vivo junto () outro. Qual: _____

Filho(s): () não () sim. Se sim, quantos:

Cargo:

Setor/Área em que trabalha:

Tempo de serviço na empresa:

Questionário

1ª questão: Como está sua situação profissional atualmente?

2º questão: Porque você escolheu trabalhar na empresa anterior?

3º questão: Como era a sua relação com a empresa?

4º questão: Qual foi o motivo da sua saída da empresa? Você foi demitido ou pediu demissão?

5º questão: Você tinha planos para ficar mais tempo na empresa anterior?

6ª questão: Foi uma boa decisão sair da empresa anterior? (Analisando sua situação anterior e atual)

7ª questão: Caso esteja trabalhando, a empresa atual oferece melhores condições de trabalho?

8ª questão: Você voltaria a trabalhar na empresa anterior?

9ª questão: Tem alguma crítica ou sugestão para a empresa em que foi desligado?

ANEXO A – Escala de Comprometimento organizacional para funcionários

Leia cada uma das questões abaixo e marque “X” de acordo com sua posição (Sempre, Quase sempre, Quase nunca, Nunca) em cada uma delas.

FATORES/DIMENSÕES	Sempre	Quase Sempre	Quase Nunca	Nunca
1. Refiro-me à empresa onde trabalho como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.				
2. Julgo que os meus valores são muito parecidos aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.				
3. Sinto-me orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.				
4. A empresa onde trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu desempenho no trabalho.				
5. Sinto-me contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas.				
6. Discordo das políticas da empresa onde trabalho, em assuntos importantes relacionados aos seus trabalhadores.				
7. Interesse-me pelo destino da empresa onde trabalho.				
8. Acredito que esta empresa é a melhor de todas as empresas para se trabalhar.				
9. Considero que decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.				
10. Sinto-me pouco leal à empresa onde trabalho.				

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

Fonte: (Bastos, 1995)

ANEXO B – Escala de Comprometimento organizacional para ex-funcionários

Escala de Comprometimento organizacional para ex-funcionários

Leia cada uma das questões abaixo e marque “X” de acordo com sua posição (Sempre, Quase sempre, Quase nunca, Nunca) em cada uma delas.

FATORES/DIMENSÕES	Sempre	Quase Sempre	Quase Nunca	Nunca
1. Refiro-me à empresa onde trabalhava como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.				
2. Julgo que os meus valores são muito parecidos aos valores defendidos pela empresa onde eu trabalhava.				
3. Sintia-me orgulhoso dizendo às pessoas que eu fazia parte da da empresa onde eu trabalhava.				
4. A empresa onde trabalhava realmente inspirava o melhor em mim para meu desempenho no trabalho.				
5. Sintia-me contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas.				
6. Discordava das políticas da empresa onde eu trabalhava, em assuntos importantes relacionados aos seus trabalhadores.				
7. Interessava-me pelo destino da empresa onde trabalhava.				
8. Acreditava que esta empresa era a melhor de todas as empresas para se trabalhar.				
9. Considerava que decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.				
10. Sintia-me pouco leal à empresa onde trabalhava.				

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

Fonte: (Bastos, 1995)

ANEXO C – Relatório de demitidos em 2007

DEMITIDOS ESTOQUE - 2007			
Demissões por Mês		Admissões por Mês	
Janeiro	4	Janeiro	1
Fevereiro	1	Fevereiro	5
Março	5	Março	6
Abril	4	Abril	2
Mai	1	Mai	3
Junho	2	Junho	1
Julho	3	Julho	2
Agosto	2	Agosto	1
setembro	4	setembro	9
Outubro	2	Outubro	0
Novembro	1	Novembro	3
Dezembro	5	Dezembro	3
TOTAL	34	TOTAL	36

Motivos dos Desligamentos	Cód.	Números de Desligamentos	%
Demitido com Justa Causa	1	2	5,88
Demitido sem Justa Causa	2	8	23,52
Pedido de Demissão	4	10	29,43
Término de contrato	20	14	41,17
Total		34	100

Justificativas da Empresa	%	Justificativa do Colaborador	%
Alto índice de faltas e atestados	2	Insatisfação salarial/Outro emprego	9
Abandono de trabalho	1	Falta de oportunidade de crescimento	2
Suspeita de arrombamento	1	Desmotivação	5
Baderna	1	Relacionamento c/ colegas	1
Influência negativa na equipe	2	Mudança de cidade	1
Brincadeiras no trabalho	1	Inadaptação ao Horário	2
Desmotivação/baixo rendimento	1		
Não aprovado na experiência	4		
Furto	1		
Total	14	Total	20

Fonte: (Recursos humanos da empresa X, 2008)

ANEXO D – Termo de consentimento para funcionários e ex-funcionários

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Análise da Relação entre Comprometimento Organizacional e Rotatividade no Setor de Armazém da Empresa X”, realizada pela graduando do curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina, Victor Hugo de Siqueira, sob a orientação da Prof. Dr. Iúri Novaes Luna.

Esta coleta de dados será realizada em concordância com os princípios éticos de pesquisa envolvendo seres humanos, tendo como fundamento as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 196, de 10 de outubro de 1996, e nº 251, de 07 de agosto de 1997, sendo que todos os envolvidos nesta pesquisa comprometem-se a manter o anonimato dos meus dados.

Minha participação no projeto consistirá em responder a um questionário e uma escala de comprometimento organizacional, que durará aproximadamente 30 minutos, para ser tabulado posteriormente, será feita no auditório industrial da empresa pesquisa, na Grande Florianópolis. Não estão previstos desconfortos, riscos ou constrangimentos durante a realização da entrevista. O pesquisador prestará quaisquer esclarecimentos que eu julgar necessários antes e durante a realização da mesma. Por ser uma pesquisa de interesse exclusivamente científico, a qual aceito participar espontaneamente, sei que posso desistir a qualquer momento, inclusive sem motivo nenhum, bastando, para tanto, que informe ao graduando Victor Hugo de Siqueira o meu não prosseguimento, através do telefone (48) 8403-0494. Por ser voluntário(a) e sem fins lucrativos, sei que não serei remunerado(a). Meus dados de identificação serão mantidos em sigilo e a divulgação dos resultados terá como objetivo mostrar os possíveis benefícios advindos da pesquisa em questão, podendo ser utilizados em eventos e obras científicas. Estou ciente de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a publicação da mesma.

Contatos com a pesquisadora poderão ser feitos, a qualquer momento, pelo telefone acima mencionado.

Eu, _____, RG nº _____, telefone nº _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela graduando Victor Hugo de Siqueira.

_____(SC), ____/____/____.

Assinatura

Assinatura Pesquisador

ANEXO E – Termo de consentimento para os supervisores

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Análise da Relação entre Comprometimento Organizacional e Rotatividade no Setor de Armazém da Empresa X”, realizada pela graduando do curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina, Victor Hugo de Siqueira, sob a orientação da Prof. Dr. Iúri Novaes Luna.

Esta coleta de dados será realizada em concordância com os princípios éticos de pesquisa envolvendo seres humanos, tendo como fundamento as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 196, de 10 de outubro de 1996, e nº 251, de 07 de agosto de 1997, sendo que todos os envolvidos nesta pesquisa comprometem-se a manter o anonimato dos meus dados.

Minha participação no projeto consistirá em responder a uma entrevista, que durará aproximadamente 50 minutos e será gravada, para ser transcrita posteriormente e aplicado a escala de comprometimento, será feita na sala de reuniões da empresa pesquisa, na Grande Florianópolis. Não estão previstos desconfortos, riscos ou constrangimentos durante a realização da entrevista. O pesquisador prestará quaisquer esclarecimentos que eu julgar necessários antes e durante a realização da mesma. Por ser uma pesquisa de interesse exclusivamente científico, a qual aceito participar espontaneamente, sei que posso desistir a qualquer momento, inclusive sem motivo nenhum, bastando, para tanto, que informe ao graduando Victor Hugo de Siqueira o meu não prosseguimento, através do telefone (48) 8403-0494. Por ser voluntário(a) e sem fins lucrativos, sei que não serei remunerado(a). Meus dados de identificação serão mantidos em sigilo e a divulgação dos resultados terá como objetivo mostrar os possíveis benefícios advindos da pesquisa em questão, podendo ser utilizados em eventos e obras científicas. Estou ciente de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a publicação da mesma.

Contatos com a pesquisadora poderão ser feitos, a qualquer momento, pelo telefone acima mencionado.

Eu, _____, RG nº _____, telefone nº _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela graduando Victor Hugo de Siqueira.

_____ (SC), ____/____/____.

Assinatura

Assinatura Pesquisador

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.