

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**Comprometimento Organizacional no Setor da Construção:**  
**Estudo na Precon Pré-Fabricados, MG**

**Márcio Rogério de Souza**

**Pedro Leopoldo**  
**2022**

**Márcio Rogério de Souza**

**Comprometimento Organizacional no Setor da Construção:  
Estudo na Precon Pré-Fabricados, MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Coorientador: Prof. Dr. Wanderley Ramalho.

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**  
**2022**

658.406      SOUZA, Márcio Rogério de  
S729c              Comprometimento Organizacional no Setor da  
Construção: Estudo na Precon Pré-Fabricados, MG /  
Márcio Rogério de Souza.  
- Pedro Leopoldo: FPL, 2022.

116 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo,  
2022.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho  
Lima.

1. Comprometimento Organizacional.
2. EBACO.
3. Setor da Construção.
4. Precon Pré-Fabricados.
5. Concreto.

I. Título. II. LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho,  
Orient.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR DA CONSTRUÇÃO: Estudo na Precon Pré-Fabricados, MG".

Nome do Aluno: **Márcio Rogério de Souza**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

REGINALDO DE JESUS  
CARVALHO  
LIMA:79219403668

Assinado de forma digital por  
REGINALDO DE JESUS CARVALHO  
LIMA:79219403668  
Dados: 2023.03.07 11:41:41 -03'00'

---

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - Orientador - FPL Educacional



---

Prof. Dr. Wanderley Ramalho - Coorientador - FPL Educacional

Documento assinado digitalmente



JOSE EDSON LARA

Data: 15/03/2023 11:54:11 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

---

Prof. Dr. José Edson Lara - FPL Educacional



---

Prof. Dr. Alan Claudius Queiroz Barbosa - UFMG

Pedro Leopoldo (MG), 19 de agosto de 2022.

A Deus,  
que me amparou em todos os desafios da minha vida,  
e ao meu pai (*in memoriam*) e a minha mãe,  
que com muito amor e luta me incentivaram  
e proporcionaram buscar sempre o aprendizado.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a Deus, por me proporcionar realizar mais este sonho em minha vida.

Ao meu orientador, Professor Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, que acreditou desde o início, e mesmo quando pensei que não seria mais possível, ele não permitiu que eu desistisse. E com sabedoria e dedicação deu-me o suporte necessário para que eu pudesse concluir esta dissertação.

Ao Professor Wanderley Ramalho, coorientador, pela ajuda, orientação e pelo imenso conhecimento transmitido durante a disciplina Pesquisa em Administração. A grandeza do seu saber ficou registrada em minha mente, como uma referência.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), por terem me proporcionado tão valioso aprendizado. E, principalmente, por me fazer compreender que o aprender e o saber nos torna mais vivos.

Não poderia deixar de agradecer à Jussara, da Secretaria do Mestrado, que contribuiu imensamente para que eu desenvolvesse meu curso, sempre disponível a ajudar e a orientar. Muito obrigado.

Ao Bruno Simões Dias, pela gentileza em permitir a aplicação da pesquisa na Precon Pré-Fabricados; à Carla Maria Serafim Floriano (ex-coordenadora do RH – Precon), pela ajuda no processo de internalização da pesquisa; à Josélia Correa Passos (Analista de RH – Precon), pela imprescindível ajuda na aplicação dos questionários; e a todos colaboradores da Precon que cordialmente se dispuseram a participar da pesquisa.

À minha esposa, Márcia, e às minhas queridas filhas, Maria Clara e Maria Cecília, por compreenderem e respeitarem minha necessidade de dedicar inúmeras horas a este estudo e por me incentivarem nesta conquista.

“Aceite o conselho de um homem sábio e gnóstico,  
e procure antes ser ensinado por outrem, melhor que tu,  
que seguir teu próprio juízo”.

Tomás de Kempis.

## RESUMO

**Objetivo:** esta dissertação tem por objetivo geral captar a percepção do comprometimento organizacional na empresa Precon Pré-Fabricados por meio da análise das diversas dimensões e respectivos indicadores da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). **Relevância/ originalidade:** a relevância teórica da dissertação advém da abordagem do tema a partir de um modelo validado pela literatura; sua relevância prática deriva da aplicação direta da pesquisa na Precon Pré-Fabricados. A originalidade do estudo decorre de sua realização no segmento industrial de pré-fabricados de concreto, no Brasil, e que ainda não dispõe de pesquisas com o enfoque proposto. **Metodologia/ abordagem:** realizou-se estudo de caso exploratório-descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram obtidos em duas etapas complementares. A primeira envolveu a realização de uma *survey* e teve caráter quantitativo. Nessa etapa aplicou-se questionário baseado na EBACO (Medeiros, 2003) para empregados de diversas áreas e cargos da empresa. Os dados obtidos foram submetidos à análise por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A segunda etapa baseou-se na realização de entrevistas com profissionais da empresa. O tratamento dos dados qualitativos fundamentou-se na análise de conteúdo. **Principais resultados:** o modelo analítico utilizado permitiu examinar o modo como se forma o comprometimento organizacional na Precon Pré-Fabricados. Pôde-se verificar, com base nos dados coletados com 246 empregados, a maior ou menor influência de diversas variáveis de categorização (gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego) sobre as dimensões da EBACO e a consistência desse instrumento para o estudo do comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. EBACO. Setor da Construção. Precon Pré-Fabricados. Concreto.



## ABSTRACT

**Objective:** this dissertation has the general objective of capturing the perception of organizational commitment in the company Precon Pré-Fabricados through the analysis of the different dimensions and respective indicators of the Scale of Bases of Organizational Commitment (EBACO). **Relevance/originality:** the theoretical relevance of the dissertation comes from approaching the theme from a model validated by the literature; its practical relevance derives from the direct application of research at Precon Pré-Fabricados. The originality of the study stems from its realization in the industrial segment of prefabricated concrete, in Brazil, which still lacks research with the proposed approach. **Methodology/approach:** an exploratory-descriptive case study was carried out with a quantitative and qualitative approach. Data were obtained in two complementary stages. The first involved carrying out a survey and was quantitative in nature. At this stage, a questionnaire based on the EBACO (Medeiros, 2003) was applied to employees from different areas and positions within the company. The data obtained were submitted to analysis using descriptive and multivariate statistical techniques. The second stage was based on conducting interviews with company professionals. The treatment of qualitative data was based on content analysis. **Main results:** The analytical model used allowed us to examine how organizational commitment is formed at Precon Pré-Fabricados. It was possible to verify, based on the data collected from 246 employees, the greater or lesser influence of several categorization variables (gender, generations, marital status, area, education, time in the company, nature of the position and first job) on the dimensions of EBACO and the consistency of this instrument for the study of organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment. EBACO. Construction Sector. Precon Prefabricated. Concrete.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....	35
Figura 2 - Modelo de análise.....	57
Figura 3 - Estrutura analítica.....	63
Figura 4 - Modelo ajustado.....	70

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Os três componentes do comprometimento organizacional.....	34
Tabela 2 - Estudos brasileiros sobre comprometimento organizacional.....	36
Tabela 3 - Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO...	42
Tabela 4 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO.....	43
Tabela 5 - EBACO: bases e pesos.....	45
Tabela 6 - EBACO: interpretação de resultados.....	46
Tabela 7 - Marcos históricos da Precon.....	50
Tabela 8 - Dimensões do comprometimento organizacional e seus respectivos indicadores.....	59
Tabela 9 - Constituição da amostra segundo as variáveis de caracterização....	64
Tabela 10 - Constituição da amostra segundo as variáveis de caracterização..	65
Tabela 11 - Análise descritiva dos indicadores dos construtos.....	68
Tabela 12 - Validação dos construtos.....	69
Tabela 13 - Análise fatorial.....	72
Tabela 14 - Grau de concordância dos respondentes para cada dimensão de análise.....	73
Tabela 15 - Comparação dos construtos entre os gêneros.....	74
Tabela 16 - Comparação dos construtos entre as gerações.....	76
Tabela 17 - Comparação dos construtos entre os estados civis.....	77
Tabela 18 - Comparação dos construtos entre as áreas.....	78
Tabela 19 - Comparação dos construtos entre as escolaridades.....	79
Tabela 20 - Comparação dos construtos entre os tempos de empresa.....	80
Tabela 21 - Comparação dos construtos entre as naturezas do cargo.....	81
Tabela 22 - Comparação dos construtos entre os níveis de primeiro emprego.	82
Tabela 23 - Perfil dos entrevistados.....	83
Tabela 24 - Estímulos ao comprometimento organizacional.....	85
Tabela 25 - Fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional.....	86
Tabela 26 - Fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional.....	88

Tabela 27 - Influência da cultura da empresa no comprometimento organizacional.....	89
Tabela 28 - Influência da produtividade no comprometimento organizacional...	91
Tabela 29 - Influência do relacionamento com colegas no comprometimento organizacional.....	92
Tabela 30 - Influência do relacionamento da chefia no comprometimento organizacional.....	93
Tabela 31 - Desafios relacionados ao comprometimento organizacional.....	95

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABCIC	Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Alfa de Cronbach
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
AVE	Variância extraída
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Confiabilidade composta
CF	Carga fatorial
Com	Comunalidade
COVID-19	<i>Coronavirus disease 19</i>
Dim	Dimensionalidade
DO	Desenvolvimento organizacional
DP	Desvio-padrão
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ECOAF	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
EICCO	Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
EUA	<i>Estados Unidos da América</i>
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GRH	Gestão de recursos humano
IC	Intervalo de confiança
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Máx	Máximo
Mín	Mínimo
MRV	Mário, Rubens e Vegas
NBR	Norma Brasileira
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas

OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PC	Componente principal
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PIB	Produto interno bruto
PVC	Policloreto de vinila
Q	Quartil
ERA	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
SHP	Sistema Habitacional Precon
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VCM	Variância compartilhada máxima

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 Introdução</b> .....	16
<b>1.1 Objetivos</b> .....	19
<b>1.1.1 <i>Objetivo geral</i></b> .....	19
<b>1.1.2 <i>Objetivos específicos</i></b> .....	19
<b>1.2 Estrutura do trabalho</b> .....	20
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	21
<b>2.1 Industrialização da construção: apontamentos necessários</b> .....	21
<b>2.2 Comprometimento organizacional: aspectos conceituais</b> .....	28
<b>2.2.1 <i>Abordagens do comprometimento organizacional</i></b> .....	30
2.2.1.1 O enfoque afetivo.....	30
2.2.1.2 O enfoque instrumental.....	31
2.2.1.3 O enfoque normativo.....	32
2.2.1.4 Os enfoques multidimensionais: o modelo de conceitualização em três componentes de Meyer e Allen (1991) .....	33
<b>2.2.2 <i>Comprometimento organizacional no Brasil</i></b> .....	36
2.2.2.1 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)....	41
<b>3 Procedimentos Metodológicos</b> .....	48
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	48
<b>3.2 Unidade de análise</b> .....	49
<b>3.3 Unidade de observação</b> .....	56
<b>3.4 Procedimentos de coleta e análise dos dados quantitativos</b> .....	56
<b>3.4.1 <i>Pré-teste do questionário</i></b> .....	61
<b>3.5 Procedimentos para o levantamento e análise qualitativa</b> .....	62
<b>4 Análise dos Resultados</b> .....	65
<b>4.1 Tratamento e análise estatística dos dados</b> .....	65

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2019

<b>4.1.1 Perfil da amostra.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.2 Análise descritiva dos dados amostrais.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.3 Testes de validade estatística do modelo.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.4 Importância de cada elemento do modelo analítico.....</b>	<b>70</b>
4.1.4.1 Importância de cada dimensão de análise na composição do comprometimento organizacional como um todo.....	70
4.1.4.2 Importância de cada indicador na formação de cada uma das dimensões de análise do modelo analítico.....	71
<b>4.1.5 Comparação entre as sete dimensões do modelo analítico EBACO.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.6 Variação nas percepções dos construtos do modelo de análise em função das variáveis de caracterização gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2 Tratamento e análise qualitativa dos dados.....</b>	<b>82</b>
<b>5 Considerações Finais.....</b>	<b>97</b>
<b>5.1 Recomendações gerenciais.....</b>	<b>100</b>
<b>Referências.....</b>	<b>102</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>108</b>



## 1 Introdução

No cenário competitivo contemporâneo, diversos fatores influenciam a complexa dinâmica das organizações produtivas. Em relação ao ambiente externo, verificam-se profundas transformações geradas pela aplicação de novas tecnologias e pela necessidade de adaptação às tendências da Quarta Revolução Industrial (Harari, 2018; Schwab, 2016). No que se refere ao contexto interno, o comprometimento organizacional é um dos fatores que ganham relevância, por se relacionar a questões como: assiduidade do empregado, pontualidade, desempenho individual e organizacional, atitudes em caso de mudanças, negligência e até a intenção de abandono da organização (Vale, Lima & Queiroz, 2011).

O comprometimento organizacional é um construto intensamente investigado no âmbito do comportamento organizacional e que ganhou amplitude a partir da década de 1970 (Siqueira, 2008). O comprometimento organizacional vem sendo estudado como um construto antecedente de resultados positivos, tanto para as organizações, quanto para os empregados (Abreu-Cruz, Oliveira-Silva & Werneck-Leite, 2019).

Durante várias décadas buscou-se compreender a relação entre o indivíduo e a organização. O construto estimula a compreensão dos fatores que influenciam os indivíduos a estarem mais envolvidos com a organização e com o trabalho (Cunha, Silva, Estivaleta, Hörbe & Moura, 2017).

Conforme Viana (2012), não existe consenso na definição do construto comprometimento, sendo que coexistem na literatura abordagens distintas e propostas de mensurações diferenciadas. E as vertentes conceituais mais relevantes do comprometimento organizacional estão relacionadas aos modelos uni e multidimensionais.

Os primeiros incluem os enfoques afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental. Já entre os modelos multidimensionais, isto é, que consideram mais de um componente, Medeiros (2003) destaca o modelo de conceitualização de três componentes, estabelecido por Meyer e Allen (1991), por ser considerado de ampla aceitação entre os pesquisadores. Medeiros, Albuquerque, Siqueira e

Marques (2003) atestam, em estudo que analisou a agenda da pesquisa do comprometimento, três enfoques conceituais que predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

O tema ganha relevância, na atualidade, na medida em que as pessoas se tornam responsáveis por aumentar a produtividade e a rentabilidade, gerando valor para as empresas. Dessa forma, o comprometimento organizacional representa uma possível via para potencializar a competitividade da organização.

Esta dissertação discute o comprometimento organizacional na indústria da construção, mais especificamente na empresa Precon Pré-Fabricados, em Minas Gerais. Considerou-se a possibilidade de haver variações entre os diferentes grupos de empregados no que se refere ao comprometimento organizacional. Dessa forma, as seguintes variáveis foram contempladas no estudo: gênero, geração, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego.

Durante o período de 2007 a 2012, o segmento de pré-fabricados de concreto no Brasil experimentou considerável crescimento. No decorrer dos anos, em face da recuperação do produto interno bruto (PIB) e da necessidade de superar o déficit habitacional, além da realização de eventos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas Rio 2016, o setor se manteve pujante. De acordo o “Anuário da Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto (ABCIC) - 2013”, esse período evidenciou o *gap* de mão de obra qualificada.

Ante os desafios do setor, torna-se instigante verificar as bases sobre as quais se assenta o comprometimento organizacional. No esforço de compreender esse fenômeno, ancoradas em estudos internacionais, diversas escalas de avaliação foram propostas por autores brasileiros, tais como Siqueira (1995): Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON); Medeiros (2003): Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO); Trigueiro-Fernandes, Lins Filho, Mól e Añez (2019): Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Refinada (EBACO-R); e

Bastos, Morais, Menezes e Rios (2003): Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).

Sabe-se que o comprometimento organizacional é um tema complexo que estimula a continuidade de estudos sobre questões conceituais e estruturais. Nesta dissertação, optou-se pelo uso da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta por Medeiros (2003), em face de sua aplicação em diversos estudos referenciados na literatura. Trata-se de uma escala composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases do comprometimento organizacional, a saber: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Deve-se mencionar que a literatura refere a necessidade de expandir o nível de compreensão acerca dos fatores e bases influentes no comprometimento organizacional.

Apesar da existência de vasta produção acerca do tema, permanece a escassez de estudos sobre comprometimento organizacional no segmento de pré-fabricados de concreto.

A busca realizada na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), no primeiro semestre de 2022, atestou carência de estudos com o enfoque proposto nesta dissertação. Foram obtidos os seguintes resultados para as expressões destacadas: “comprometimento organizacional” retornou 120 resultados; “EBACO”, apenas um resultado; “construção civil”, 138 resultados; e “setor da construção”, 14 resultados. A busca não retornou resultado pela associação desses termos.

Os resultados obtidos sugerem a possibilidade de esta dissertação contribuir para o preenchimento de uma lacuna, ao favorecer a ampliação do repertório teórico sobre o tema em setor ainda pouco explorado pela academia.

A Precon Pré-Fabricados tem envidado esforços para potencializar o comprometimento organizacional. Contudo, a empresa ainda não dispõe de um estudo sistematizado sobre o tema que possa contribuir para o direcionamento de ações estratégicas. Nessa direção, a pesquisa realizada oferece uma contribuição de caráter prático.

A partir dos apontamentos anteriores, esta dissertação estabelece a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais?

## **1.1 Objetivos**

Na busca de possíveis respostas para a questão geradora, foram delineados os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Captar a percepção do comprometimento organizacional na empresa Precon Pré-Fabricados por meio da análise das diversas dimensões e respectivos indicadores da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Mostrar a importância de cada dimensão de análise para o comprometimento organizacional.
- b) Mostrar a importância de cada indicador para cada dimensão do comprometimento organizacional.
- c) Identificar como os aspectos concernentes a gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego impactam sobre cada uma das dimensões que se agrupam para constituir o comprometimento organizacional.
- d) Testar a validade do modelo de análise fatorial utilizado, encontrado com os dados do levantamento *survey*.

## 1.2 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está vinculada à área de concentração denominada gestão em organizações e pertence à linha de pesquisa intitulada Inovação e Organizações, no Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL). Ela integra o projeto de pesquisa intitulado Competências e Comportamento Organizacional, coordenado pelo Professor Orientador Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, atendendo aos parâmetros do Programa de Pós-graduação em Administração da FPL e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Esta introdução constitui o primeiro e apresenta o tema, sua contextualização e relevância, a pergunta norteadora, os objetivos e as justificativas para sua realização.

No segundo capítulo aborda-se o referencial teórico do qual se extraiu o modelo analítico que permitiu construir o instrumento de coleta das informações e nortear toda a análise dos dados.

No terceiro descrevem-se a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e observação e os procedimentos metodológicos para a coleta e tratamento inicial do banco de dados.

O quarto capítulo relata a análise dos resultados obtidos com a amostra extraída.

O último capítulo expõe as considerações finais do estudo, destacando tanto a sua relevância gerencial quanto acadêmica.

## **2 Referencial Teórico**

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta esta dissertação, cuja questão geradora é: “como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais?”

O conteúdo contempla, inicialmente, uma breve descrição da industrialização da construção em pré-fabricados de concreto no cenário brasileiro. Na sequência, aborda o tema central, a saber, o comprometimento organizacional, enfatizando estudos internacionais e nacionais.

### **2.1 Industrialização da construção: considerações gerais**

A partir da questão geradora da pesquisa, torna-se necessário discriminar determinados aspectos que configuram o setor da construção, em especial o segmento de pré-fabricados de concreto.

Serra, Ferreira e Pigozzo (2005) admitem que, geralmente, a industrialização envolve os conceitos de organização e de produção em série, os quais devem ser entendidos analisando-se de forma mais ampla as relações de produção envolvidas e a mecanização dos meios de produção. A história da industrialização identifica-se, num primeiro tempo, com a história da mecanização, isto é, com a evolução das ferramentas e máquinas para a produção de bens.

A indústria da construção civil dedica-se a transformar o canteiro de obras em uma linha de montagem, semelhante ao que ocorre em outras indústrias, como a automobilística. Para isso, baseia-se na aplicação de sistemas pré-fabricados, que chegam ao canteiro prontos para serem montados (Nakamura, 2022).

Nesse sentido, a industrialização da construção civil é caracterizada pela fabricação dos elementos estruturais (pilares, vigas, lajes e painéis de concreto) que compõem o projeto da obra, em uma instalação fabril, fora do local da instalação final. Esses elementos são posteriormente transportados até o canteiro de obras, onde é

realizada a montagem dos pré-fabricados. Esse processo construtivo proporciona aumento de produtividade (redução de mão de obra) e redução da geração de resíduos.

Uma obra é considerada industrializada quando utiliza sistema estrutural e vedações (internas e externas) constituídos por sistemas construtivos produzidos na fábrica (Nakamura, 2022).

A ampliação do conceito de industrialização da construção civil sugere que os sistemas construtivos industrializados consistem na aplicação de métodos de padronização, racionalização de materiais e otimização da mão de obra nas obras.

Doniak (2021, p. 1) assim se posiciona:

O movimento pela industrialização da construção civil foi iniciado logo após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de atender a grande demanda de reconstrução em um cenário de escassez de recursos, materiais e mão de obra. A pré-fabricação em concreto assumiu, então, um importante papel, especialmente a solução destinada a obras habitacionais que adotava o uso de painéis autoportantes. Hoje, por outras razões, como é o caso do crescimento populacional, imigração e de desenvolvimento de países emergentes, a industrialização volta novamente ao centro do palco da construção civil. Desse modo, podemos afirmar que a força motriz para a industrialização desse setor está associada aos movimentos sociais e é a única forma de promover o desenvolvimento sustentável.

E esclarece que a industrialização na construção civil surgiu como alternativa para escalar a produção e para se ter controle da qualidade do que está sendo feito na obra. Além disso, atrai jovens, pois demanda trabalhos ligados à tecnologia.

A industrialização na construção exige que projetos sejam mais detalhados do que os usados em construções convencionais. Um fator importante visando competitividade financeira dessa solução é tirar partido da padronização, da modularidade e da quantidade de repetições. Atenção especial deve ser dada à fase de detalhamento da geometria das peças que irão ser produzidas na fábrica (Nakamura, 2022).

Sabe-se que os processos de industrialização atingiram os mais diversos setores no final do século XVIII, entre eles o da construção civil. A evolução da indústria da construção civil aconteceu em diversas etapas, cada qual caracterizada por seus materiais, métodos e tecnologias. Os sistemas pré-fabricados em concreto armado estão entre as mais utilizadas tecnologias industrializadas do setor no Brasil.

Os principais benefícios da industrialização da construção civil, alcançado a partir da utilização de sistemas estruturais pré-fabricados, são a redução significativa dos cronogramas de obras, processos definidos e automatizados, controle de qualidade, especialização da mão de obra e uso intensivo de tecnologia na produção e no canteiro de obras (Doniak, 2018).

O termo pré-fabricação no campo da construção civil pode ser definido como fabricação de certo elemento antes do seu posicionamento final na obra (Serra *et al.*, 2005). A Norma Brasileira (NBR) 9062 - Projeto e Execução de Estruturas de Concreto Pré-Moldado (Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, 1985) - define estrutura pré-fabricada como elemento pré-moldado executado industrialmente, mesmo em instalações temporárias em canteiros de obra ou em instalações permanentes de empresa destinada para este fim, que atende aos requisitos mínimos de mão de obra qualificada; a matéria-prima dos elementos pré-fabricados deve ser ensaiada e testada quando do recebimento na fábrica previamente à sua utilização (Serra *et al.*, 2005).

Na linha de pensamento de Doniak (2021), a indústria do pré-fabricado se constitui em um processo construtivo mais racional, que adota novas tecnologias e materiais e na aplicação repetitiva de elementos simples. Ela acrescenta que essa forma simples de construir dá respostas às necessidades atuais de rapidez, qualidade, segurança e sustentabilidade.

Doniak (2021) analisa que, conceitualmente, quanto mais repetitividade dos elementos, mais industrializado é o sistema. No entanto, limites impostos pela arquitetura, muitas vezes, requerem diferentes módulos no mesmo empreendimento.



A industrialização da construção proporciona o aumento de produtividade, com redução do prazo da construção, melhor desempenho, redução de impactos ambientais e redução dos riscos com passivos trabalhistas (Doniak, 2021).

O segmento da construção industrializada de concreto engloba as empresas que produzem elementos de concreto como postes para redes de transmissão e distribuição de energia, estacas para fundação, pilares, vigas, lajes e painéis para edificações, adotando linhas de produções padronizadas, com uso racional de matérias-primas, mão de obra reduzida e especializada e uso intensivo de tecnologia. Na fase de projeto e detalhamento das peças, atenção deve ser dada à definição da geometria das peças, com foco na modulação e padronização.

Serra *et al.* (2005, p. 3) discutem:

Segundo Vasconcelos (2002), não se pode precisar a data que começou a pré-moldagem. O próprio nascimento do concreto armado ocorreu com a pré-moldagem de elementos, fora do local de seu uso. Sendo assim, pode-se afirmar que a pré-moldagem começou com a invenção do concreto armado.

Vasconcelos (2002 como citado em Silva, 2020) acredita que a primeira aplicação de elementos pré-moldados em estruturas de edificações foi realizada na França, em 1891, utilizando-se vigas pré-moldadas na construção do Cassino Biarritz.

Ainda segundo Vasconcelos (2002, como citado em <https://www.leonardi.com.br/histórico-do-pre-fabricado/>), na primeira década do século XX, principalmente nos Estados Unidos da América (EUA) e Europa, houve grandes avanços na tecnologia de concreto pré-moldado, tais como:

- a) Em 1900, surgiram nos EUA os primeiros elementos pré-moldados de grandes dimensões para cobertura;
- b) foram executados elementos pré-moldados de pisos para um edifício de quatro andares nos EUA, em 1905;
- c) foram produzidos, em 1906, os primeiros elementos pré-fabricados na Europa, que foram treliças e estacas de concreto armado;

- d) a *Edmilson Portland Corporation*, pertencente a Thomas Alva Edson, em 1907 produziu, no canteiro, todas as peças pré-moldadas para a construção de um edifício industrial nos EUA.

Serra *et al.* (2005), fundamentados em estudos anteriores, explicam que a história da pré-fabricação como manifestação mais significativa da industrialização na construção ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, principalmente na Europa, em função da necessidade de se construir em grande escala.

A partir de Serra *et al.* (2005), compreende-se que o princípio da pré-fabricação ocorreu no período pós-guerra, devido à ausência de mão de obra qualificada nos países europeus, tendo a necessidade de construção em larga escala, após cidades inteiras se encontrarem em ruínas. Então, uma das soluções encontradas era deslocar o maior número de operações que ocorriam no canteiro de obra para a indústria, assim surgindo a pré-fabricação dos elementos antes feitos nos canteiros de obras, a fim de racionalizar materiais e mão de obra e diminuir tempo e custos.

Salas (1988 como citado em Serra *et al.*, 2005), considera as seguintes etapas na utilização dos pré-fabricados de concreto:

- a) De 1950 a 1970 - período configurado pela necessidade de se construírem diversos edifícios para diversas finalidades, em decorrência da devastação da guerra. Construções massivas, uniformidade, monotonia e rigidez na arquitetura, com os componentes procedentes de um mesmo fornecedor (sistema fechado), sem avaliação prévia de desempenho dos sistemas construtivos, ocasionaram o surgimento de muitas patologias;
- b) de 1970 a 1980 - período em que ocorreram acidentes com alguns edifícios construídos com grandes painéis pré-fabricados que provocaram rejeição social a esse tipo de edifício e o início do declínio dos sistemas pré-fabricados de ciclo fechado de produção;
- c) após 1980 - consolidação de uma pré-fabricação de ciclo aberto, à base de componentes compatíveis, de origens diversas. Ferreira (2003 como citado em Serra *et al.*, 2005) observa que os sistemas pré-fabricados de “ciclos abertos” surgiram na Europa com a proposta para uma pré-fabricação de

componentes padronizados, os quais poderiam ser associados a produtos de outros fabricantes.

Contextualizando a indústria da construção civil no Brasil, Serra *et al.* (2005, p. 5) relatam:

Como o Brasil não sofreu devastações devido à Segunda Guerra Mundial, não sofreu as necessidades de construções em grande escala, como ocorrido na Europa. Desta forma, Vasconcelos (2002) afirma que a primeira grande obra onde se utilizou (*sic*) elementos pré-fabricados no Brasil refere-se ao hipódromo da Gávea, no Rio de Janeiro. A empresa construtora dinamarquesa Christiani-Nielsen, com sucursal no Brasil, executou em 1926 a obra completa do hipódromo, com diversas aplicações de elementos pré-fabricados, dentre eles, pode-se (*sic*) citar as estacas nas fundações e as cercas no perímetro da área reservada ao hipódromo. Nesta obra o canteiro de pré-fabricação teve de ser minuciosamente planejado para não alongar demasiadamente o tempo de construção.

Os referidos autores complementam:

A preocupação com a racionalização e a industrialização de sistemas construtivos teve início apenas no fim da década de 50. Nesta (*sic*) época, conforme Vasconcelos (2002), na cidade de São Paulo, a Construtora Mauá, especializada em construções industriais, executou vários galpões pré-moldados no próprio canteiro de obras Serra *et al.* (2005, p. 5).

Segundo eles:

Em alguns foi utilizado o processo de executar as peças deitadas umas sobre as outras numa sequência vertical, separando-as por meio de papel parafinado. Não era necessário esperar que o concreto endurecesse, para então executar a camada sucessiva. Esse procedimento economizava tempo e espaço no canteiro, podendo ser empilhadas até 10 peças. A construtora Mauá começou a pré-fabricação em canteiro com a fábrica do Curtume Franco-Brasileiro Serra *et al.* (2005, p. 5).

Deve-se mencionar o relevante papel da Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto (ABCIC), entidade, fundada em 2001, que representa a indústria de pré-fabricados (estruturas, fachadas e fundações) no Brasil e tem por objetivo principal o desenvolvimento e difusão do sistema construtivo e da industrialização da construção. Com cerca de 100 associados, promove ações e iniciativas inovadoras para a divulgação dos benefícios da construção industrializada

e da disseminação de informações técnicas e tecnológicas que contribuam para o aprimoramento contínuo do segmento (*site* oficial: <http://www.abcic.org.br>).

Doniak e Franco (2013), por seu turno, no âmbito da ABCIC, caracterizam:

- a) Anos 1960/1970: alguns casos isolados de pré-fabricados no Brasil; “Milagre brasileiro” - Brasil país do futuro - investimento em novas tecnologias;
- b) início dos anos 1980: execução de muitos galpões industriais; pré-fabricação começa a ter visibilidade no mercado; consolidação do uso da telha de concreto “telha W”; importação de equipamentos para a produção de lajes pré-fabricadas alveolares;
- c) final da década de 1980: utilização das lajes pré-fabricadas na área habitacional;
- d) início dos anos 1990: aplicação de lajes alveolares em edifícios acima de três andares, buscando vencer vãos maiores; velocidade, organização, praticidade, economia, identidade arquitetônica padronizada, proporcionando grande utilização no setor de supermercados e *shopping centers*;
- e) contexto histórico atual: consonância com a liberdade arquitetônica; versatilidade de painéis alveolares e arquitetônicos; obras verticais; estruturas mistas (concreto e aço); fachadas pré-fabricadas, sofisticação arquitetônica.

Serra *et al.* (2005, p.7) finalizam:

Atualmente, verifica-se a introdução de diversos elementos pré-moldados nas obras, no Estado de São Paulo. É cada vez mais crescente a utilização em edifícios comerciais, residenciais, hotéis, flats e até em edifícios industriais. A diversidade das peças e a facilidade de montagem colaboram para que a produtividade, a segurança e a qualidade sejam as grandes qualidades deste sistema construtivo.

Os referidos autores explicam que a pré-fabricação no Brasil, apesar de recente, já está posicionada em um patamar elevado em relação a outros países.

Oliveira e Chagas (2017) registram que atualmente a principal demanda se verifica na construção de galpões industriais e edifícios destinados ao varejo, conforme informações e estudos da ABCIC. Tais pesquisas mostram que 44% da produção são destinados a galpões e outros 24% à construção de *shoppings*.

Ao longo de sua trajetória, o segmento de pré-fabricados de concreto evoluiu pela inclusão de novas tecnologias em produtos e processos. Contudo, em face das constantes transformações no cenário social e no campo científico, entende-se que o referido segmento deve continuar avançando na busca de inovações e competitividade.

Nessa direção, tornam-se essenciais a convergência e o alinhamento de esforços nos diversos níveis e áreas das empresas. Diante dos desafios capazes de afetar a dinâmica funcional e os vínculos estabelecidos entre empregados e organizações, faz-se necessário clarificar as diferentes bases do comprometimento organizacional.

A próxima seção resgata aspectos essenciais que delineiam a literatura sobre o tema.

## **2.2 Comprometimento organizacional: aspectos conceituais**

Este tópico tem por finalidade resgatar da literatura determinados aspectos conceituais indispensáveis ao debate.

Segundo Cruz (2013), o termo comprometimento adquire diversos significados, a saber: a) o primeiro está relacionado à ideia de compromisso e envolvimento, é o contrário de descompromissado e indica o grau de esforço despendido pelo indivíduo para realizar algo; b) o segundo refere-se ao estado pessoal do indivíduo, remetendo ao sentimento de lealdade e desejos duradouros; c) o terceiro se apresenta de forma negativa e está ligado a resultados indesejados como prejudicar, comprometer, impedir algo ou uma pessoa. O referido autor argumenta que, na esfera científica, o comprometimento passa a significar adesão ou forte envolvimento do indivíduo com o trabalho.

No comportamento organizacional, importante área da Administração, o termo sugere a identificação e compreensão dos fatores pessoais que influenciam e determinam o comportamento do indivíduo na organização, envolvendo aspectos atitudinais e cognitivos frente ao trabalho. Algumas características do comprometimento organizacional têm sido destacadas por diversos autores, tais

como: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercício de esforço, empenho em favor de (Bastos 1995 como citado em Cruz, 2013).

Investigado com mais intensidade a partir dos anos 1970, o construto comprometimento organizacional é considerado uma característica psicológica do indivíduo, envolvendo alguma forma de laço com a organização, com impacto no desempenho (Brandão & Bastos, 1993). As organizações que conseguem obter alto grau de comprometimento de seus empregados tendem a alcançar os objetivos com mais eficiência (Abreu, Cunha, & Soares, 2010).

Para Ennis (2020), o comprometimento organizacional está relacionado em primeiro lugar à disposição dos indivíduos de uma organização em se envolverem de maneira positiva e produtiva em suas atividades relacionadas ao trabalho e, em segundo lugar, ao desejo dos indivíduos de se manterem membros da organização na qual trabalham.

Ghosh (2014) e Klein (2016), como citado em Pinho, Silva, Oliveira e Oliveira (2017), consideram que o comprometimento organizacional é um construto central no âmbito do comportamento organizacional. Segundo eles, o estudo do comprometimento tem sido cada vez mais relevante, devido à necessidade de se estabelecerem relações entre fatores antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

Castells (1999 como citado em Cunha *et al.*, 2017) esclarece que o interesse por aspectos subjetivos influentes no comprometimento organizacional ganhou força nas décadas de 1970 e 1980, quando as teorias organizacionais começaram a se preocupar em compreender as relações presentes nas organizações e analisar a percepção e influência dos empregados na realidade organizacional. Cunha *et al.* (2017) reconhecem que mudanças vêm ocorrendo nas relações entre empregadores e empregados e que melhorias no ambiente de trabalho favorecem o desempenho e a obtenção de resultados.

Diversas abordagens emergiram com a evolução dos estudos sobre o tema. A seguir, serão apresentados aspectos inerentes às abordagens.

### **2.2.1 Abordagens do comprometimento organizacional**

Conforme Viana (2012), a literatura sobre comportamento organizacional comporta diferentes vertentes conceituais, que consideram modelos uni e multidimensionais.

Na sequência, discorre-se acerca dos três enfoques unidimensionais.

#### 2.2.1.1 O enfoque afetivo

Para Meyer & Allen (1991), o comportamento afetivo refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento do funcionário com a organização e, portanto, funcionários com forte comprometimento afetivo continuam empregados na organização porque desejam fazê-lo. O compromisso de continuidade diz respeito à consciência dos custos associados à saída da organização. Nesse entendimento, funcionários cujo vínculo principal com a organização é baseado no compromisso de continuidade permanecem porque precisam fazê-lo. E, finalmente, os autores, indicam que o compromisso normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego. E acrescentam que funcionários com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Meyer & Allen (1991) acreditam ser mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, de continuidade e normativo mais como componentes do que tipos de comprometimento. Defendem parecer mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar todas as três formas de comprometimento em graus variados e que várias formas de comprometimento se interajam para influenciar o comportamento.

Esses autores recomendam ser importante que os profissionais de recursos humanos vejam o comprometimento como mais que um mecanismo para reduzir a rotatividade e considerem outros efeitos que os esforços para aumentar o

comprometimento podem ter sobre os funcionários, incluindo seu bem-estar pessoal e vontade de trabalhar para atingir as metas organizacionais.

Ao discorrer sobre as abordagens precursoras no estudo do comprometimento, Medeiros (2003) destaca a afetiva, originada a partir dos estudos iniciados no começo da década de 1970 pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Porter & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979), que culminou com a validação de um instrumento denominado *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (Mowday *et al.*, 1979), validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989).

Anteriormente, Brandão e Bastos (1993) assinalaram que a definição e a escala desenvolvidas por esses autores consolidaram-se como instrumentos de grande aplicação em pesquisas sobre o tema comprometimento organizacional. E, no Brasil, a escala foi validada por Borges-Andrade, Asanafief e Silva para servidores de uma instituição de pesquisa agropecuária (Bastos, 1993).

No trabalho consolidado por Mowday *et al.* (1982), o comprometimento afetivo caracteriza-se pelo apego e a identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos, envolvendo a noção de uma forte crença e aceitação dos valores da organização e também o desejo de nela permanecer (Pinho *et al.*, 2017).

#### 2.2.1.2 O enfoque instrumental

O comprometimento instrumental, também chamado de *side-bet*, deriva dos estudos de Becker e foi operacionalizado posteriormente por Alluto, Hrebaniak e Alonso (1973). Os referidos autores definiram o comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre mediante trocas realizadas entre indivíduo e organização, percepção das alterações dos benefícios recebidos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho, caracterizando as *side-beats* (trocas laterais), como assinalou Viana (2012).

Para Becker (1960 como citado em Medeiros, 2003), o indivíduo decide por permanecer na empresa ao considerar os custos e benefícios associados à sua



saída, que seriam as trocas laterais, e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado primeiramente por uma escala desenvolvida por Ritzer e Trice, em 1969. Essa escala era composta de uma única pergunta, sobre se o respondente definitivamente mudaria de emprego e organização, se estava indeciso ou se definitivamente ele não mudaria, caso recebesse pequeno ou grande aumento em relação a cinco variáveis: salário, função, *status*, responsabilidades e oportunidade de crescimento. Em 1972, Hrebiniak e Alutto realizaram leve modificação na escala (Medeiros, 2003).

#### 2.2.1.3 O enfoque normativo

Bastos (1993) preleciona que o enfoque normativo originou-se da interseção entre a teoria organizacional e a Psicologia Social, mais especificamente a partir dos trabalhos acerca da estrutura de atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. Conforme o referido autor, os conceitos de sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento nas organizações foram amplamente discutidos em relação ao enfoque normativo. A cultura organizacional, definida como o conjunto de valores partilhados, configura-se em pressões normativas sobre os indivíduos, produzindo membros comprometidos, exercendo influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho.

De acordo com Allen & Meyer (1990), a mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi, por meio de três indicadores, perguntando aos respondentes em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal à sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Em 1990, Allen e Mayer desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo. Esse trabalho tinha como objetivo encontrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Em 1991, Meyer & Allen apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de

comprometimento normativo, o qual foi reconhecido pela literatura sobre o tema (Medeiros *et al.*, 2003).

#### 2.2.1.4 Os enfoques multidimensionais: o modelo de conceitualização em três componentes de Meyer & Allen (1991)

Conforme mencionado, a questão geradora desta pesquisa é: “como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais?” Trata-se de uma indagação que estimula a compreensão acerca dos diversos enfoques sobre comprometimento organizacional disponíveis na literatura. Nesse sentido, a seguir, discorre-se acerca dos enfoques multidimensionais.

De acordo com Medeiros (2003), os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimentos, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, na tentativa de descrever a existência de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso.

O modelo de conceitualização em três dimensões foi em decorrência dos estudos de Meyer & Allen (1984 como citado em Medeiros & Enders, 1998) que, após realizarem análise de variância com diversas escalas, concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental como Becker (1960) conceitualizou, pois possuíam mais correlação com o comportamento afetivo do que com o instrumental.

Na revisão da literatura realizada por Allen & Meyer no início dos anos 1990, os autores já incorporam a nova dimensão e conceituam três componentes na definição do comprometimento organizacional: a) comprometimento afetivo com a organização - indivíduos permanecem na organização porque querem; b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que aqui se trata como instrumental - indivíduos permanecem na organização porque

precisam; c) e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, aqui chamada de normativo - empregados permanecem na organização porque sentem que são obrigados (Medeiros & Enders, 1998). A Tabela 1 descreve os três componentes.

**Tabela 1**

Os três componentes do comprometimento organizacional

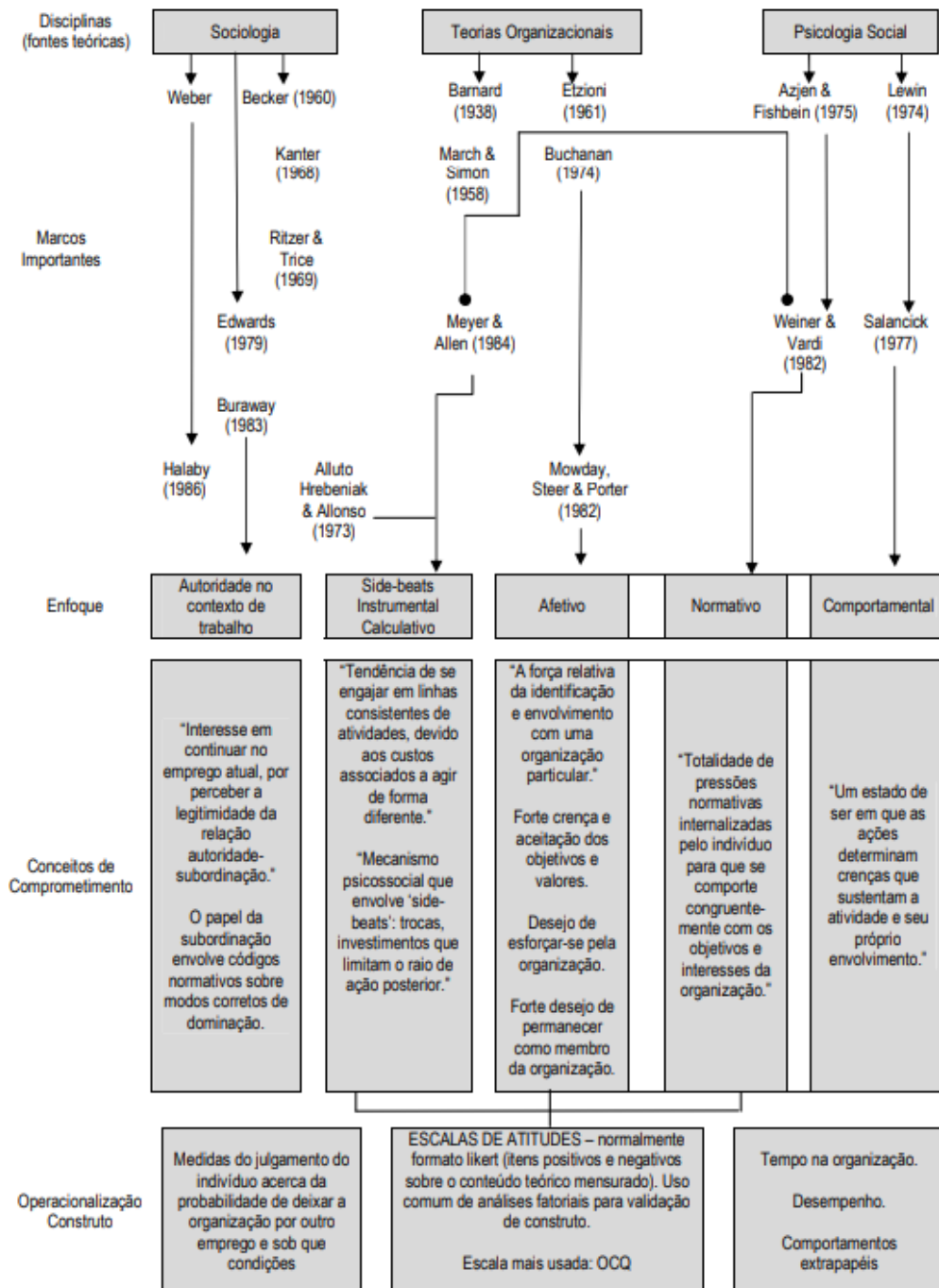
<b>Componentes</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Razões da permanência</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: adaptado de Batista, F. H. A. (2010). *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/553?show=full>.

Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) assinalam que vários modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento foi desenvolvido. Segundo eles, o modelo de três componentes desenvolvido por Meyer & Allen (1991) e validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) tem sido amplamente aceito entre os pesquisadores. Contudo, deve-se levar em conta a seguinte afirmação: “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um construto unitário” (Meyer & Allen, 1991 como citado em Bastos, Siqueira, Medeiros & Menezes, 2008, p. 61).

Segundo Medeiros *et al.* (2003), as escalas desenvolvidas Meyer e Allen são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida a 18 itens, ambas compostas de questões fechadas sobre comprometimento organizacional e aplicadas no formato Likert.

A Figura 1 mostra as principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional salientadas por Bastos (1993) e que também foram mencionadas por Viana (2012).



**Figura 1**

Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.

Fonte: Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional um balanço dos resultados e desafios que cercam esta tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38476/37216>.

## 2.2.2 Comprometimento organizacional no Brasil

A revisão da literatura sublinha a relevância do comprometimento organizacional no âmbito do comportamento organizacional. Como mencionado, o tema ganha relevância na contemporaneidade em face da necessidade de melhor compreender os fatores que influenciam a relação entre indivíduos e organizações, afetando o desempenho e os resultados organizacionais.

A Tabela 2 lista alguns estudos brasileiros relacionados ao construto comprometimento organizacional que constituíram a base teórica desta dissertação.

**Tabela 2**

Estudos brasileiros sobre comprometimento organizacional

<b>Autor / Ano</b>	<b>Objetivos</b>
Bastos (1993)	“reconstituir a tradição da investigação sobre comprometimento organizacional, discutindo suas múltiplas vertentes de conceituação e mensuração, apresentando uma síntese dos resultados empíricos já acumulados e apontando problemas e desafios que cercam a pesquisa neste domínio” (p. 53)
Brandão e Bastos (1993)	“identificar fatores antecedentes associados a níveis de comprometimento de servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior” (p. 53)
Medeiros e Enders (1998)	“validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer & Allen (1991)” (p. 68)
Medeiros <i>et al.</i> (2003)	“atualizar e apresentar os avanços que o estudo do comprometimento organizacional obteve nos últimos dez anos no Brasil, desde o trabalho realizado por Bastos, em 1992” (p. 188)
Medeiros (2003)	“na primeira etapa buscou-se identificar dimensões latentes do comprometimento organizacional e na segunda buscou-se confirmar as dimensões latentes identificadas na primeira etapa e, a partir das dimensões validadas, estabelecer relações com características organizacionais, como antecedentes, e desempenho organizacional, como consequente ao comprometimento” (p. 6i)
Medeiros <i>et al.</i> (2005)	“tenta identificar os componentes do comprometimento, presentes no contexto cultural brasileiro.” (p. 2)
Lages (2010)	“avaliar o grau de comprometimento organizacional e analisar a cultura organizacional, na Fluilab, de modo a compor um diagnóstico que discuta a relação existente entre os construtos comprometimento e cultura organizacionais” (p. 17-18)
Batista (2010)	“analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul” (p. 6)
Halla (2010)	“analisar as bases do comprometimento organizacional dos integrantes da geração Y (indivíduos nascidos a partir de 1978) de uma empresa privada da indústria alimentícia do Brasil.” (p. 6)

Continua

**Tabela 2**

Estudos brasileiros sobre comprometimento organizacional - conclui

<b>Autor / Ano</b>	<b>Objetivos</b>
Vale <i>et al.</i> (2011)	“descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública” (p. 1)
Viana (2012)	“analisar a base dominante e o grau de comprometimento dos servidores de uma universidade federal – pertencentes a três grupos geracionais – com a organização” (p. 7)
Cruz (2013)	“identificar os níveis de comprometimento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Alfenas com a universidade e com o sindicato” (p. 8)
Menetti (2013)	“diagnosticar quais são as bases do comprometimento organizacional dos jovens da geração y” (p. 21)
Amaro (2013)	“investigar as bases de comprometimento organizacional dos indivíduos da geração X e da geração Y” (p. 5)
Cappi e Araújo (2014)	“analisar se há diferenças entre as gerações X e Y quanto ao grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precedem a intenção de sair do emprego” (p. 1)
Pinho <i>et al.</i> (2017)	“analisar as escalas existentes na literatura nacional sobre comprometimento organizacional. Adicionalmente, verificou-se ( <i>sic</i> ) novas evidências de validade do modelo tridimensional - afetivo, normativo e de continuação - por meio de uma investigação empírica” (p. 2)
Machado e Bohnenberger (2019)	“analisar o comprometimento organizacional dos professores do ensino médio e profissionalizante de uma escola da rede privada” (p. 1)
Abreu-Cruz <i>et al.</i> (2019)	“testar se existe diferença no comprometimento organizacional ao longo das gerações, partindo da psicologia organizacional” (p. 192)
Tomazzoni e Costa (2020)	“desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização, como variáveis antecedentes, e o desempenho no trabalho, como variável consequente” (p. 268)
Serrador Filipe (2021)	“incidir essencialmente nas gerações X e Y ( <i>millennial</i> ), com o propósito de realizar uma comparação entre as mesmas, nomeadamente no que concerne ao comprometimento organizacional dessas mesmas gerações” (p. 6)
Medeiros (2021)	“investigar as relações entre o comprometimento organizacional e os valores organizacionais em uma cooperativa de prestação de serviço médico” (p. 4)
Amaral, Mello e Iepsen (2021)	“investigar o comprometimento de gestores(as) acadêmicos(as) na universidade pública” (p. 1)

**Fonte:** elaborada pelo autor (2021).

Como se pode notar, há tempos o assunto tem despertado a atenção de membros das comunidades acadêmica e empresarial. O estudo de Medeiros *et al.* (2003), intitulado “Comportamento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil”, faz uma análise da literatura brasileira sobre comprometimento organizacional, a partir das publicações nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-

Graduação em Administração (ANPAD). Os autores realçam que o trabalho apresentado no XVI Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), em 1993, representa uma importante referência no estudo do tema.

Medeiros *et al.* (2003, p. 17) afirmam:

Uma das principais conclusões desse trabalho é a constatação da amplitude da pesquisa do comprometimento no Brasil. A quantidade de pesquisas de campo realizadas, 28 ao todo, reflete os progressos obtidos nesta área. Assim, futuras pesquisas que porventura venham a ser realizadas no Brasil devem se ater ao que já foi realizado nacionalmente, evitando duplicidade e possibilitando maior avanço do conhecimento sobre o tema no país. Além da amplitude da pesquisa brasileira acerca do comprometimento, deve-se destacar também a sua profundidade. Alguns trabalhos realizados aqui, sem dúvida, possuem todas as condições de serem publicados em periódicos internacionais de destaque, não cabendo neste momento apontá-los.

Lages (2010) também considera que os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil ganharam destaque a partir da década de 1990, após a publicação do trabalho de Bastos (1993). De acordo com a autora, nesse artigo foi apresentado um resumo das principais abordagens conceituais e da fundamentação teórica que as sustenta. Acrescenta que, para Bastos (1993), os estudos sobre comprometimento organizacional são muito variados, em função dos diversos objetos que podem servir de alvo para o vínculo do trabalhador, como organização, sindicato, carreira, valores e trabalho, todos estabelecendo um caminho próprio de investigação.

A autora, mediante nova atualização da produção acadêmica nacional do tema comprometimento organizacional, assinala que a maior parte dos estudos sobre o comprometimento organizacional desenvolvidos no Brasil tem concentrado seus esforços na busca da explicação do fenômeno ou da identificação de seus antecedentes e estão baseados nos modelos propostos por Mowday *et al.* (1982) e Meyer & Allen (1991).

Lages (2010, p. 38) conclui:

As pesquisas apresentadas buscaram evidenciar a correlação existente entre as variáveis independentes (elaboradas ou expressas pelos indivíduos sob a forma de comportamentos, fatores, características pessoais, práticas organizacionais e programas de incentivos, entre outros) e as variáveis dependentes, traduzidas pelo comprometimento organizacional em suas diversas dimensões e enfoques.

Para Viana (2012), além de serem poucos os trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil até a década de 90, as discussões dos resultados de pesquisa eram referenciadas pela literatura estrangeira, em especial a norte-americana. A partir daquela época, as pesquisas sobre o tema foram intensificadas, destacando-se a abordagem multidimensional.

A referida autora esclarece que, nas pesquisas produzidas no Brasil no período entre os anos de 1990 e 2009, utilizou-se com mais frequência o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer & Allen. Constatou também que as pesquisas abrangem várias categorias organizacionais, focalizando desde os gestores até os trabalhadores da construção civil, e procuram relacionar o construto comprometimento a diversos outros fatores como, por exemplo, características pessoais, variáveis comportamentais e organizacionais.

Cruz (2013, p. 39) reporta:

No Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional estão estruturados basicamente na perspectiva afetiva, por meio de instrumento proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), que foi traduzido e adaptado para o âmbito do serviço público (Borges-Andrade, 1995). Vários outros pesquisadores deram sequência a esse trabalho pioneiro e utilizaram o mesmo instrumento e modelo explicativo com foco na análise de antecedentes do comprometimento, buscando explorar o cenário brasileiro.

Pinho *et al.* (2017) realizaram pesquisa sobre o comprometimento organizacional, composta de duas etapas: uma se constituiu em uma pesquisa bibliográfica, na qual foram analisadas as publicações nacionais sobre o tema, abrangendo o período de 1990 a 2016. Conforme demonstram os dados, a partir de 2003 ocorreu aumento no número de publicações, com substancial crescimento após 2008. Somente nos anos de 2014 e 2015 foram realizadas 46 publicações acadêmicas. A pesquisa evidenciou



também que o período de 2008 a 2016 pode ser considerado os oito anos mais produtivos no Brasil, com 158 trabalhos.

Pinho *et al.* (2017, p. 3) notificam:

No Brasil, o construto passou a ter destaque a partir de 1989 com a primeira tradução e adaptação da medida unidimensional. O primeiro trabalho foi uma publicação de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva, em 1989, intitulada “Mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas”, com a utilização da OCQ. Após essa publicação, 22 trabalhos foram desenvolvidos utilizando a proposta de instrumento introduzida pelos referidos autores. Em seguida, Bastos (1994) revelou novas evidências de validade para a dimensão afetiva ao testar o instrumento na amostra investigada em sua tese de doutorado.

E complementam:

A medida unidimensional proposta por Mowday, Steers e Porter (1979) encontrou, largamente, indicadores de sua natureza unifatorial e elevados níveis de confiabilidade, porém, o mesmo não ocorreu com as escalas do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen, especialmente no que se refere à mensuração das bases normativa e de continuação, conforme estudos realizados por Medeiros e Enders (1998) e Medeiros *et al.* (1999) que buscaram a validação do modelo tridimensional no contexto nacional (Pinho *et al.*, 2017, p. 3).

Com base no estudo realizado, Pinho *et al.* (2017) consideram que, no contexto brasileiro, predominam intensa fragmentação e diversidade de instrumentos utilizados para mensuração do comprometimento organizacional, e fazem as seguintes considerações:

- a) Existe no Brasil um grupo de escalas, criadas por Siqueira, que se constituem em versões nacionais para as três bases de comprometimento, como conceitualizadas por Meyer & Allen. São a ECOA, a ECOC e a ECON;
- b) a EBACO, aplicada por Medeiros (2003) em sua tese e desenvolvida por Medeiros *et al.* (2005), é constituída por sete dimensões, distribuídas em 28 itens;
- c) em estudos recentes, alguns autores (Bastos, Pinho, Aguiar & Menezes, 2011; Pinho & Bastos, 2014) apresentam propostas de escala com melhores

índices para cada uma das três dimensões (afetiva, normativa e continuação). Retomando uma perspectiva unidimensional, Bastos e Aguiar (2015) propuseram um novo instrumento para medir o construto, conceituando-o como afetivo.

Observando a produção nacional sobre o tema, Abreu-Cruz *et al.* (2019) esclarecem que expressiva parcela de estudos utiliza os modelos de Meyer & Allen (1991) e Mowday *et al.* (1979). Contudo, conforme os autores, a EBACO vem sendo amplamente utilizada.

#### 2.2.2.1 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)

Bastos *et al.* (2008) admitem que há tempos modelos de múltiplas bases têm sido aplicados para mensurar o comprometimento organizacional. E citam diversos estudos (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros *et al.*, 2003; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998) que identificaram a necessidade de investigação mais profunda das bases do comprometimento organizacional. Nessa direção, os autores esclarecem que, em face dos diferentes pontos de vista e das discussões acerca da dimensionalidade, o comprometimento representa um conceito em construção.

A EBACO foi desenvolvida por Medeiros (2003) com o objetivo de ajustar à cultura brasileira modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento organizacional. Para atingir esse objetivo, o estudo foi desenvolvido buscando identificar os componentes do comprometimento, presentes no panorama brasileiro.

Foi aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) na sua tese e desenvolvida por Medeiros *et al.* (2005), como afirmam Pinho *et al.* (2017). Em estudo relacionado, Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019, p. 5) explanam:

A concepção do modelo EBACO foi precedida pelo trabalho de Medeiros e Enders (1998), que validou o modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), obtendo conclusão semelhante sobre a possibilidade de existirem outras dimensões latentes do comprometimento organizacional, ou ainda subdivisões das existentes. Este trabalho evidenciou uma nova dimensão, que trata do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização, a qual foi confirmada por Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e

Monteiro (1999), denominada de Base Afiliativa. Medeiros (2003) usou como referência para elaboração do EBACO as quatro perspectivas principais do comprometimento: afetiva, normativa, instrumental e afiliativa. Para tanto, aplicou-se o modelo de O'Reilly e Chatman (1986), associado ao modelo de Meyer e Allen (1991), e propôs uma síntese entre as teorias e os modelos teóricos de comprometimento.

Bastos *et al.* (2008, p. 61) explicitam:

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Esta ampliação do número de bases do comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidência de que estas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente.

A Tabela 3 mostra as bases do comprometimento e algumas fundamentações teóricas.

**Tabela 3**

**Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO**

Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO	
Bases do comprometimento organizacional	Fundamentação teórica da base
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); congruência de valores – Kelman (1958); introjeção - Gouldner (1960); envolvimento moral – Etzioni (como citado em Mowday, Porter e Steers, 1982); adesão – Thévenet (como citado em Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); controle – Kanter (como citado em Mowday, Porter e Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); integração – Gouldner (1960); identificação – Becker (1992); coesão – Kanter (como citado em Mowday, Porter e Steers, 1982); afiliativa – Medeiros e Enders (1999)
Falta de recompensa e oportunidade	Envolvimento cumulativo – Etzioni (como citado em Mowday, Porter e Steers, 1982); oportunidade – Thévenet (como citado em Sá e Lemoine, 1998); recompensas – Becker (1992)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Fonte: Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (Cap. 4, p 62). Porto Alegre: Artmed.

A EBACO tem sido amplamente utilizada pelos pesquisadores como, por exemplo, nos seguintes estudos de natureza teórico-empírica: Abreu-Cruz *et al.* (2019), Halla (2010), Cavazotte, Lemos e Viana (2012), Amaro (2013), Menetti (2013), Vale *et al.* (2011) e Viana (2012).

A EBACO é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases, conforme indica a Tabela 4.

**Tabela 4**

Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa) dos sete fatores da EBACO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1,2,3,4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5,6,7,8	0,84
Afiliativa	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9,10,11,12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13,14,15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	17,18,19,20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21,22,23,24	0,65
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	25,26,27,28	0,59

Fonte: Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (Cap. 4, p. 63). Porto Alegre: Artmed.

De acordo com Bastos *et al.* (2008, p. 61), “para validação da EBACO foram reunidos 819 casos compostos de 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas”. O contingente analisado incluiu diversas categorias ocupacionais.

Os dados “foram submetidos à análise dos componentes principais (PC), quando se solicitou a extração de componentes com autovalores maiores ou iguais a 1,0 e rotação *varimax*, com o critério de carga fatorial maior ou igual a 0,40” (Bastos *et al.*, 2008, p. 61). As análises resultaram na obtenção de sete fatores que explicam 61,8% da variância total. Cada um deles tem correspondência com os pressupostos teóricos e se referem a diferentes alfas de Cronbach, conforme explicam Bastos *et al.* (2008).

Em relação à aplicação, apuração e interpretação dos resultados da EBACO, Bastos *et al.* (2008) recomendam os seguintes procedimentos:

- a) Calcular a média que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala;
- b) multiplicar a média pelo peso de cada indicador devido ao fato de determinados indicadores possuírem coeficiente de correlação maior com a base. Os pesos estão indicados na Tabela 5.

**Tabela 5**

EBACO: bases e pesos

<b>Bases</b>	<b>Pesos</b>
<b>Base: Afetiva</b>	
Desde que me juntei à Precon, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares (semelhantes).	0,74
A razão de eu preferir a Precon em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	0,78
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	
Eu não deixaria a Precon agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Precon agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse a Precon agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar a Precon porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
<b>Base: Afiliativa</b>	
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta empresa.	0,77
Minha visão pessoal sobre a Precon é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com a Precon é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo.	0,65
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
Se eu decidisse deixar a Precon agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar a Precon seria a escassez (falta) de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	0,78

Fonte: Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 344 p.

- c) Avaliar cada base do comprometimento organizacional considerando os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. Somar o resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base. Avaliar a situação da organização em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis indicados na Tabela 6.

**Tabela 6**

EBACO: interpretação de resultados

<b>Base Afetiva</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Resultado encontrado</b>	
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
<b>Base: Afiliativa</b>	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira, M. M. M. (Org.) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 344 p.

- d) Para interpretar os resultados, deve-se considerar que algumas bases do comprometimento organizacional possuem relação diretamente proporcional ao desempenho, outras inversamente proporcionais. Nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, é importante ter alto comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, é importante que o nível seja baixo.

A partir dos apontamentos anteriores pode-se inferir que o comprometimento organizacional é um fenômeno dinâmico. Pode-se notar que, entre as alternativas presentes na literatura, a perspectiva multidimensional do construto tem sido amplamente aceita.

As diversas correntes mostram a necessidade de empreender estudos para melhor compreender as bases do comprometimento. Admite-se que a ambiência das empresas difere em função de aspectos internos e externos. Torna-se pertinente averiguar possíveis diferenças relacionadas a diversas variáveis. Neste trabalho foram observadas as seguintes: gênero, geração, estado civil, área de atuação, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego.

O próximo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.



### **3 Procedimentos Metodológicos**

Com a finalidade de compreender “como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais”, empreendeu-se um processo investigativo cujos procedimentos metodológicos serão apresentados neste capítulo.

A sequência lógica de procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos é descrita a seguir e tem início com a caracterização da pesquisa, seguida da apresentação das unidades de análise e de observação, método de coleta dos dados, tratamento e análise estatística das informações coletadas.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Diferentes autores procedem a uma variedade de classificações das pesquisas em decorrência de critérios diversos de classificação por eles utilizados (Mattar, 2014).

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa, tendo sido realizada em duas etapas.

A primeira etapa foi quantitativa e se configurou em função das variáveis utilizadas e de natureza causal (explicativa), por verificar as relações entre as variáveis que explicam o objeto da investigação – o comprometimento organizacional. Cumpre destacar que esse tipo de pesquisa permite aprofundado conhecimento do fenômeno estudado, por explicar a razão e o porquê do comportamento (Gil, 2006).

A segunda, teve caráter qualitativo. Schindler e Pamela (2016) reportam que a abordagem qualitativa contempla aspectos qualificadores da realidade e procuram explicar a dinâmica das relações sociais.

### 3.2 Unidade de análise

A unidade de análise refere-se às variáveis ou aos fenômenos em estudo (Collis & Hussey, 2005). Neste estudo, a unidade de análise é representada pela Precon Pré-Fabricados, em Pedro Leopoldo - MG.

A descrição da empresa fundamentou-se em documentos disponíveis nas seguintes fontes institucionais: *sites* abertos (<https://www.precon.com.br>; <https://preconprefabricados.com.br>; <https://meuprecon.com.br>) e *site* interno (<https://preconsc.sharepoint.com/sites/ColaboracaoPreconSC>).

No ano de 1963, foi fundada a Precon em Pedro Leopoldo – Minas Gerais como uma pequena fábrica de postes e estacas para fundações. Pioneira e visionária, a empresa foi responsável pela produção das primeiras peças pré-fabricadas de concreto protendido do estado de Minas Gerais.

A fundação e a história da Precon estão totalmente inseridas no contexto da industrialização da construção civil, tanto no Brasil quanto no mundo, como pode ser percebido ao se analisarem as informações contidas no item “Industrialização da construção”.

Atualmente a Precon Pré-Fabricados é líder no mercado de pré-fabricados de concreto em Minas Gerais e atua em toda a região Sudeste. Com uma base industrial consolidada, a empresa conquistou o reconhecimento de sua qualidade e de seu compromisso de cumprir rigorosamente os prazos contratuais. Suas soluções construtivas são produzidas em fábrica, seguindo o método industrial, com alto padrão e controle de qualidade. Sua história é marcada pelo pioneirismo e pela busca constante da inovação para a construção civil.

A Tabela 7 apresenta diversos eventos que representam marcos da trajetória histórica da empresa.

**Tabela 7****Marcos históricos da Precon**

<b>Ano</b>	<b>Marcos</b>
1963	Fundação da empresa. Início da fabricação e da comercialização de produtos de concreto como postes para linha de transmissão e distribuição de energia elétrica e estacas para fundação.
1970	Diversificação da linha de produção, atendendo ao segmento de materiais de construção, passando a produzir, também, produtos de fibrocimento como telhas, caixas d'água e eletrodutos.
1974	Início da fabricação de estruturas pré-fabricadas para galpões.
1980	Ampliação da planta industrial mediante implantação de duas fábricas: uma para industrialização de estruturas pré-fabricadas de concreto para atender às demandas de galpões, edifícios, pontes e passarelas e outra para fabricação de dormentes de concreto para ferrovias.
1996	Início do processo de pesquisa e desenvolvimento para criação de uma solução habitacional industrializada e sustentável utilizando pré-fabricados de concreto, que se tornará realidade em 2011.
1998	Acontece o lançamento da linha de produção de telhas residenciais coloridas de argamassa Granville. Atuou nesse mercado até 2010.
1999	A Precon dá mais um passo importante na diversificação do <i>mix</i> de produtos, com o início da produção de argamassas industrializadas.
2000	Mais produtos são inseridos na linha de fabricação: as caixas d'água de polietileno e os painéis de fachada.
2001	Consolidando a parceria com a Arcelor Mittal, é criada uma empresa de prestação de serviços em aço cortado e dobrado e montagem de armação para o mercado da construção civil através do Sistema Belgo Pronto Precon. Nasce a Precon Estiraço.
2006	A Precon é reconhecida como uma das “Melhores empresas para se trabalhar” do Brasil pela Revista Você S/A.
2009	A Precon faz uma alteração no seu quadro societário, proporcionando mais capacidade de gestão, reforço na sua governança e agregando experiência e conhecimento da cadeia de PVC [policloreto de vinila], aumentando assim, as possibilidades de desenvolvimento de inovações para atender o mercado da construção civil. Este passo viabilizou o lançamento das telhas de PVC PreconVC.
2010	Mais um passo importante na expansão é dado com a implantação de uma unidade de fabricação de argamassas em Goiás. Lançamento da Solução Habitacional Precon (SHP) após vários anos de P&D [Pesquisa & Desenvolvimento]. Para a consolidação desse novo empreendimento foram admitidos novos sócios e contratados profissionais de mercado com expertise no novo negócio habitacional e foi criada a Precon Engenharia.
2011	A Precon Engenharia lança o primeiro empreendimento imobiliário da SHP, O <i>Ville Paris</i> , em Pedro Leopoldo – MG. Construído de forma totalmente industrializada, com projetos padronizados, permitiu o desenvolvimento de uma linha de produção em série. Nesse mesmo ano são iniciados mais três empreendimentos do SHP em cidades mineiras. A Precon Industrial inicia as operações da primeira fábrica de telhas de PVC do Brasil. As telhas Precon PVC foram desenvolvidas mediante parceria entre a Precon Industrial e a Braskem, líder nas Américas em produção de resinas termoplásticas e maior produtora de biopolímeros.
2012	Lançamento, pela Precon Engenharia, do primeiro empreendimento do programa “Minha Casa Minha Vida”, no Brasil, a ser edificado com o “Selo Azul de Sustentabilidade” da Caixa Econômica Federal, o <i>Ville Barcelona</i> .

Continua

**Tabela 7**

Marcos históricos da Precon - conclui

Ano	Marcos
2014	Consolidação do negócio habitacional atingindo o número de mais de 2000 unidades construídas.
2016	Reconhecimento como a empresa mais sustentável da construção civil no país, pelo Guia Exame de Sustentabilidade.
2017	Acontece a cisão: Precon Pré-Fabricados e Precon Engenharia para mais foco em seus negócios estratégicos.
2020	A Precon Pré-Fabricados inicia a produção da obra da Arena MRV [Mário, Rubens e Vegas]. Maior obra da sua história. Para realizar a obra da Arena MRV faz-se necessário o arrendamento de uma segunda planta fabril, na cidade de Vespasiano, e a contratação de uma equipe específica para a operação da nova fábrica.
2021	Conclusão da obra Arena MRV. Obra de maior visibilidade no estado de Minas Gerais nos últimos anos.
2022	A Precon Pré-Fabricados, mediante diretrizes estratégicas organizacionais, com foco em mais integração interna, mais eficiência e otimização dos resultados, realiza as seguintes mudanças: transfere para a fábrica o escritório central, até então instalado em Belo Horizonte, concentrando, assim, na fábrica a presidência da empresa, a gestão administrativa financeira, o comercial e as áreas de orçamentos e projetos. Acontece também o encerramento das atividades da fábrica de Vespasiano.

Fonte: elaborada pelo autor a partir de documentos internos da empresa (2022).

A Tabela 7 relata a trajetória da empresa Precon nos quase 60 anos de história. Percebe-se que a empresa sempre foi inovadora e arrojada, tanto na diversificação de produtos quanto no desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias.

A empresa, que há alguns anos se constituía em grupo de negócios distintos - materiais para construção, pré-fabricados de concreto e construção habitacional -, passou por duas cisões e hoje são três empresas independentes, com constituição societária distinta, que por estarem em um mesmo espaço constituíram um condomínio de empresas.

Uma das empresas, a Precon Pré-Fabricados, é o ambiente de estudo desta pesquisa.

Até 2017 as empresas Precon Pré-Fabricados e Precon Engenharia eram uma única empresa. A partir da cisão, a Precon Pré-Fabricados passou por um redesenho, investindo no aprimoramento do corpo de gestão e do corpo técnico e na integração de todo o corpo de colaboradores. Nota-se esse movimento, inclusive, na transferência do escritório administrativo financeiro, área comercial e presidência

para dentro da fábrica. A empresa visa ao seu fortalecimento mediante mais integração das áreas, bem como mais comprometimento dos seus colaboradores com a organização.

A Precon Pré-Fabricados é uma empresa do ramo da construção industrializada de concreto. Tem 59 anos de atuação no segmento da construção civil no Brasil, está situada na região metropolitana de Belo Horizonte, num dos maiores centros produtores de cimento do país. Destaca-se na área da construção civil como referência no desenvolvimento de estruturas pré-fabricadas de concreto para obras dos mais diversos tipos.

Está localizada na cidade de Pedro Leopoldo - Minas Gerais, numa área que possui 300.000 m<sup>2</sup>. Com um corpo técnico altamente capacitado, máquinas e equipamentos de última geração, atende a pequenas demandas a grandes projetos. A planta fabril possui o selo Nível Três, o mais alto patamar de certificação da ABCIC. Esse selo fixa padrões de tecnologia, qualidade e desempenho adequados às necessidades do mercado, valorizando a sustentabilidade e a responsabilidade social.

A empresa comercializa soluções industrializadas por meio de estruturas pré-fabricadas de concreto compostas de pilares, vigas, lajes alveolares, escadas, painéis de fachada e peças customizadas, que se aplicam a diversos tipos de edificações, como: galpões industriais, edifícios comerciais, arenas esportivas, supermercados, *shopping centers*, hospitais, complexos religiosos, pontes, passarelas e muitos outros. O quadro de pessoal da Precon Pré-Fabricados é constituído atualmente de 366 colaboradores.

A construção civil, mesmo contando atualmente com expressivo desenvolvimento em tecnologia nas fases de concepção e desenvolvimento de projetos, planejamento e controle e tecnologias de automação em processos específicos da linha de produção, ainda emprega métodos manuais em alguns processos, sendo, portanto, muito dependente da “força bruta de trabalho” em diversas fases do processo produtivo.

A Precon convive com essa realidade somada ao fato de que a indústria de estruturas pré-fabricadas de concreto trabalha com uma linha de produtos não seriada, isto é, produtos sob encomenda, em que cada projeto tem suas especificidades. E nesse caso a dependência maior não é da máquina, e sim dos recursos humanos.

Ressaltam-se algumas práticas da gestão de recursos humanos:

- a) Recrutamento interno: tem o objetivo de incentivar o crescimento profissional e valorizar os profissionais da Precon Pré-Fabricados. Consiste em oportunizar aos trabalhadores internos a participação de processos seletivos da empresa, para preenchimento de novas vagas, desde que atendam aos requisitos do cargo;
- b) necessidade de treinamento: prática que envolve os gestores das diversas áreas da empresa e gestão de recursos humanos, no sentido de identificarem as necessidades de treinamentos para profissionais específicos e equipes e planejarem a aprovação, contratação e a realização dos treinamentos;
- c) apadrinhamento: o programa de “apadrinhamento de segurança” tem como objetivo a redução de acidentes de trabalho, fazendo com que o colaborador novato tenha efetivo acompanhamento no período de experiência e se sinta seguro em uma nova atividade, definindo-se um “padrinho” para ele, que será responsável por orientá-lo e acompanhá-lo pelo período de 30 dias;
- d) encarreiramento: essa prática se aplica ao “chão de fábrica” e consiste na admissão dos novos colaboradores para qualquer setor da área de produção, num primeiro momento no cargo de “auxiliar de produção” e, à medida que surgem demandas, para funções específicas como “armadores”, “montadores”, “pedreiros”, efetuando-se o encarreiramento interno;
- e) canal de denúncias: tem como objetivo aperfeiçoar os métodos de combate às desconformidades legais, éticas e regulamentares, sempre na busca de uma atuação íntegra por parte da empresa, dos profissionais, dos parceiros em suas relações mútuas ou com terceiros, incluídos os entes da administração pública;
- f) matinais: são diálogos mensais do gerente industrial com todos os colaboradores da fábrica. Essa aproximação tem como objetivo possibilitar a

- troca de informações entre as partes, apresentação dos resultados, divulgação de novos contratos, avaliação do atingimento das metas, segurança, entre outros;
- g) diálogos de segurança realizados mensalmente pela área de Segurança e Medicina do Trabalho (SEMT) da empresa, no “chão de fábrica” e com todos os colaboradores;
  - h) café & prosa com o presidente: não tem uma agenda definida. Acontece, porém, quando há a necessidade de se apresentarem novas estratégias da empresa para os colaboradores. O presidente da empresa recebe em sua sala um grupo de colaboradores dos diversos setores, para, durante um café, conversar e discutir assuntos referentes a alguma estratégia empresarial. O objetivo é que esse grupo possa ser multiplicador interno das informações tratadas durante o café;
  - i) canal de comunicação: constituído de um *site* corporativo “Arca” - no qual estão disponibilizados e atualizados documentos da empresa como projetos, procedimentos, código de ética, políticas internas da empresa e das áreas, projetos e eventos e as diretrizes institucionais - e o “canal de comunicação PL” grupo do *whatsapp*, que tem como membros todos os colaboradores da empresa e é coordenado pela área de Recursos Humanos (RH), que veicula informações como avisos, convocações e esclarecimentos em tempo real.

As diretrizes institucionais da Precon Pré-Fabricado disponíveis no *site* interno (<https://preconsc.sharepoint.com/sites/ColaboracaoPreconSC>) são:

- a) Negócio - soluções industrializadas em pré-moldados de concreto.
- b) Missão - industrializar a construção.
- c) Visão - empresa simples, de gente simples, integrada, que gera valor para acionistas, colaboradores, fornecedores e sociedade, com inovação e tecnologia, respeitando o meio ambiente e tendo os clientes como principais vendedores.
- d) Valores
  - Segurança: trabalho em alta *performance*, com foco na saúde e integridade física dos seus colaboradores e usuários das estruturas que desenvolvemos;

- lucratividade: projetos, soluções e negociações eficientes que asseguram os melhores resultados, saúde financeira e a perenidade da empresa;
- parceria: construímos e fomentamos relacionamentos de longo prazo, baseados na confiança e na geração de valor;
- entusiasmo: confiamos no Brasil, em nossa capacidade e trabalhamos com otimismo. Acima de tudo, temos Deus no coração para abençoar e iluminar nosso trabalho;
- gente feliz: nossos colaboradores são comprometidos com a excelência e os valores da empresa. Pessoas simples e realizadoras, que harmonizam o clima e o ambiente de trabalho;
- verdade: valorizamos a relação “olho no olho” com clientes, parceiros e colaboradores;
- produtividade: promovemos a otimização constante de processos, aplicação de novas tecnologias, eliminação de retrabalhos, a máxima eficiência e baixo custo em nossos serviços.

Em relação à gestão de recursos humanos (GRH), a Precon Pré-Fabricados conta com equipe qualificada. Todos os profissionais têm formação em nível superior. O setor de GRH executa atividades burocráticas de controle e registro vinculadas às exigências de um Departamento de Pessoal. Todavia, há interfaces com o nível estratégico da empresa, na medida em que o GRH deve apoiar e favorecer as ações necessárias.

O processo de recrutamento e seleção tem como foco o atendimento das necessidades da empresa em relação à adequação do quadro funcional.

As iniciativas de integração da força de trabalho envolvem o diálogo durante os períodos de alimentação e reuniões periódicas.

No que se refere aos processos de treinamento e desenvolvimento, o foco atual está bastante voltado para a área de qualidade e segurança do trabalho, que prioriza o atendimento das exigências dos sistemas de qualificação relacionadas a condições técnicas ou alguma contingência. Atualmente, estão sendo promovidos projetos de



capacitação para futuros encarreiramentos a partir do apadrinhamento com foco em competências, porém ainda de forma tímida.

### **3.3 Unidade de observação**

A unidade de observação da pesquisa, essencial para a compreensão do fenômeno investigado, foi constituída de profissionais que atuam em diferentes áreas da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise dos dados quantitativos**

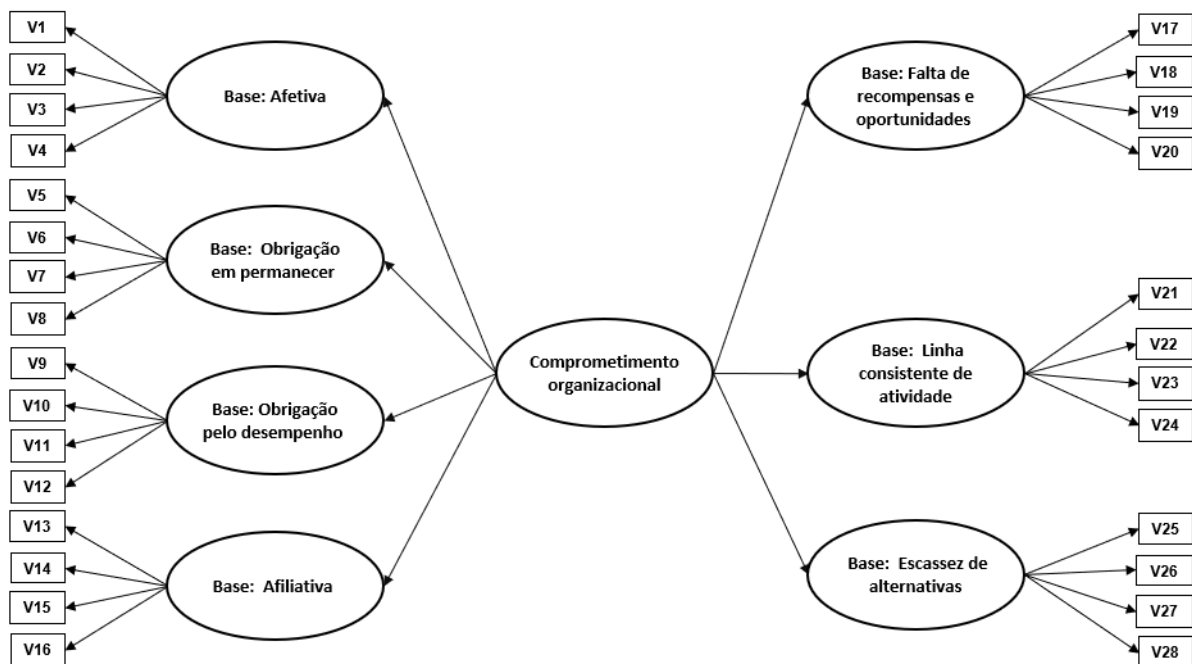
Os dados foram obtidos em duas etapas, no primeiro semestre de 2022. Deve-se destacar que os participantes foram devidamente informados sobre a pesquisa por meio da carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A) e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B).

A primeira etapa da pesquisa teve caráter quantitativo e fundamentou-se na realização de *survey*. Nessa etapa aplicou-se um questionário baseado na EBACO (Medeiros, 2003) cujo modelo encontra-se disponível no Apêndice C. No total, foram obtidos 251 questionários respondidos por empregados alocados em diversas áreas e cargos da empresa, que posteriormente foram submetidos à análise por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A estatística descritiva permite resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral (Veloso, Dutra & Nakata, 2016). A estatística multivariada permite explicar e prever o grau de relação entre as variáveis (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

A *survey* possibilitou a obtenção de dados que foram submetidos a uma análise fatorial. A escolha dessa técnica de coleta se justifica, neste estudo, por permitir o tratamento estatístico dos dados, uma vez que as informações foram coletadas seguindo um procedimento completamente padronizado *a priori*. Cabe lembrar que um *survey* utiliza-se de uma amostra representativa da população - alvo o qual permite desenvolver inferências sobre o comportamento, as opiniões e as características dessa população (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000).

A construção do questionário apresentado no Apêndice C foi inteiramente estribado no arcabouço teórico-conceitual extraído do referencial teórico. O referido instrumento foi constituído de três elementos: a) carta de apresentação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE; b) EBACO; c) e bloco para caracterização do respondente.

A EBACO desenvolvida por Medeiros (2003) baseia-se em modelo de análise constituído por sete construtos e 28 indicadores (Figura 2). Os indicadores são representados por assertivas (Apêndice C) a serem valoradas pelos respondentes de acordo com uma escala Likert de sete pontos de autorrelato, na qual o valor um corresponde a “discordo totalmente” e o valor sete corresponde a “concordo totalmente”. A cada um dos respondentes foi solicitado que pontuasse cada assertiva do questionário de acordo com a escala sugerida.



**Figura 2**  
Modelo de análise.

Fonte: Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/pt-br.php>.

Na sequência, a Tabela 8 apresenta a estrutura analítica adaptada de Medeiros (2003), contendo o conjunto de questões propostas na EBACO, adaptadas à empresa.

**Tabela 8**

Dimensões do comprometimento organizacional e seus respectivos indicadores

<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
Base: afetiva	QUEST1	Desde que me juntei à Precon, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares (semelhantes).
	QUEST2	A razão de eu preferir a Precon em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
	QUEST3	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.
	QUEST4	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa
Base: obrigação em permanecer	QUEST5	Eu não deixaria a Precon agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	QUEST6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Precon agora.
	QUEST7	Eu me sentiria culpado se deixasse a Precon agora.
	QUEST8	Acredito que não seria certo deixar a Precon porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Base: obrigação pelo desempenho	QUEST9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
	QUEST10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
	QUEST11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possíveis.
	QUEST12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Base: afiliativa	QUEST13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
	QUEST14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
	QUEST15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
	QUEST16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
Base: falta de recompensas e oportunidades	QUEST17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	QUEST18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta empresa.
	QUEST19	Minha visão pessoal sobre a Precon é diferente daquela que eu expressei publicamente.
	QUEST20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
Base: linha consistente de atividade	QUEST21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim mantereí meu emprego.
	QUEST22	Na situação atual, ficar com a Precon é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	QUEST23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
	QUEST24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo.
Base: escassez de alternativas	QUEST25	Se eu decidisse deixar a Precon agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	QUEST26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.
	QUEST27	Uma das consequências negativas de deixar a Precon seria a escassez (falta) de alternativas imediatas de trabalho.
	QUEST28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

No total, 251 empregados participaram da *survey*. Contudo, cinco questionários foram descartados por apresentarem inconsistência de dados, restando 246 instrumentos. Deve-se destacar que esse número equivale a 67,21% do total de empregados da Precon Pré-Fabricados, evidenciando uma amostra robusta e expressiva.

Para melhor compreensão da pesquisa, a seguir serão explicitados os procedimentos estatísticos realizados para verificação de dados ausentes e de existência de *outliers*; e verificação de linearidade.

a) Verificação de dados ausentes e de existência de *outliers*

Seguindo a orientação de Hair *et al.* (2009), procedeu-se a uma verificação de dados ausentes, os quais, ocorrendo em grande número, podem comprometer a acurácia da generalização dos resultados amostrais para a população-alvo.

Considerando o total de 28 questões e a amostra de 251 respondentes, obteve-se o total de 7.028 respostas concernentes ao objeto de estudo. Constatou-se o percentual de apenas 2,69% de células em branco, e nenhuma questão proposta mostrou mais de 15% de dados perdidos. Assim, não houve necessidade de suprimir algum dos indicadores inicialmente propostos para as sete dimensões de análise constitutivas do modelo. Foi, entretanto, necessário suprimir cinco respondentes da amostra, por não apresentarem respostas a mais de 15% das questões propostas. Finalmente, seguindo a sugestão de Hair *et al.* (2009), utilizou-se uma imputação pela média da variável para os dados ausentes na amostra final constituída por 246 respondentes.

Um segundo tratamento aplicado aos dados coletados antes da utilização das técnicas estatísticas foi a verificação da ocorrência dos chamados *outliers*, ou seja, dados que apresentam comportamento significativamente estranho ao conjunto da imensa maioria das observações e para os quais o pesquisador não consegue apresentar justificativa adequada. Esses *outliers*, quando ocorrem, podem distorcer as estatísticas que procuram retratar a imagem do efetivo comportamento do fenômeno estudado. Como sugerido por Hair *et al.* (2009), analisou-se

individualmente o comportamento de cada indicador utilizado (*outlier* univariado) bem como a posição de cada um em relação ao centro de todas as observações em seu conjunto. Para o primeiro caso, utilizou-se a variável normal padronizada  $Z = \frac{(X-\bar{X})}{\sigma}$  cujos módulos superiores a quatro devem ser, segundo os autores, considerados observações anômalas. Foi detectado apenas 0,17% desse tipo. Para o segundo caso, trabalhou-se com o estimador D2 de Mahalanobis que, segundo Tabachinick & Fiderl (2001), segue o modelo qui-quadrado. Com esse procedimento constatou-se a existência de apenas 2,035 de *outliers* multivariados.

Os valores encontrados das estatísticas para este estudo não foram considerados significativos a ponto de recomendar excluí-los, o que poderia comprometer as induções a serem realizadas com a amostra, uma vez que tais resultados sinalizam serem casos válidos da população estudada.

#### b) Verificação de linearidade

Considerando a necessidade de satisfazer o pressuposto de correlações lineares entre as variáveis para a utilização de procedimentos multivariados (Hair *et al.*, 2009), verificaram-se os coeficientes de correlação de Pearson para todo o conjunto de par de variáveis. A matriz de correlação mostrou 77,25% de correlações significativas ( $\alpha = 5\%$ ). Adicionalmente, adotou-se o teste de Bartlet, como sugerido por Mingoti (2007), para verificar a linearidade dentro de cada construto do modelo de análise. Nesse caso, para todos os construtos foi mencionada probabilidade de significância ( $p$  – valor) inferior a 5%, o que mostra linearidade.

#### **3.4.1 Pré-teste do questionário**

Realizou-se pré-teste do instrumento com a finalidade de verificar a compreensão do conteúdo e sanar possíveis inconsistências, conforme recomenda Mattar (2014). Cinco empregados de diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa participaram do pré-teste.

Cumprido destacar que o pré-teste não identificou qualquer problema relacionado às assertivas submetidas ao respondente.

Os dados obtidos por meio da *survey* foram submetidos a tratamento estatístico, usando-se, fundamentalmente, estatística não paramétrica. Os dados foram tabulados utilizando-se o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* e procedendo-se à análise descritiva e multivariada.

### **3.5 Procedimentos para o levantamento e análise qualitativa**

A segunda etapa da pesquisa adotou enfoque qualitativo tendo como finalidade captar a percepção do comprometimento organizacional na perspectiva de profissionais alocados em diferentes instâncias hierárquicas.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas realizadas nas dependências da empresa. Collis e Hussey (2005) realçam que essa conduta investigativa permite explorar respostas com mais profundidade.

Foram inquiridos seis sujeitos de pesquisa, alocados nos seguintes cargos: presidente, diretor comercial, coordenadora de desenvolvimento organizacional (DO), coordenador de qualidade, mecânico de manutenção II e ajudante de caldeiraria. Para preservar a identidade dos participantes, a ordem dos cargos foi alterada com atribuição aleatória das seguintes designações: Respondente 1, Respondente 2, Respondente 3, Respondente 4, Respondente 5 e Respondente 6.

O roteiro de entrevista contemplou questões agrupadas em três categorias temáticas, além de variáveis de caracterização do entrevistado. Em relação à entrevista realizada com a coordenadora de desenvolvimento organizacional, foram abordadas questões adicionais acerca dos processos de RH cujos resultados foram expostos na descrição da unidade de análise. Os Apêndices D e E contêm os instrumentos utilizados.

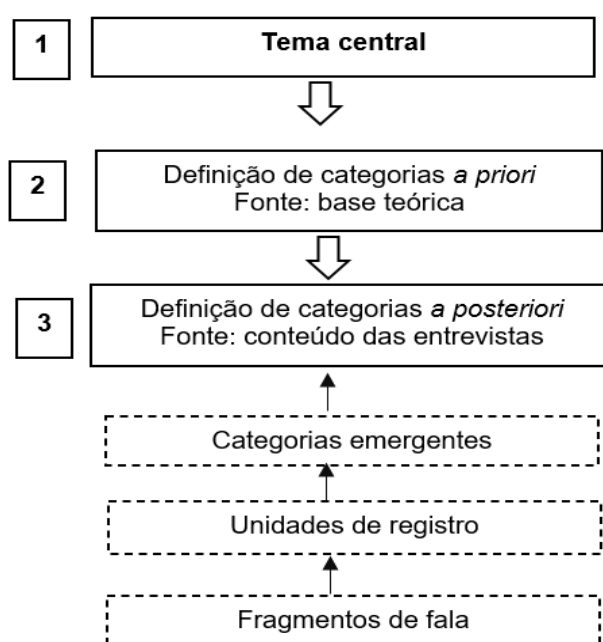
Sobre a autorização para realização das entrevistas, os participantes foram devidamente informados e aprovaram o TCLE, conforme mencionado anteriormente.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial e individual. A duração média de cada evento foi de 45 minutos, tendo sido o conteúdo gravado para posterior transcrição. Deve-se destacar que a coleta de dados foi realizada durante a pandemia da *coronavirus disease* 19 (COVID-19) em ambiente marcado por medidas preventivas e restritivas.

O tratamento de dados qualitativos envolveu a análise de conteúdo, que pode ser considerada um conjunto de técnicas de análise de comunicações (Minayo, 2001; Mozzato & Grzybovski, 2011). Flick (2009) esclarece que se trata de um procedimento clássico para analisar materiais provenientes de diferentes formas de documentação.

A análise realizada contemplou as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, conforme orientações apresentadas por Bardin (2011), Santos (2012) e Silva e Fossá (2013).

A Figura 3 mostra a estrutura de análise dos dados qualitativos que envolveu a determinação de categorias *a priori* e *a posteriori*.



**Figura 3**

Estrutura analítica.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).



Em sintonia com o tema central da pesquisa, utilizou-se a base teórica para determinação de categorias *a priori*. A análise contemplou o estabelecimento *a posteriori* de categorias emergentes que resultaram da associação semântica de unidades de registro extraídas dos fragmentos de fala.

A Tabela 9 relaciona as questões do roteiro de entrevista e as respectivas categorias temáticas, definidas *a priori*.

**Tabela 9**

Constituição da amostra segundo as variáveis de caracterização

Tema central	Categoria temática <i>a priori</i>	Questão
Comprometimento Organizacional	Estímulos ao comprometimento organizacional	Q1 - A empresa procura estimular o comprometimento organizacional?
	Influenciadores do comprometimento	Q2 - Cite os fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional. Q3 - Cite os fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional. Q4 - A cultura da empresa influencia o comprometimento organizacional? Q5 - O foco em produtividade e eficiência influencia o comprometimento organizacional? Q6 - O relacionamento com os colegas influencia o comprometimento organizacional? Q7 - O relacionamento com a chefia influencia o comprometimento organizacional?
	Desafios	Q8 - Quais são os desafios que a empresa enfrenta para promover o comprometimento organizacional?

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

O próximo capítulo expõe os resultados obtidos na pesquisa.

## 4 Análise dos Resultados

Os esforços orientados para a obtenção de dados no processo investigativo tiveram como ponto de partida a seguinte questão: “como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais?”

### 4.1 Tratamento e análise estatística dos dados

#### 4.1.1 Perfil da amostra

A Tabela 10 fornece uma síntese do comportamento da amostra trabalhada em relação às variáveis de categorização.

**Tabela 10**

Constituição da amostra segundo as variáveis de caracterização

Variável	Categoria	N	%
Gênero	Feminino	28	11,67
	Masculino	211	87,92
	Não Declarado	1	0,42
Geração	<i>Baby Boomers</i>	8	3,49
	Geração X	79	34,50
	Geração Y	102	44,54
	Geração Z	40	17,47
Estado civil	Solteiro	94	39,17
	Casado	120	50,00
	Outros	26	10,83
Área	Administrativa	51	23,72
	Operacional	164	76,28
Formação	Fundamental / Médio	181	78,02
	Superior / Pós	46	19,83
	Outros	5	2,16
Tempo de empresa	Até 2 anos	132	57,64
	De 2,1 a 5 anos	23	10,04
	Acima de 05 anos	74	32,31
Natureza do cargo	Liderado	207	87,34
	Líder	30	12,66
Primeiro emprego	Não	226	93,78
	Sim	15	6,22

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

A partir dos dados disponibilizados na Tabela 10, pode-se afirmar:

- a) A maior parte dos indivíduos (87,92%) era do gênero masculino.
- b) A geração mais frequente foi a Y (44,54%) e a menos frequente a dos *baby boomers* (3,49%).
- c) A maior parte dos indivíduos (50,00%) era de casados.
- d) 76,28% dos respondentes eram de cargos operacionais.
- e) A formação mais frequente foi fundamental ou médio (78,02%).
- f) 57,64% dos respondentes estavam há dois anos ou menos na empresa.
- g) 87,34% dos respondentes não ocupam cargos de liderança.
- h) Apenas 6,22% dos respondentes estavam em seu primeiro emprego.

#### **4.1.2 Análise descritiva dos dados amostrais**

A Tabela 11 fornece estatísticas descritivas e intervalos de confiança para cada indicador, mediante a utilização do método *bootstrap* (Efron & Tibishirani, 1993).

Cabe observar que a geração de um intervalo estritamente inferior a quatro pode ser entendido como uma tendência a discordar da assertiva, enquanto um intervalo superior a quatro indica tendência a concordar. Um intervalo contendo o valor quatro significa neutralidade na valoração da assertiva apresentada ao respondente. Pode-se, nesse sentido, fazer a seguinte síntese de resultados:

- a) No construto base afetiva, os respondentes tenderam a concordar com todos os itens. Ao avaliar os intervalos de confiança, tem-se que o item **QUEST4** (“Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa”) teve concordância significativamente maior que a dos demais, com exceção do **QUEST3** (“Eu me identifico com a filosofia desta empresa”).
- b) No construto base obrigação em permanecer, os respondentes tenderam a discordar do item **QUEST7** (“Eu me sentiria culpado se deixasse a Precon agora”), a se manter neutros no item **QUEST8** (“Acredito que não seria certo deixar a Precon porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui”) e a concordar com os demais. No tocante aos intervalos de confiança, tem-se

- que o item **QUEST7** apresentou concordância significativamente menor que a dos demais, com exceção do **QUEST8**.
- c) No construto base obrigação pelo desempenho, os respondentes tenderam a concordar com todos os itens. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que houve sobreposição dos intervalos de confiança.
- d) No construto base afiliativa, os respondentes tenderam a concordar com todos os itens. Nos intervalos de confiança, tem-se que o item **QUEST15** (“Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho”) apresentou concordância significativamente maior que a do **QUEST14** (“Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo”).
- e) No construto base falta de recompensas e oportunidades, os respondentes tenderam a discordar do item **QUEST19** (“Minha visão pessoal sobre a Precon é diferente daquela que eu expesso publicamente”), a concordar com o **QUEST17** (“Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”) e a se manterem neutros nos demais. Nos intervalos de confiança, tem-se que o item **QUEST17** teve concordância significativamente maior que a dos demais e que o **QUEST19** teve concordância menor que a dos demais, com exceção do **QUEST18** (“A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta empresa”).
- f) No construto base linha consistente de atividade, os respondentes tenderam a concordar com todos os itens. Nos intervalos de confiança, tem-se que o item **QUEST24** (“Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo”) apresentou concordância significativamente maior que a dos demais.
- g) No construto base escassez de alternativas, os respondentes tenderam a discordar de todos os itens. Os intervalos de confiança mostram que o item **QUEST26** (“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa”) apresentou concordância significativamente menor que a dos demais, com exceção do item **QUEST27** (“Uma das consequências negativas de deixar a Precon seria a escassez [falta] de alternativas imediatas de trabalho”).

**Tabela 11**

Análise descritiva dos indicadores dos construtos

Construtos	Itens	Média	DP	IC - 95% <sup>1</sup>
Base: Afetiva	QUEST1	4,67	1,74	[4,45;4,88]
	QUEST2	4,80	1,74	[4,58;5,00]
	QUEST3	4,96	1,66	[4,77;5,17]
	QUEST4	5,28	1,64	[5,08;5,47]
Base: Obrigação em permanecer	QUEST5	4,59	1,93	[4,34;4,82]
	QUEST6	4,39	1,98	[4,15;4,62]
	QUEST7	3,58	2,13	[3,31;3,85]
	QUEST8	3,99	2,09	[3,74;4,25]
Base: Obrigação pelo desempenho	QUEST9	6,13	1,40	[5,96;6,30]
	QUEST10	6,42	1,26	[6,26;6,56]
	QUEST11	6,26	1,27	[6,10;6,42]
	QUEST12	6,18	1,44	[6,00;6,35]
Base: Afiliativa	QUEST13	5,59	1,66	[5,37;5,78]
	QUEST14	5,21	1,84	[4,97;5,42]
	QUEST15	5,83	1,45	[5,63;6,01]
	QUEST16	5,46	1,64	[5,26;5,65]
Base: Falta de recompensas e oportunidades	QUEST17	4,45	1,82	[4,23;4,67]
	QUEST18	3,98	1,91	[3,75;4,24]
	QUEST19	3,58	1,97	[3,35;3,82]
	QUEST20	3,88	2,08	[3,61;4,13]
Base: Linha consistente de atividade	QUEST21	5,21	1,82	[4,99;5,44]
	QUEST22	4,88	1,93	[4,65;5,11]
	QUEST23	5,27	1,77	[5,05;5,47]
	QUEST24	5,71	1,63	[5,51;5,92]
Base: Escassez de alternativas	QUEST25	3,73	2,16	[3,48;3,99]
	QUEST26	3,07	1,94	[2,85;3,30]
	QUEST27	3,42	2,00	[3,19;3,68]
	QUEST28	3,57	2,02	[3,33;3,82]

<sup>1</sup> Intervalo *Bootstrap*. DP: desvio-padrão; IC: intervalo de confiança.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

#### **4.1.3 Testes de validade estatística do modelo**

Foram realizadas análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos com os resultados apresentados na Tabela 12, podendo-se concluir:

- a) Todos os construtos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade Alfa de Cronbach (AC) ou confiabilidade composta (CC) foram superiores a 0,70;
- b) pelo critério *acceleration factor*, todos os construtos foram unidimensionais;
- c) os valores das variâncias extraídas (AVEs) foram superiores a 0,40 em todos os construtos, evidenciando assim sua validação convergente;
- d) de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que suas respectivas AVEs;
- e) em todos os construtos o ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os Kaiser-Meyer-Okin (KMO) foram superiores a 0,50.

**Tabela 12**

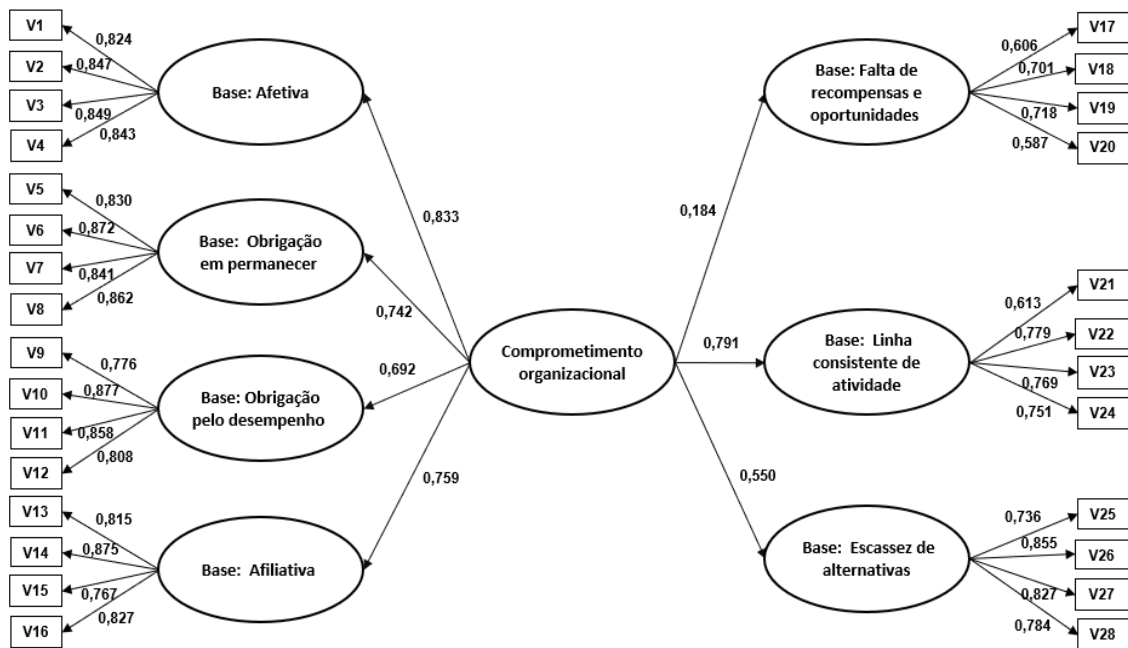
Validação dos construtos

<b>Construtos</b>	<b>Itens</b>	<b>AC</b>	<b>CC</b>	<b>Dim</b>	<b>AVE</b>	<b>VCM</b>	<b>KMO</b>
Base: Afetiva	4	0,861	0,850	1	0,707	0,360	0,792
Base: Obrigação em permanecer	4	0,873	0,859	1	0,725	0,360	0,830
Base: Obrigação pelo desempenho	4	0,845	0,841	1	0,690	0,305	0,812
Base: Afiliativa	4	0,839	0,833	1	0,675	0,358	0,760
Base: Falta de recompensas e oportunidades	4	0,553	0,678	1	0,430	0,048	0,673
Base: Linha consistente de atividade	4	0,705	0,750	1	0,535	0,302	0,713
Base: Escassez de alternativas	4	0,811	0,815	1	0,642	0,180	0,768
Comprometimento organizacional	7	0,784	0,800	1	0,466	-	0,799

AC: Alfa de Cronbach, CC: Confiabilidade composta, Dim: Dimensionalidade, AVE: Variância extraída; VCM: Variância compartilhada máxima, KMO: Kaiser-Meyer-Okin.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Figura 4 ilustra o modelo ajustado com as respectivas cargas fatoriais:



**Figura 4**

Modelo ajustado.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

#### 4.1.4 Importância de cada elemento do modelo analítico

Mediante a aplicação de uma análise fatorial foi possível examinar a relevância de cada dimensão de análise na composição do comprometimento organizacional como um todo, bem como a importância de cada indicador na composição de cada um dos construtos da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida por Medeiros (2003). Inicialmente, todas as cargas fatoriais foram altas, não sendo necessária a exclusão de algum dos itens.

Os resultados da Tabela 13 permitem, portanto, a seguinte síntese conclusiva:

##### 4.1.4.1 Importância de cada dimensão de análise na composição do comprometimento organizacional como um todo

A parte inferior da Tabela 13 permite concluir que a dimensão base afetiva é a mais relevante na determinação do comprometimento organizacional na percepção dos respondentes. Por outro lado, a dimensão base falta de recompensas e

oportunidades foi a considerada menos relevante para a composição do comprometimento organizacional.

#### 4.1.4.2 Importância de cada indicador na formação de cada uma das dimensões de análise do modelo analítico

Os sete primeiros blocos da Tabela 13 mostram como cada indicador impacta cada dimensão do modelo analítico, o que pode ser assim resumido:

- a) No construto base afetiva, os pesos dos itens foram bem similares. Pode-se, entretanto, destacar que os itens mais importantes para a formação do conceito foram **QUEST3** (“Eu me identifico com a filosofia desta empresa”), **QUEST2** (“A razão de eu preferir a Precon em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores”) e **QUEST4** (“Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa”);
- b) no construto base obrigação em permanecer, o item que apresentou o maior peso, ou seja, o que foi mais importante foi o **QUEST6** (“Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Precon agora”);
- c) no construto base obrigação pelo desempenho, o item que apresentou o maior peso, ou seja, o que foi mais importante foi o **QUEST10** (“Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa”);
- d) no construto base afiliativa, o item que apresentou o maior peso, ou seja, o que foi mais importante foi o **QUEST14** (“Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo”);
- e) no construto base falta de recompensas e oportunidades, o item que apresentou o maior peso, ou seja, o que foi mais importante foi o **QUEST19** (“Minha visão pessoal sobre a Precon é diferente daquela que eu expresso publicamente”);
- f) no construto base linha consistente de atividade, o item que apresentou o maior peso foi o **QUEST22** (“Na situação atual, ficar com a Precon é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo”);
- g) no construto base escassez de alternativas, o item que apresentou o maior peso, ou seja, o que foi mais importante foi o **QUEST26** (“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa”).



**Tabela 13**

## Análise fatorial

Construtos	Itens	CF	Com	Peso ( $\alpha$ )
Base: Afetiva	QUEST1	0,824	0,679	0,291
	QUEST2	0,847	0,717	0,299
	QUEST3	0,849	0,721	0,300
	QUEST4	0,843	0,710	0,298
Base: Obrigação em permanecer	QUEST5	0,830	0,688	0,286
	QUEST6	0,872	0,761	0,301
	QUEST7	0,841	0,707	0,290
	QUEST8	0,862	0,744	0,297
Base: Obrigação pelo desempenho	QUEST9	0,776	0,602	0,281
	QUEST10	0,877	0,768	0,318
	QUEST11	0,858	0,736	0,311
	QUEST12	0,808	0,652	0,293
Base: Afiliativa	QUEST13	0,815	0,664	0,302
	QUEST14	0,875	0,766	0,324
	QUEST15	0,767	0,588	0,284
	QUEST16	0,827	0,684	0,306
Base: Falta de recompensas e oportunidades	QUEST17	0,606	0,367	0,352
	QUEST18	0,701	0,492	0,408
	QUEST19	0,718	0,515	0,417
	QUEST20	0,587	0,345	0,342
Base: Linha consistente de atividade	QUEST21	0,613	0,376	0,287
	QUEST22	0,779	0,607	0,364
	QUEST23	0,769	0,592	0,360
	QUEST24	0,751	0,565	0,351
Base: Escassez de alternativas	QUEST25	0,736	0,541	0,286
	QUEST26	0,855	0,731	0,333
	QUEST27	0,827	0,684	0,322
	QUEST28	0,784	0,614	0,305
Comprometimento organizacional	Base: Afetiva	0,833	0,693	0,255
	Base: Obrigação em permanecer	0,742	0,551	0,228
	Base: Obrigação pelo desempenho	0,692	0,479	0,212
	Base: Afiliativa	0,759	0,577	0,233
	Base: Falta de recompensas e oportunidades	0,184	0,034	0,056
	Base: Linha consistente de atividade	0,791	0,626	0,243
	Base: Escassez de alternativas	0,550	0,302	0,169

CF: Carga fatorial; Com: Comunalidade.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

#### 4.1.5 Comparação entre as sete dimensões do modelo analítico EBACO

Conforme se depreende da Tabela 14, na empresa Precon Pré-Fabricados de concreto, a dimensão base obrigação pelo desempenho obteve, em média, concordância dos empregados significativamente superior, enquanto que o oposto ocorreu com o construto base escassez de alternativas.

**Tabela 14**

Grau de concordância dos respondentes para cada dimensão de análise

Indicadores	Média	DP	IC - 95% <sup>1</sup>	Mín.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Máx.
Base: Afetiva	4,93	1,43	[4,74;5,10]	1,00	4,24	5,01	6,00	7,00
Base: Obrigação em permanecer	4,14	1,73	[3,92;4,35]	1,00	2,74	4,26	5,51	7,00
Base: Obrigação pelo desempenho	6,26	1,11	[6,11;6,39]	1,00	6,00	6,74	7,00	7,00
Base: Afiliativa	5,51	1,37	[5,33;5,68]	1,23	4,90	5,75	6,50	7,00
Base: Falta de recompensas e oportunidades	3,96	1,28	[3,79;4,10]	1,00	2,98	3,99	4,94	7,00
Base: Linha consistente de atividade	5,27	1,31	[5,11;5,43]	1,00	4,50	5,53	6,21	7,00
Base: Escassez de alternativas	3,44	1,62	[3,24;3,63]	1,00	2,01	3,48	4,52	7,00
Comprometimento organizacional	4,94	1,02	[4,81;5,06]	1,16	4,44	5,03	5,72	6,82

<sup>1</sup> Intervalo *Bootstrap*. Q: quartil, Mín: mínimo, Máx: máximo.

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

#### 4.1.6 Variação nas percepções dos construtos do modelo de análise em função das variáveis de caracterização gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego

A Tabela 15 apresenta a comparação dos construtos entre os gêneros. A partir dela se pode verificar que:

- a) Houve diferença significativa (valor-p < 0,050) dos construtos base afetiva, base obrigação pelo desempenho e base afiliativa entre os gêneros, sendo que os respondentes do gênero feminino tenderam a apresentar maiores valores desses construtos;
- b) houve diferença significativa (valor-p < 0,050) dos construtos base falta de recompensas e oportunidades e base escassez de alternativas entre os gêneros, sendo que os respondentes do gênero masculino tenderam a apresentar maiores valores desses construtos.

**Tabela 15**

Comparação dos construtos entre os gêneros

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Feminino	28	5,64	0,80	5,00	5,76	6,25	<b>0,010</b>
	Masculino	211	4,86	1,46	4,00	5,00	6,00	
Base: Obrigação em permanecer	Feminino	28	4,01	1,92	2,49	4,00	5,75	0,701
	Masculino	211	4,16	1,72	2,99	4,48	5,51	
Base: Obrigação pelo desempenho	Feminino	28	6,78	0,30	6,52	7,00	7,00	<b>0,005</b>
	Masculino	211	6,21	1,15	5,99	6,74	7,00	
Base: Afiliativa	Feminino	28	6,01	1,00	5,36	6,12	7,00	<b>0,038</b>
	Masculino	211	5,44	1,41	4,75	5,75	6,50	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Feminino	28	2,75	1,03	2,14	2,54	3,25	<b>&lt;0,001</b>
	Masculino	211	4,10	1,23	3,18	4,10	4,98	
Base: Linha consistente de atividade	Feminino	28	5,33	1,04	4,61	5,44	6,12	0,820
	Masculino	211	5,27	1,33	4,49	5,57	6,23	
Base: Escassez de alternativas	Feminino	28	2,65	1,26	1,50	2,50	3,83	<b>0,008</b>
	Masculino	211	3,54	1,63	2,30	3,51	4,70	
Comprometimento organizacional	Feminino	28	5,08	0,61	4,62	5,03	5,62	0,853
	Masculino	211	4,93	1,05	4,35	5,04	5,74	

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 16 acompanha-se a comparação dos construtos entre as gerações. A partir dela se verifica que:

- a) Houve diferença significativa (valor-p = 0,021) do construto base obrigação em permanecer entre as gerações, que não foi encontrada ao realizarem-se as comparações múltiplas. Mas constatou-se diferença marginalmente significativa (valor-p = 0,063) entre as gerações Z e *baby boomers*, sendo que a geração Z tendeu a apresentar menores valores desse indicador;
- b) houve diferença significativa (valor-p = 0,042) dos construtos base afiliativa entre as gerações, porém, ao realizarem-se as comparações múltiplas não foram encontradas diferenças significativas ou marginalmente significativas;
- c) houve diferença significativa (valor-p = 0,042) dos construtos base falta de recompensas e oportunidades entre as gerações, que não foram encontradas ao realizarem-se as comparações múltiplas. Mas a diferença foi marginalmente significativa (valor-p = 0,097) entre as gerações Y e *baby*

*boomers*, sendo que a geração Y tendeu a apresentar menores valores desses construtos;

- d) houve diferença significativa (valor-p = 0,036) do construto comprometimento organizacional entre as gerações. Ao realizarem-se as comparações múltiplas detectou-se diferença significativa (valor-p = 0,035) entre as gerações Z e *baby boomers*, sendo que a geração Z tendeu a apresentar menores valores desse construto.

**Tabela 16**

Comparação dos construtos entre as gerações

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	<i>Baby Boomers</i>	8	5,69	1,19	4,88	6,00	6,62	0,316
	Geração X	79	5,05	1,29	4,38	5,25	6,00	
	Geração Y	102	5,00	1,45	4,25	5,26	6,00	
	Geração Z	40	4,74	1,53	4,00	4,75	5,88	
Base: Obrigação em permanecer	<i>Baby Boomers</i>	8	5,49	1,31	4,35	6,00	6,38	<b>0,021</b>
	Geração X	79	4,47	1,53	3,39	4,74	5,73	
	Geração Y	102	4,04	1,83	2,51	4,00	5,52	
	Geração Z	40	3,74	1,79	1,99	4,12	5,37	
Base: Obrigação pelo desempenho	<i>Baby Boomers</i>	8	6,41	0,82	5,85	6,75	7,00	0,497
	Geração X	79	6,33	0,94	6,02	6,77	7,00	
	Geração Y	102	6,31	1,22	6,22	6,74	7,00	
	Geração Z	40	6,07	1,22	5,64	6,51	7,00	
Base: Afiliativa	<i>Baby Boomers</i>	8	6,32	1,08	6,24	6,63	7,00	<b>0,042</b>
	Geração X	79	5,56	1,30	5,00	5,76	6,50	
	Geração Y	102	5,56	1,34	4,98	5,75	6,52	
	Geração Z	40	5,04	1,62	4,24	4,98	6,50	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	<i>Baby Boomers</i>	8	4,90	1,25	3,88	4,97	5,64	<b>0,042</b>
	Geração X	79	3,99	1,31	2,89	3,92	5,01	
	Geração Y	102	3,73	1,26	2,89	3,80	4,61	
	Geração Z	40	4,12	1,14	3,27	4,20	4,80	
Base: Linha consistente de atividade	<i>Baby Boomers</i>	8	6,23	0,85	5,47	6,49	7,00	0,180
	Geração X	79	5,27	1,33	4,31	5,52	6,47	
	Geração Y	102	5,27	1,22	4,57	5,57	6,05	
	Geração Z	40	5,24	1,55	4,47	5,60	6,29	
Base: Escassez de alternativas	<i>Baby Boomers</i>	8	5,06	1,47	3,86	5,02	6,27	0,065
	Geração X	79	3,44	1,55	2,01	3,48	4,59	
	Geração Y	102	3,32	1,69	1,77	3,37	4,30	
	Geração Z	40	3,29	1,43	2,00	3,47	4,37	
Comprometimento organizacional	<i>Baby Boomers</i>	8	5,86	0,84	5,18	6,02	6,54	<b>0,036</b>
	Geração X	79	5,04	0,96	4,48	5,41	5,80	
	Geração Y	102	4,93	1,00	4,55	5,02	5,54	
	Geração Z	40	4,72	1,14	4,02	4,85	5,66	

<sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022)

A Tabela 17 demonstra a comparação dos construtos entre os estados civis. Verifica-se que não houve diferença significativa (valor-p > 0,050) dos construtos entre os estados civis.

**Tabela 17**

Comparação dos construtos entre os estados civis

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Solteiro	94	5,03	1,40	4,50	5,00	6,02	0,117
	Casado	120	4,78	1,44	3,76	5,00	6,00	
	Outros	26	5,30	1,43	4,50	5,75	6,25	
Base: Obrigação em permanecer	Solteiro	94	4,15	1,67	3,23	4,50	5,51	0,914
	Casado	120	4,10	1,81	2,62	4,01	5,73	
	Outros	26	4,29	1,73	3,01	4,61	5,75	
Base: Obrigação pelo desempenho	Solteiro	94	6,37	1,00	6,26	6,75	7,00	0,442
	Casado	120	6,21	1,08	5,87	6,52	7,00	
	Outros	26	6,07	1,62	5,60	6,77	7,00	
Base: Afiliativa	Solteiro	94	5,50	1,42	4,70	5,76	6,75	0,370
	Casado	120	5,46	1,31	4,97	5,75	6,50	
	Outros	26	5,71	1,53	5,23	6,13	7,00	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Solteiro	94	4,05	1,24	3,05	4,14	4,89	0,344
	Casado	120	3,81	1,26	2,87	3,83	4,77	
	Outros	26	4,12	1,52	3,06	3,99	5,00	
Base: Linha consistente de atividade	Solteiro	94	5,17	1,39	4,25	5,47	6,21	0,401
	Casado	120	5,29	1,25	4,56	5,55	6,22	
	Outros	26	5,48	1,48	5,19	5,99	6,22	
Base: Escassez de alternativas	Solteiro	94	3,37	1,63	2,00	3,47	4,53	0,226
	Casado	120	3,35	1,62	2,00	3,44	4,36	
	Outros	26	3,93	1,52	2,90	4,00	5,00	
Comprometimento organizacional	Solteiro	94	4,95	0,99	4,45	5,06	5,70	0,276
	Casado	120	4,88	1,01	4,27	4,99	5,64	
	Outros	26	5,14	1,22	4,69	5,31	5,93	

<sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A comparação dos construtos entre as áreas de atuação dos respondentes encontra-se na Tabela 18. A partir dela se pôde apreender que:

- a) Houve diferença significativa (valor-p < 0,050) dos construtos base afetiva, base obrigação pelo desempenho e base afiliativa entre as áreas, sendo que os respondentes da área administrativa tenderam a apresentar maiores valores desses construtos;
- b) houve diferença significativa (valor-p < 0,050) dos construtos base falta de recompensas e oportunidades e base escassez de alternativas entre as

áreas, e os respondentes da área operacional tenderam a atribuir maiores valores a esses construtos.

**Tabela 18**

Comparação dos construtos entre as áreas

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Administrativa	51	5,61	0,98	5,00	6,00	6,26	<b>&lt;0,001</b>
	Operacional	164	4,74	1,51	3,76	4,99	6,00	
Base: Obrigação em permanecer	Administrativa	51	4,51	1,91	2,86	5,00	6,00	0,058
	Operacional	164	3,99	1,68	2,74	4,03	5,49	
Base: Obrigação pelo desempenho	Administrativa	51	6,67	0,44	6,51	6,77	7,00	<b>0,008</b>
	Operacional	164	6,13	1,25	5,77	6,51	7,00	
Base: Afiliativa	Administrativa	51	5,96	0,94	5,37	6,00	6,75	<b>0,016</b>
	Operacional	164	5,35	1,47	4,61	5,73	6,50	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Administrativa	51	3,29	1,25	2,43	3,04	4,40	<b>&lt;0,001</b>
	Operacional	164	4,13	1,23	3,21	4,08	5,03	
Base: Linha consistente de atividade	Administrativa	51	5,42	0,94	4,83	5,57	6,02	0,683
	Operacional	164	5,17	1,44	4,16	5,47	6,22	
Base: Escassez de alternativas	Administrativa	51	2,93	1,22	1,96	3,20	3,98	<b>0,027</b>
	Operacional	164	3,53	1,70	2,00	3,51	4,73	
Comprometimento organizacional	Administrativa	51	5,20	0,63	4,72	5,11	5,64	0,096
	Operacional	164	4,83	1,12	4,17	4,98	5,74	

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 19 comparam-se os construtos entre as escolaridades. Inferiu-se que:

- a) Houve diferença significativa (valor-p < 0,050) dos construtos base afetiva e base obrigação pelo desempenho entre as escolaridades. Ao realizarem-se as comparações múltiplas, obteve-se diferença significativa (valor-p = 0,007 e 0,022, respectivamente) entre as escolaridades superior/pós e fundamental/médio, sendo que os respondentes com escolaridade superior/pós tenderam a apresentar maiores valores desse indicador;
- b) houve diferença significativa (valor-p = 0,001) do indicador base falta de recompensas e oportunidades entre as escolaridades. Ao realizarem-se as comparações múltiplas, teve-se que houve diferença significativa (valor-p = 0,001) entre as escolaridades superior/pós e fundamental/médio, sendo que

os respondentes com escolaridade superior/pós tenderam a apresentar menores valores desse indicador.

**Tabela 19**

Comparação dos construtos entre as escolaridades

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Fundamental / Médio	181	4,74	1,51	3,76	5,00	5,77	<b>0,002</b>
	Superior / Pós	46	5,53	0,91	4,75	5,75	6,25	
	Outros	5	5,90	0,65	5,75	5,76	6,25	
Base: Obrigação em permanecer	Fundamental / Médio	181	4,12	1,73	2,75	4,26	5,51	0,673
	Superior / Pós	46	4,12	1,76	2,51	4,00	5,74	
	Outros	5	4,89	2,20	3,49	5,00	7,00	
Base: Obrigação pelo desempenho	Fundamental / Médio	181	6,15	1,18	5,77	6,52	7,00	<b>0,023</b>
	Superior / Pós	46	6,68	0,44	6,50	6,77	7,00	
	Outros	5	6,65	0,42	6,51	6,76	7,00	
Base: Afiliativa	Fundamental / Médio	181	5,41	1,48	4,70	5,75	6,50	0,748
	Superior / Pós	46	5,76	0,92	5,08	5,99	6,50	
	Outros	5	5,80	0,76	5,02	6,00	6,49	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Fundamental / Médio	181	4,10	1,25	3,15	4,06	5,03	<b>0,001</b>
	Superior / Pós	46	3,29	1,23	2,39	2,98	4,28	
	Outros	5	3,77	1,66	2,97	4,41	4,73	
Base: Linha consistente de atividade	Fundamental / Médio	181	5,24	1,43	4,20	5,62	6,26	0,769
	Superior / Pós	46	5,26	0,97	4,66	5,44	6,00	
	Outros	5	5,57	0,40	5,19	5,57	5,95	
Base: Escassez de alternativas	Fundamental / Médio	181	3,53	1,69	2,01	3,52	4,83	0,077
	Superior / Pós	46	2,89	1,38	1,50	3,06	4,00	
	Outros	5	3,67	1,44	2,64	3,20	4,04	
Comprometimento organizacional	Fundamental / Médio	181	4,88	1,12	4,19	5,03	5,77	0,555
	Superior / Pós	46	5,06	0,58	4,64	5,00	5,59	
	Outros	5	5,42	0,49	5,33	5,37	5,63	

<sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Tabela 20 contém a comparação dos construtos entre os tempos de empresa. Apurou-se que houve diferença significativa (valor-p = 0,006) do construto base escassez de alternativas entre os tempos de empresa. Ao realizarem-se as comparações múltiplas, detectou-se diferença significativa do tempo de 2,1 a cinco anos com os tempos até dois anos (valor-p = 0,040) e acima de cinco anos (valor-p = 0,005), sendo que os respondentes com tempo de empresa de 2,1 a cinco anos tenderam a apresentar menores valores desse construto.



**Tabela 20**

Comparação dos construtos entre os tempos de empresa

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Até 2 anos	132	4,92	1,53	4,25	5,25	6,00	0,931
	De 2,1 a 5 anos	23	4,85	1,50	3,62	5,00	6,13	
	Acima de 05 anos	74	4,95	1,29	4,25	5,00	6,00	
Base: Obrigação em permanecer	Até 2 anos	132	4,17	1,72	2,86	4,49	5,51	0,646
	De 2,1 a 5 anos	23	3,85	1,61	2,48	3,75	4,99	
	Acima de 05 anos	74	4,07	1,84	2,52	4,25	5,75	
Base: Obrigação pelo desempenho	Até 2 anos	132	6,19	1,27	6,03	6,74	7,00	0,781
	De 2,1 a 5 anos	23	6,40	0,92	6,00	6,76	7,00	
	Acima de 05 anos	74	6,33	0,90	6,00	6,51	7,00	
Base: Afiliativa	Até 2 anos	132	5,36	1,52	4,47	5,75	6,62	0,697
	De 2,1 a 5 anos	23	5,56	1,33	4,62	6,00	6,75	
	Acima de 05 anos	74	5,67	1,15	5,25	5,75	6,50	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Até 2 anos	132	3,83	1,28	2,90	3,88	4,70	0,651
	De 2,1 a 5 anos	23	4,09	1,64	2,79	4,16	5,21	
	Acima de 05 anos	74	4,00	1,19	3,18	3,92	4,99	
Base: Linha consistente de atividade	Até 2 anos	132	5,28	1,38	4,60	5,50	6,24	0,625
	De 2,1 a 5 anos	23	5,02	1,34	4,07	4,94	6,02	
	Acima de 05 anos	74	5,28	1,25	4,53	5,70	6,21	
Base: Escassez de alternativas	Até 2 anos	132	3,41	1,66	2,00	3,43	4,48	<b>0,006</b>
	De 2,1 a 5 anos	23	2,58	1,35	1,48	2,46	3,55	
	Acima de 05 anos	74	3,75	1,56	2,76	3,75	4,99	
Comprometimento organizacional	Até 2 anos	132	4,90	1,09	4,44	5,01	5,74	0,453
	De 2,1 a 5 anos	23	4,76	0,88	3,91	4,89	5,44	
	Acima de 05 anos	74	5,01	0,99	4,51	5,11	5,76	

<sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 21 comparam-se os construtos entre as naturezas dos cargos. Essa Tabela relata que houve diferença significativa (valor-p = 0,004) do construto base obrigação em permanecer entre as naturezas do cargo, sendo que os respondentes alocados em cargos de liderança tenderam a apresentar maiores valores desse construto.

**Tabela 21**

Comparação dos construtos entre as naturezas do cargo

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Liderado	207	4,87	1,46	4,02	5,00	6,00	0,137
	Líder	30	5,35	1,19	4,52	5,63	6,01	
Base: Obrigação em permanecer	Liderado	207	3,99	1,72	2,51	4,00	5,50	<b>0,004</b>
	Líder	30	4,96	1,57	4,26	5,13	6,00	
Base: Obrigação pelo desempenho	Liderado	207	6,24	1,12	6,00	6,74	7,00	0,717
	Líder	30	6,35	1,15	6,05	6,76	7,00	
Base: Afiliativa	Liderado	207	5,44	1,41	4,71	5,75	6,50	0,133
	Líder	30	5,87	1,14	5,48	6,00	6,75	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Liderado	207	3,95	1,26	2,99	3,97	4,85	0,453
	Líder	30	3,75	1,44	2,73	3,62	4,78	
Base: Linha consistente de atividade	Liderado	207	5,24	1,35	4,43	5,53	6,21	0,997
	Líder	30	5,31	1,17	4,78	5,39	6,00	
Base: Escassez de alternativas	Liderado	207	3,43	1,65	2,00	3,49	4,52	0,674
	Líder	30	3,35	1,55	2,69	3,46	4,00	
Comprometimento organizacional	Liderado	207	4,89	1,04	4,33	5,03	5,70	0,104
	Líder	30	5,21	0,91	4,84	5,41	5,72	

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Tabela 22 exibe a comparação dos construtos entre os níveis de primeiro emprego. A partir dela foi possível abstrair que não houve diferença significativa (valor-p > 0,050) dos construtos entre níveis de primeiro emprego.

**Tabela 22**

Comparação dos construtos entre os níveis de primeiro emprego

Construtos		N	Média	DP	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Base: Afetiva	Não	226	4,97	1,44	4,25	5,02	6,00	0,153
	Sim	15	4,54	1,27	3,50	4,50	5,26	
Base: Obrigação em permanecer	Não	226	4,19	1,73	2,97	4,49	5,52	0,101
	Sim	15	3,42	1,67	2,01	3,73	4,50	
Base: Obrigação pelo desempenho	Não	226	6,28	1,09	6,00	6,74	7,00	0,212
	Sim	15	5,92	1,51	5,53	6,27	7,00	
Base: Afiliativa	Não	226	5,54	1,36	4,98	5,76	6,50	0,131
	Sim	15	5,04	1,49	4,34	5,00	6,37	
Base: Falta de recompensas e oportunidades	Não	226	3,94	1,29	2,97	3,96	4,89	0,939
	Sim	15	3,90	1,24	2,96	4,38	4,61	
Base: Linha consistente de atividade	Não	226	5,28	1,31	4,50	5,55	6,23	0,623
	Sim	15	5,00	1,55	4,60	5,73	6,15	
Base: Escassez de alternativas	Não	226	3,45	1,65	2,00	3,49	4,53	0,642
	Sim	15	3,24	1,31	2,39	3,48	3,98	
Comprometimento organizacional	Não	226	4,97	1,01	4,44	5,05	5,76	0,141
	Sim	15	4,55	1,18	4,13	4,53	5,45	

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A próxima seção aborda os resultados da análise qualitativa de dados.

## 4.2 Tratamento e análise qualitativa dos dados

Conforme descrito no capítulo sobre procedimentos metodológicos, o processo investigativo envolveu, complementarmente, a realização de seis entrevistas com profissionais alocados em diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa.

A Tabela 23 caracteriza os entrevistados:

**Tabela 23**

Perfil dos entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Faixa etária anos</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo</b>
Presidente	Especialização	acima de 50	masculino	39 anos
Diretor Comercial	Especialização	acima de 50	masculino	30 anos
Coordenador DO	Especialização	entre 40 e 50	feminino	02 anos
Coordenador de Qualidade	Especialização	acima de 50	masculino	16 anos
Mecânico de Manutenção II	Ensino Médio	entre 30 e 40	masculino	06 anos
Ajudante de Caldeiraria	Ensino Médio	até 20	masculino	10 meses

**Fonte:** elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Do total de entrevistados, quatro deles atuam em cargos de liderança, concluíram cursos de especialização e têm mais de 40 anos de idade; cinco entrevistados são do gênero masculino; três atuam na empresa há mais de 15 anos; enquanto apenas um dos participantes tem tempo inferior a um ano.

Meyer & Allen (1991) consideram importante que os profissionais de recursos humanos vejam o comprometimento como mais que um mecanismo para reduzir a rotatividade e considerem outros efeitos em que os esforços para aumentar o comprometimento podem ter sobre os funcionários, incluindo seu bem-estar pessoal e vontade de trabalhar para atingir as metas organizacionais.

Cabe destacar a fala do presidente da empresa:

A Precon tem uma história de muito empreendedorismo e diversificação! Meu pai, Dr. Milton, foi o fundador da empresa e sempre teve uma visão à frente de seu tempo, assim como meu avô Juventino Dias. Há 60 anos, ele criou a Precon, que significa pré-fabricados de concreto, um negócio que hoje se tornou ultramoderno (Presidente).

Sobre a relevância do comprometimento organizacional, ele explicou:

Comprometimento é tudo! É fundamental ter um time comprometido e que conhece do negócio. O setor de pré-fabricado sob encomenda é muito dinâmico, depende do homem 24 horas. Aí, é fundamental ter um time comprometido, um time que gosta dessa dinâmica, que gosta de desafios, porque cada projeto é um desafio! (Presidente).

A seguir, as tabelas 24 a 31 evidenciam a percepção dos entrevistados sobre diversos aspectos relacionados ao tema central da pesquisa, tendo como referência as unidades de registro correspondentes aos fragmentos de fala.

Na sequência, são apresentados os fragmentos de fala relacionados aos estímulos orientados ao comprometimento organizacional na referida empresa.

A comunicação aberta com feedback e acolhimento favorece os laços entre os empregados, o alinhamento e envolvimento do time (Entrevistado 2).

Para organizar o time e gerar resultados com base no comprometimento, é preciso treinar, orientar e clarificar diretrizes. Hoje, fazemos alinhamento tête-à-tête, estamos pertinho de todos, esclarecendo objetivos e o foco da empresa (Entrevistado 3).

Estamos tentando promover uma organização focada no trabalho em equipe, na comunicação aberta, na motivação e na valorização de metas de produção. A empresa criou canais de comunicação práticos (*WhatsApp*, canal de denúncia, sala aberta de atendimento de RH e Departamento de Pessoal) direcionados aos assuntos de interesse dos colaboradores. Estamos buscando uma cultura de trabalho positiva em que os funcionários se sintam felizes em fazer parte da organização. A atual administração tem interesse em promover a inovação, incentivando melhores práticas, o desenvolvimento de lideranças e o feedback construtivo (Entrevistado 4).

A empresa estimula o comprometimento por meio de diversas ações, como exemplos: há pouco tempo unificou os escritórios para criar integração entre as áreas. Além disso, promove reuniões periódicas, envolvendo os setores da empresa e a obtenção de opiniões por parte dos empregados (Entrevistado 5).

Somos uma empresa simples de gente simples [...]. Nosso clima e proximidade são diferenciais que estimulam o comprometimento (Entrevistado 6).

A Tabela 24 mostra a análise de conteúdo dos referidos fragmentos que pertencem à categoria temática denominada estímulos ao comprometimento organizacional.

**Tabela 24**

Estímulos ao comprometimento organizacional

<b>Tema Central</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Unidade de Registro</b>
Comprometimento organizacional	Estímulos ao comprometimento organizacional	Ambiência (46,2%)	acolhimento, clima, cultura positiva, integração, motivação, proximidade
		Comunicação (30,8%)	comunicação (2), <i>feedback</i> , orientação, reuniões
		Foco em resultados (23,0%)	trabalho em equipe, treinamento, valorização de metas

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Os resultados apresentados na Tabela 24 revelam que a categoria emergente “ambiência” se destacou em relação às demais, com 46,2% do total de unidades de registro. Em seguida, posicionaram-se as categorias emergentes “comunicação” e “foco em resultados”, com 30,8% e 23,0%, respectivamente.

Percebe-se que diversas iniciativas têm sido empreendidas pela empresa para estimular o comprometimento organizacional e que os entrevistados alocados em posições de liderança nutrem uma visão positiva sobre elas. Vários autores (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Medeiros, 2003) reconhecem a complexidade do comprometimento organizacional e a influência de diferentes aspectos. Nessa direção, a pesquisa revelou que na Precon Pré-Fabricados os estímulos ao comprometimento abarcam ações relacionadas ao ambiente interno, ao processo de comunicação e ao foco em resultados.

Os fragmentos de fala destacados a seguir referem-se a fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional.

A interação e o feedback. O alinhamento entre objetivos e os benefícios (Entrevistado 2).

A empresa está bem localizada e tem um nome respeitado. Nos níveis gerenciais o salário contribui positivamente para o comprometimento. Para o nível inferior, o salário ainda é baixo (Entrevistado 3).

Por se tratar de empresa tradicional, ela desperta o interesse das pessoas em fazer parte da organização. O presidente é aberto e tem a capacidade de identificar por nome e história uma grande parte de seu time operacional, atuando com proximidade e respeito (Entrevistado 4).

Reuniões em todos os níveis da empresa e com todos os colaboradores. Dessa forma, eles têm oportunidade de expressar opiniões. Outro fator é a ausência de burocracia na empresa, que imprime agilidade às ações (Entrevistado 5).

Nosso jeito de ser, amigo, transparente, verdadeiro, olho no olho (Entrevistado 6).

A Tabela 25 apresenta a análise de conteúdo dos fragmentos relacionados a fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional.

**Tabela 25**

Fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional

<b>Tema Central</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Unidade de Registro</b>
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Comunicação (28,6%)	interação, <i>feedback</i> , reuniões. opiniões
		Estilo de liderança do Presidente (28,6%)	diretor aberto, proximidade, respeito, jeito de ser
		Ambiência (28,6%)	alinhamento de objetivos, benefícios, salário, ausência de burocracia
		Atributos da empresa (14,2%)	nome, localização

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Os resultados expressos na Tabela 25 revelam que as categorias emergentes “comunicação”, “estilo de liderança” e “ambiência” se destacaram em relação às demais, com 28,6% do total de unidades de registro, cada uma. Na sequência, aparece a categoria denominada “atributos da empresa”, com 14,2%.

A Tabela 25 expõe que, em relação aos fatores capazes de influenciar positivamente o comprometimento organizacional, os entrevistados sinalizaram a relevância do processo de comunicação na Precon Pré-Fabricados, que tem sido marcado por

fluidez e abertura. Outro aspecto destacado pelos respondentes refere-se ao estilo de liderança do presidente, que reflete proximidade e respeito. A ambiência da empresa caracteriza-se pelo alinhamento de objetivos e a oferta de benefícios reconhecidos pelos entrevistados. Finalmente, a localização da empresa e sua reputação representam atributos importantes que, na ótica dos entrevistados, afetam positivamente o comprometimento organizacional. Contudo, predomina a percepção de que os empregados da área operacional auferem baixos salários, configurando um obstáculo ao comprometimento.

Deve-se levar em conta que a literatura especializada considera a remuneração uma via importante para potencializar a relação entre indivíduos e organizações. Considerando a expressiva parcela de empregados alocada no nível operacional (84%), a remuneração deveria receber atenção por parte da empresa, sobretudo por se vincular ao comprometimento instrumental (Medeiros, 2003).

A seguir, tem-se o registro de fragmentos de falas relacionados a fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional.

Falta de plano de carreira (Entrevistado 1).

Falta de entrosamento no time com pensamento divergente (Entrevistado 2).

Escassez de recursos financeiros e reduzida remuneração do nível operacional (Entrevistado 3).

Restrição de recursos financeiros e grandes mudanças que impactam a dinâmica funcional (Entrevistado 4).

A empresa tem que identificar insatisfações que podem afetar o comprometimento (Entrevistado 5).

A falta de recursos acaba desmotivando, as pessoas têm que enfrentar mais problemas (Entrevistado 6).

Vê-se na Tabela 26 a análise de conteúdo dos fragmentos relacionados a fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional.



**Tabela 26**

Fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional

<b>Tema Central</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Unidade de Registro</b>
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Aspectos estruturais (75%)	escassez de recursos financeiros (3), falta de plano de carreira, reduzida remuneração no operacional, mudanças
		Aspectos relacionais (25%)	falta de entrosamento, insatisfações

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Conforme a Tabela 26, a análise resultou nas categorias emergentes “aspectos estruturais” (75%) e “aspectos relacionais” (25%). Entre os aspectos estruturais, a falta de recursos financeiros se destacou. Outros aspectos relevantes foram citados, como a falta de plano de carreira e a baixa remuneração praticada nos cargos da base operacional. Tornou-se evidente a necessidade de a empresa direcionar esforços para minimizar o impacto desses aspectos no comprometimento organizacional. No que se refere aos aspectos relacionais, detectou-se a necessidade de melhorar o entrosamento entre os empregados e reduzir a ocorrência de possíveis insatisfações na Precon Pré-Fabricados. Contudo, deve-se atentar para o fato de que eventos dessa natureza geralmente são restritos a determinadas áreas e grupos da empresa.

O posicionamento dos entrevistados acerca da possível influência da cultura da empresa no comprometimento organizacional é abordado nos seguintes fragmentos de fala.

Sim a cultura influencia o comprometimento. A cultura desejada pela direção da empresa deverá vencer os vícios adquiridos ao longo do tempo (Entrevistado 1).

A cultura é uma linha, um guia para a mentalidade do funcionário (Entrevistado 2).

Sim, a cultura é fundamental! A cultura simples da empresa faz a diferença. [...] A empresa está resgatando sua antiga cultura (Entrevistado 3).

A cultura influencia totalmente! É a crença na cultura que sustenta o compromisso dos colaboradores (Entrevistado 4).

A cultura é fundamental! A empresa procura criar uma cultura de abertura e com reduzida burocracia (Entrevistado 5).

A influência da cultura é total! (Entrevistado 6).

A Tabela 27 apresenta a análise de conteúdo dos fragmentos de fala acerca da influência da cultura da empresa no comprometimento organizacional.

**Tabela 27**

Influência da cultura da empresa no comprometimento organizacional

Tema Central	Categoria Temática	Categoria emergente	Unidade de Registro
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Desafios da cultura (42,8%)	vencer vícios, manter cultura simples, resgatar antiga cultura
		Funções da cultura (28,6%)	guiar, sustentar compromisso
		Traços requeridos (28,6%)	abertura, reduzida burocracia

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Em relação à influência da cultura da empresa no comprometimento organizacional, a Tabela 27 mostra diversos aspectos. De forma geral, os entrevistados consideram a influência da cultura corporativa no comprometimento organizacional.

A categoria emergente “desafios da cultura (42,8%)” indica que a consolidação de uma cultura favorável ao comprometimento organizacional, na ótica dos entrevistados, requer a superação de desafios relacionados a vícios adquiridos ao longo do tempo, além da construção de uma ambiência simples com foco no resgate da antiga cultura. Em face das transições vivenciadas pela empresa, atualmente a direção procura consolidar uma cultura focada na geração de valor para o negócio e

valorização das pessoas e suas relações. Entretanto, sabe-se que a construção de uma cultura forte demanda tempo e investimentos capazes de fomentar as mudanças necessárias.

Sobre as “funções da cultura (28,6%)”, a cultura atua com uma guia que direciona a conduta dos empregados em sintonia com normas, crenças e valores cultivados pela empresa. Além disso, a cultura é uma referência importante que sustenta o compromisso entre os empregados e a Precon Pré-Fabricados. A cultura desejada envolve certos “traços requeridos (28,6%)” como abertura e reduzida burocracia que favorecem a agilidade na tomada de decisões e na realização das ações.

Deve-se levar em conta que a possível influência dos sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento nas organizações tem sido objeto de atenção há tempos, conforme se verifica nos estudos de Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), como citado em Bastos *et al.*, (2003). Os referidos autores ponderam que a cultura organizacional por meio de pressões normativas sobre os indivíduos gera membros comprometidos, exercendo influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho.

Os fragmentos de fala destacados a seguir sinalizam a percepção dos entrevistados acerca da influência da produtividade no comprometimento organizacional.

O foco em produtividade e o engajamento da equipe são essenciais ao comprometimento (Entrevistado 1).

O funcionário percebe a produtividade como uma ação positiva que estimula o trabalho (Entrevistado 2).

A produtividade afeta positivamente e negativamente. Se a empresa tem foco em resultados, mas opera de forma desorganizada, tumultuada, com pressões e desperdícios, isso gera prejuízo. Hoje, a empresa está se organizando de forma simples, buscando transparência por números. Isso faz com que o time impulse a empresa. A equipe gosta disso! (Entrevistado 3).

É importantíssimo o entendimento das regras da produtividade, a visão do ganha-ganha, pois isso fará a diferença no comprometimento (Entrevistado 4).

Mesmo sendo uma empresa simples, ela não pode perder o foco em resultados e para tanto deve ter produtividade, eficiência e comprometimento (Entrevistado 5).

Quando se foca em produtividade e eficiência, exige-se mais das pessoas [...]. O principal diferencial da empresa é participar as pessoas dos negócios! Participar as pessoas não significa apenas comunicar o que aconteceu, mas envolvê-las no processo, na resolução de problemas (Entrevistado 6).

A Tabela 28 demonstra a análise de conteúdo dos fragmentos de fala acerca da influência da produtividade no comprometimento organizacional.

**Tabela 28**

Influência da produtividade no comprometimento organizacional

<b>Tema Central</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Unidade de Registro</b>
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Aspectos essenciais (60,0%)	Transparência por números, visão ganha-ganha, foco em resultados, participar pessoas, envolver em processos, envolver na resolução de problemas
		Consequências (40,0%)	estimula o trabalho, afeta positivamente, afeta negativamente, eficiência

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Tabela 28 indica concordância dos entrevistados em relação à influência da produtividade e eficiência no comprometimento organizacional. A categoria emergente “aspectos essenciais” se destacou com 60% do total de unidades de registro. Essa categoria contempla diversos aspectos que favorecem a operacionalização de uma lógica orientada à produtividade no contexto da empresa.

Em seguida, tem-se a categoria “consequências”, com 40% do total de unidades de registro. Nessa categoria foram englobadas possíveis consequências da produtividade na dinâmica funcional da empresa como estímulo ao trabalho e à eficiência. Deve-se destacar que o Entrevistado 3 ressaltou a possibilidade de a produtividade afetar positiva ou negativamente o comprometimento, dependendo da lógica adotada e da forma como as ações são realizadas na empresa. Dessa forma,

torna-se evidente a necessidade de construção de uma ambiência amistosa e de um clima organizacional positivo.

Sobre a influência do relacionamento com colegas no comprometimento organizacional, os fragmentos selecionados são esclarecedores.

Se não tiver uma equipe fechadinha e falando a mesma língua, não vai! No operacional, na área, há picuinhas entre funcionários (Entrevistado 1).

Hoje, na empresa há equipes unidas, mas tem um ou outro com a cabeça diferente. Há pontos a serem trabalhados, pois uma “fruta podre” pode afetar o cesto (Entrevistado 2).

É importante uma relação de transparência, de confiança, pois o time deve estar junto com as lideranças. As pessoas devem sentir que os líderes estão ao lado delas. É fundamental uma relação de profissionalismo, na qual você consiga orientar, mostrar o caminho, treinar, provocar o entusiasmo, provocar a aposta na empresa e no negócio, isso faz uma diferença muito grande (Entrevistado 3).

O bom ambiente de trabalho sempre nos deixa com a vontade de entregar resultados (Entrevistado 4).

A Tabela 29 traz a análise dos referidos fragmentos.

**Tabela 29**

Influência do relacionamento com colegas no comprometimento organizacional

Tema Central	Categoria Temática	Categoria emergente	Unidade de Registro
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Atributos positivos (66,7%)	equipe fechadinha, equipes unidas, transparência, confiança, líderes ao lado, bom ambiente
		Aspectos negativos (33,3%)	picuinhas, cabeça diferente, fruta podre

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A Tabela 29 retrata a concordância dos entrevistados em relação à influência do relacionamento com os colegas no comprometimento organizacional. A categoria emergente “atributos positivos” se destacou com 66,7% do total de unidades de

registro. Essa categoria engloba determinados atributos positivos percebidos pelos entrevistados no contexto da Precon Pré-Fabricados. Contudo, a categoria “aspectos negativos” evidencia termos que se referem a aspectos indesejados no relacionamento com colegas e que podem afetar o comprometimento organizacional.

Os fragmentos a seguir dizem respeito à percepção dos entrevistados acerca da influência do relacionamento da chefia no comprometimento organizacional.

Se não houver alinhamento, não vai! Se a chefia não souber passar as coisas e cobrar, não vai (Entrevistado 1).

Esse é o ponto mais importante! O líder é um espelho (Entrevistado 2).

A chefia deve ter confiança na equipe para passar transparência e estimular o foco em resultado. Por outro lado, a equipe deve ter liberdade para opinar e sugerir melhorias (Entrevistado 3).

Se o colaborador não tem segurança e confiança no modelo de gestão e na determinação do líder, dificilmente ele se comprometerá com os resultados (Entrevistado 4).

A Tabela 30 mostra o resultado da análise de conteúdo dos fragmentos destacados.

### Tabela 30

Influência do relacionamento da chefia no comprometimento organizacional

Tema Central	Categoria Temática	Categoria emergente	Unidade de Registro
Comprometimento organizacional	Influenciadores do comprometimento organizacional	Atributos do líder (62,5%)	alinhamento, passar as coisas, cobrar, espelho, determinação
		Aspectos positivos considerados por liderados (37,5%)	confiança na equipe, liberdade para opinar, confiança no modelo de gestão

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Lê-se na Tabela 30 a emergência de duas categorias: atributos do líder (62,5%) e aspectos positivos considerados por liderados (37,5%). A análise revelou que o gestor desempenha papel relevante no alinhamento entre diretrizes e ações, sendo

a conduta do líder uma referência importante para os empregados. Quanto aos subordinados, os seguintes aspectos têm sido considerados relevantes: confiança na equipe, liberdade para opinar e confiança no modelo de gestão adotado pela empresa.

Na percepção dos entrevistados, a qualidade das relações entre os superiores e subordinados se impõe decisiva para o comprometimento organizacional.

Na sequência, os fragmentos selecionados representam a visão dos entrevistados acerca dos desafios relacionados ao comprometimento organizacional.

Os desafios estão relacionados à progressão na carreira (Entrevista 1).

O maior desafio é conquistar o envolvimento de todos os colaboradores (Entrevista 2).

Os desafios são promover nivelamento, treinamento e fazer investimentos em logística (Entrevistado 3).

Os desafios são obter estabilidade financeira, gerar mudanças no modelo de gestão, adequar foco estratégico e estrutura organizacional em um contexto de transformações (Entrevistado 4).

O grande desafio é manter essa cultura de empresa "simples para gente simples". Outro desafio é integrar novatos e veteranos para obter resultado para a empresa (Entrevistado 5).

O desafio maior é colocar na cabeça das lideranças que elas precisam envolver os subordinados nos processos, na tomada de decisões. Temos que formar líderes capazes de envolver as pessoas (Entrevistado 6).

A Tabela 31 registra o resultado da análise dos fragmentos referentes aos desafios relacionados ao comprometimento organizacional.

**Tabela 31**

Desafios relacionados ao comprometimento organizacional

<b>Tema Central</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Categoria emergente</b>	<b>Unidade de Registro</b>
Comprometimento organizacional	Desafios	Ações estruturais (41,7%)	progressão na carreira, investimentos em logística, estabilidade financeira, mudanças no modelo de gestão, adequar foco estratégico e estrutura
		Ambiência (33,3%)	envolvimento de todos, cultura de empresa simples para gente simples, integrar novatos e veteranos, envolver pessoas
		Capacitação (25,0%)	nivelamento, treinamento, formar líderes

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

A análise dos fragmentos de fala sobre os desafios relacionados ao comprometimento organizacional e cujos resultados são apresentados na Tabela 31 indicam a emergência de três categorias, a saber: aspectos estruturais (41,7%), ambiência (33,3%) e capacitação (25,0%).

A consolidação do comprometimento organizacional não é tarefa trivial. Deve-se levar em conta que o construto comprometimento organizacional estimula a compreensão dos fatores que influenciam os indivíduos a estarem mais envolvidos com a organização e com o trabalho (Cunha *et al.*, 2017). Pesquisa realizada por Medeiros (2003) apurou que determinado conjunto de características organizacionais influi positivamente nas dimensões latentes do comprometimento. Pode-se inferir que, no caso da Precon Pré-Fabricados, uma gestão atenta às demandas humanas, tecnológicas e financeiras é indispensável para estimular o comprometimento organizacional.

À guisa de síntese, pode-se afirmar que, apesar da visão positiva nutrida pelas lideranças, os empregados do núcleo operacional percebem fragilidades relacionadas às políticas salarial e de carreira adotadas pela empresa. As relações



amistosas e a comunicação foram mencionadas como fatores que atingem positivamente o comprometimento. Por outro lado, a reduzida remuneração do nível operacional, ausência de plano de carreira e escassez de recursos configuram obstáculos ao comprometimento. Em face das transições vivenciadas pela empresa, na contemporaneidade, a direção procura consolidar uma cultura focada na geração de resultados e valorização das pessoas e suas relações. Os resultados obtidos sugerem que uma gestão atenta às demandas humanas, tecnológicas e financeiras é indispensável para potencializar o comprometimento organizacional na Precon Pré-Fabricados.

## 5 Considerações Finais

Esta dissertação partiu da seguinte questão de pesquisa: “como ocorre a dinâmica que caracteriza o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de estruturas pré-fabricadas de concreto em Minas Gerais?” Por meio das estratégias metodológicas adotadas, a pesquisa atingiu o objetivo geral, qual seja, captar a percepção do comprometimento organizacional na empresa Precon Pré-Fabricados por meio da análise das diversas dimensões e respectivos indicadores da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

O processo investigativo envolveu duas etapas complementares. A primeira delas teve caráter quantitativo e, a segunda, qualitativo.

A primeira etapa fundamentou-se em *survey* com aplicação da EBACO (Medeiros, 2003). Nessa direção, o estudo se propôs a analisar as diversas dimensões e respectivos indicadores na empresa Precon Pré-Fabricados. O modelo analítico permitiu examinar o modo como se forma o comprometimento organizacional na referida empresa. Mediante a aplicação da técnica de análise fatorial foi possível verificar a importância de cada uma das sete dimensões de análise na constituição do comprometimento organizacional bem como identificar como os indicadores de cada uma das dimensões se hierarquizam para retratá-las. Adicionalmente, com base nas percepções coletadas com 246 empregados das áreas administrativa e operacional, foi possível determinar a maior ou menor influência de diversas variáveis de categorização (gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego) sobre as diversas dimensões da EBACO.

Os resultados obtidos pelo aprofundamento das análises estatísticas realizadas fornecem subsídio para o desenvolvimento de uma estratégia de construção do comprometimento organizacional a partir de sete dimensões de análise conjugado aos seus 28 indicadores. Em termos práticos, isso pode ser feito mediante o entendimento dos impactos de cada dimensão analítica sobre o comprometimento organizacional e de cada indicador sobre cada dimensão, conforme detalhado nas análises apresentadas nos itens 4.1.4.1 e 4.1.4.2. Nesse sentido, pode-se escolher

em qual dimensão do modelo e em quais indicadores se deve trabalhar com mais ou menos intensidade na busca de mais comprometimento organizacional. Em outros termos, as análises mencionadas sugerem onde se deve atuar de forma mais contundente.

Uma estratégia de intervenção pode ser subsidiada pelas análises desenvolvidas no subitem 4.1.6, as quais mostram a influência das variáveis gênero, gerações, estado civil, área, escolaridade, tempo na empresa, natureza do cargo e primeiro emprego sobre cada uma das dimensões do modelo. Particularmente, por exemplo, esse tipo de análise permite acusar qual geração de funcionário vai demandar esforço mais intensivo para aumentar o comprometimento organizacional.

Adicionalmente, a análise qualitativa desenvolvida permitiu, complementarmente, inferir que o comprometimento organizacional tem sido considerado uma questão relevante para potencializar os resultados e a competitividade da empresa.

Constatou-se que a Precon Pré-Fabricados tem envidado esforços para estimular o comprometimento organizacional. Nesse sentido, procura construir uma ambiência favorável, um processo de comunicação eficiente e uma ótica orientada a resultados.

No que se refere aos fatores que influenciam positivamente o comprometimento, a pesquisa revelou que a comunicação e a ambiência são relevantes. Outros atributos como nome e localização da empresa contribuem para o comprometimento na visão dos entrevistados. Além disso, o estilo de liderança adotado pelo presidente se caracteriza pela abertura, proximidade e respeito.

Verificou-se que certos aspectos estruturais e relacionais têm afetado negativamente o comprometimento na visão dos entrevistados. Os primeiros envolvem uma gama de fatores vinculados à disponibilidade de recursos financeiros. Por sua vez, os aspectos relacionais indesejados são de menor proporção, podendo configurar, até mesmo, eventos isolados.

Os entrevistados consideraram a relação direta entre a cultura da empresa e o comprometimento organizacional. Dessa forma, o conjunto de normas, valores e crenças que orientam a conduta da empresa deve ser alvo de constante atenção. A produtividade e as relações com os colegas de trabalho foram consideradas impactantes no comprometimento. Nessa direção, a construção de uma lógica orientada a resultados, baseada na clarificação de métricas e no envolvimento das pessoas, foi considerada determinante para que a Precon Pré-Fabricados pudesse amplificar o comprometimento organizacional.

A influência do relacionamento da chefia no comprometimento organizacional foi percebida pelos entrevistados. Os empregados consideram a figura do líder uma referência importante na empresa. A relação entre líderes e subordinados deve ser amistosa e prover o necessário diálogo.

Finalmente, os entrevistados sinalizaram a necessidade de superar diversos desafios, tendo em vista o fortalecimento do comprometimento organizacional na Precon Pré-Fabricados. Foram mencionadas na pesquisa diferentes ações estruturais relacionadas à ambiência da empresa e à capacitação.

A Precon Pré-Fabricados é uma empresa consolidada no mercado e com reputação positiva. Em face das transformações experimentadas e que impactaram estratégias e estruturas, na atualidade ela envida esforços para consolidar uma cultura orientada para o fortalecimento do comprometimento organizacional. Contudo, ainda há um longo caminho a ser percorrido para superar os desafios e obter elevado comprometimento organizacional em um cenário marcado por instabilidades e alta complexidade.

Em função do exposto, é lícito concluir que esta dissertação se constitui em um instrumento gerencial e até mesmo de planejamento estratégico. De fato, ela sugere onde atuar e com que intensidade. Essa é a sua relevância prática na empresa Precon Pré-Fabricados, pois contribui para a compreensão do fenômeno tendo como base a empiria. Por outro lado, o estudo tem, também, relevância teórica, por aplicar e analisar a EBACO, que permite entender como se forma o comprometimento organizacional no âmbito da empresa.

Entre as limitações referentes à pesquisa, menciona-se a impossibilidade de envolver maior número de empregados na amostra, em decorrência da restrição de acesso imposta pela pandemia do COVID-19.

Como sugestão para a realização de futuros estudos, recomenda-se a aplicação da EBACO em outras empresas do setor da construção e do segmento de pré-fabricados de concreto no Brasil.

### **5.1 Recomendações gerenciais**

A partir dos resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos da pesquisa, seguem-se as seguintes recomendações gerenciais:

- a) Promover ações com foco no fortalecimento do comprometimento organizacional na empresa.
- b) Canalizar esforços para potencializar o comprometimento por meio das bases que demonstraram mais influência.
- c) Direcionar incentivos diferenciados de acordo com a natureza da área de atuação do empregado, setor e perfil.

Para melhor compreensão, listam-se a seguir as sugestões de intervenções que poderão ser implementadas com vistas a potencializar o comprometimento organizacional na Precon Pré-Fabricados, com base nos resultados obtidos nesta pesquisa:

- a) Implementar plano de cargos e salários.
- b) pôr em prática o programa de avaliação de desempenho, visando o funcionário, sua carreira e o aprimoramento do seu desempenho;
- c) definir, difundir e estabelecer um plano de desenvolvimento profissional, com foco, principalmente, nos funcionários da área operacional;
- d) desenvolver e implementar programa de gestão à vista, divulgando para os funcionários sistematicamente as metas setoriais bem como os resultados atingidos, novos contratos negociados pela empresa, suas especificidades, prazos e importância para os resultados da empresa;

- e) estabelecer ações de RH que promovam a interação entre funcionários e áreas da empresa;
- f) elaborar e implementar um programa de visitas dos funcionários da fábrica às obras concluídas ou em fase de montagem;
- g) intensificar, mediante treinamentos de reciclagem, a divulgação e interiorização das diretrizes institucionais (negócio, missão, visão e valores);
- h) desenvolver estratégias de gestão de pessoas que possam contribuir para aumentar o comprometimento dos funcionários, membros das gerações Y e Z, tais como: formar grupos de trabalhos multitarefas, com os membros desses grupos geracionais, para soluções de problemas da empresa, incentivando-os a participarem dos processos decisórios da organização, instituir espaços e eventos que promovam a interação entre os membros das diversas gerações;
- i) estabelecer plano de ação visando à recuperação da imagem institucional e o restabelecimento da estabilidade financeira da empresa;
- j) disponibilizar programas de aprimoramento e desenvolvimento gerencial que gerem nas lideranças as habilidades necessárias ao engajamento da força de trabalho empenhada no atingimento dos objetivos organizacionais.

## Referências

- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., & Werneck-Leite, C. D. S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo de grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 192-208. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>.
- Abreu, M. C. A., Cunha, M. C., & Soares, F. A. (2010). Componentes do comprometimento organizacional: uma avaliação empírica na Petrobrás\Lubnor. *Anais do 6º Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: <https://azslide.com>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Alluto, J. M., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 20, p. 448-454.
- Amaral, D. V., Mello, S. P. T., & Iepsen, L. B. (2021). O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas. *Research, Society and Development*, 10(16), 1-15. Doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd.v10i16.23039>.
- Amaro, B. E. M. (2013). *A geração x e y e as diferentes bases de comprometimento organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Recuperada de [https://www2.dbd.puc-rio-br/pegarmum/tesesabertas/112838\\_2013\\_pretextual.pdf](https://www2.dbd.puc-rio-br/pegarmum/tesesabertas/112838_2013_pretextual.pdf).
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT. (1985). *Projeto e Execução de Estruturas de Concreto Pré-Moldado* (NBR 9062:1985). ABNT.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In: K. Puente Palacios, & A. L. A. Peixoto (Orgs.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional um balanço dos resultados e desafios que cercam esta tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38476/37216>.
- Bastos, A. V. B., Morais, J. H. M., Menezes, I. G., & Rios, M. (2003). Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. *Anais do 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica*. João Pessoa, p. 419-420.

- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Menezes, I. G. (2011). Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. *In: J. C. Zanelli, N. Silva, & S. da R. Tolfo. Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 145-160). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. *In: M. M. M. Siqueira (Org.). Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* (Cap. 4, pp. 51-98). Porto Alegre: Artmed.
- Batista, F. H. A. (2010). *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul.* Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/553?show=full>.
- Brandão, M. G. A., & Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3), 50-61. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18599/comprometimento-organizacional-em-uma-instituicao-universitaria>.
- Cappi, M. N., & Araújo, B. F. V. B. (2014). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 576-600. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>.
- Cavazotte, F. S. C., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162-180. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512012000100011>.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). Entendendo as pesquisas. *In: J. Collins, & R. Hussey (2. ed.). Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.* (cap. 1, pp. 24-27). Porto Alegre: Bookman.
- Cruz, A. R. da. (2013). *Comprometimento de servidores técnicos administrativos em educação de uma universidade federal: um estudo com a instituição e com o sindicato.* Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_alexssandro\\_ramos\\_da\\_cruz\\_2013.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_alexssandro_ramos_da_cruz_2013.pdf).
- Cunha, D. E., Silva, A. H., Estivaleta, V. F. B., Hörbe, T. A. N., & Moura, G. L. (2017). Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação entre os construtos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 12(1), 25-37.
- Doniak, I. L. O. (2021). A industrialização da construção, a história e o concreto. *Concrete Show Digital*. Recuperado de: <https://digital.concreteshow.com.br>.



- Doniak, I. L. O., & Franco, C. (2013). *Pré-fabricados de concreto: curso básico ABCIC*. Recuperado de: [https://abcic.org.br/pdfs\\_curso\\_basico/Construction-EXPO-07-06-13.pdf](https://abcic.org.br/pdfs_curso_basico/Construction-EXPO-07-06-13.pdf).
- Doniak, I. L. O. (2018, 13 agosto). *Industrialização da construção civil: quais os desafios e oportunidades para o setor?* [Blog da Belgo Bekaert]. Recuperado de: <https://blog.bekaert.com.br>.
- Ennis, C. J. (2020). *Values congruence and organizational commitment among the multiple generations in the workforce: toward a better understanding of generational differences*. Thesis (Executive Doctorate in Business Administration Program). Recuperado de: [https://scholarship.rollins.edu/dba\\_dissertations/27](https://scholarship.rollins.edu/dba_dissertations/27)
- Efron, B., & Tibshirani, T. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. London: Chapman & Hall. 436 p.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3. ed., Costa, J. E., Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995).
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000 jul./set.). O método de pesquisa *survey*. *Revista de Administração*, São Paulo, 35(3), 105-112.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados (Multivariate Data Analysis)* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Halla, A. L. P. (2010). *Quais as bases do comprometimento dos indivíduos da geração X e Y em uma empresa do setor privado do Brasil?* Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Doi: <https://doi.org/101771/PUCRio.acad.16515>.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lages, I. P. (2010). *Comprometimento e cultura organizacionais: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais fluidos e isolantes*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2010/dissertacao\\_ilma\\_porto\\_lages\\_2010.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_ilma_porto_lages_2010.pdf).
- Machado, R., & Bohnenberger, M. C. (2019). Uma análise do comprometimento organizacional dos professores do ensino médio e profissionalizante de uma instituição da rede privada: modelo tridimensional de Meyer e Allen. *Centro Universitário FEEVALE*. Recuperado de: <https://biblioteca.feevale.br>.

- Mattar, F. (2014). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22. Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/issue/view/2135>.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. Doi: 10.1590/S1415-65552003000400010.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/pt-br.php>.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. Doi: 10.1590/S1415-65551998000300005.
- Medeiros, F. S. de. (2021). *Relações entre valores organizacionais e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de prestação de serviços médicos*. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria Profissional) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, Brasil.
- Menetti, S. A. P. P. (2013). *O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/528>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG. 293 p.
- Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Nakamura, J. (2022, 30 agosto). *O que é industrialização e por que investir nisso?* [Sienge Plataforma]. Recuperado de: <https://www.sienge.com.br/blog/>.
- Oliveira, J. V. C., & Chagas, L. S. V. B. (2017). Estruturas pré-fabricadas em concreto: identificação dos aspectos econômicos e técnicos que viabilizam seu uso. *Anais do Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC'2017*, Belém, PA, Brasil. Recuperado de: <https://www.confrea.org.br>.
- Pinho, A. P. M., & Bastos, A. V. B. (2014). *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento*. São Paulo, SP: Hucitec.
- Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M., Oliveira, E. R. S., & Oliveira, L. V. C. (2017). Comprometimento organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional. *Anais do 4º Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/328161247>.
- Santos, F. M. (2012). Resenha: análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardini. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387.
- Schindler, D., & Pamela, S. (2016). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: AMGH.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.
- Serrador Filipe, M., (2021). *Geração X versus geração Y: uma comparação sobre o comprometimento organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração) - ISLA - Santarém, Portugal. Recuperado de: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41074/1/disserta%C3%A7%C3%A3o\\_finalissimo1%20Mariana%20Filipe.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41074/1/disserta%C3%A7%C3%A3o_finalissimo1%20Mariana%20Filipe.pdf).
- Serra, S. M. B., Ferreira, M. A., & Pigozzo, B. N. (2005). Evolução dos pré-fabricados de concreto. *Anais do 1º Encontro Nacional de Pesquisa-Projeto-Produção em Concreto Pré-moldado*, São Carlos, SP, Brasil. Recuperado de: <https://docplayer.com.br/15141278-Evolucao-dos-pre-fabricados-de-concreto.html>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília-DF, Brasil.
- Silva, M. A. C. R. da. (2020). *Equilíbrio estrutural e a industrialização da construção: primeira experiência em pré-moldado na UNB*. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Brasília, DF, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/bistrean/10482/39667>.

- Siqueira, M. M. M. (Org.) (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 344 p.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, DF, Brasil.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4. ed.), Allyn and Bacon, Boston.
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 268-283. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395175056>.
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins Filho, M. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019). EBACO-R: refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. *Brazilian Business Review*, 16(4), 315-333. Doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.1>
- Vale, J. D., Lima, T. D., & Queiroz, G.C. (2011). O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. *Anais do 35º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de: [http://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MTM2MjA=](http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTM2MjA=).
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23(2016), 88-98. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.
- Viana, M. A. (2012). *Comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_maria\\_aparecida\\_viana\\_2012.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_maria_aparecida_viana_2012.pdf).

## Apêndices

### Apêndice A – Carta de apresentação da pesquisa

Pedro Leopoldo, 2021.

Prezado Senhor(a),

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração/MPA das Faculdades Pedro Leopoldo e estou realizando uma pesquisa acadêmica intitulada “Comprometimento Organizacional no Setor da Construção: estudo na Precon Pré-Fabricados, MG”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Gostaria de contar com a sua colaboração, concedendo-me uma breve entrevista.

Agradeço sua contribuição e coloco-me à disposição para esclarecimentos no e-mail: [marciorogeriodesouzasouza55@gmail.com](mailto:marciorogeriodesouzasouza55@gmail.com)

Muito obrigado!

Mestrando: **Márcio Rogério de Souza**

Mestrado Profissional em Administração - MPA/FPL

**Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**  
**Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional**

Eu, \_\_\_\_\_, aceito livremente participar como entrevistado(a) na pesquisa intitulada “Comprometimento Organizacional no Setor da Construção: estudo na Precon Pré-Fabricados, MG”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

O objetivo geral é “analisar as diversas dimensões e respectivos indicadores da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) na empresa Precon Pré-Fabricados, em Minas Gerais”. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas e transcritas. Estou ciente de que posso me recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Local, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) Entrevistado (a)

Assinatura da Pesquisador

Muito obrigado!

Mestrando: **Márcio Rogério de Souza**

Mestrado Profissional em Administração - MPA/FPL

## Apêndice C – Questionário

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Caro Colega,

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração/MPA das Faculdades Pedro Leopoldo e estou realizando uma pesquisa acadêmica intitulada “Comprometimento Organizacional no Setor da Construção: estudo na Precon Pré-Fabricados, MG”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima. O objetivo geral é “analisar as diversas dimensões e respectivos indicadores da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) na empresa Precon Pré-Fabricados, em Minas Gerais”.

Gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste questionário cujo tempo de resposta é de aproximadamente 15 minutos.

Esclareço que não haverá identificação do respondente, garantindo confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que opiniões e ideias possam ser utilizadas contra você. Esclareço também que em qualquer fase da pesquisa você pode se recusar a participar ou retirar-se, sem qualquer penalização.

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** tem por objetivo informar e esclarecer sobre a pesquisa e sua participação. Você concorda?

**Sim**                       **Não**

Agradeço sua contribuição e coloco-me à disposição para esclarecimentos no e-mail: [marciorogeriodesouzasouza55@gmail.com](mailto:marciorogeriodesouzasouza55@gmail.com)

Muito obrigado!

Mestrando: **Márcio Rogério de Souza**

Mestrado Profissional em Administração - MPA/FPL

Utilize a escala abaixo – que varia de 1 a 7 – para expressar sua opinião sobre cada frase. Informamos que não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você responda com sinceridade.

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Não concordo nem discordo	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

		1	2	3	4	5	6	7
1	Desde que me juntei à Precon, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares (semelhantes).							
2	A razão de eu preferir a Precon em relação a outras organizações é por causa do que ela simboliza, de seus valores.							
3	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.							
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.							
5	Eu não deixaria a Precon agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.							
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Precon agora.							
7	Eu me sentiria culpado se deixasse a Precon agora.							
8	Acredito que não seria certo deixar a Precon porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.							
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.							
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.							
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possíveis.							
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.							
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.							
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.							
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.							
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.							
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.							
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta empresa.							
19	Minha visão pessoal sobre a Precon é diferente daquela que eu expresso publicamente.							
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.							
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim mantereí meu emprego.							
22	Na situação atual, ficar com a Precon é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.							
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.							
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste cargo.							
25	Se eu decidisse deixar a Precon agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.							
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.							
27	Uma das consequências negativas de deixar a Precon seria a escassez (falta) de alternativas imediatas de trabalho.							
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.							



**Caracterização do(a) respondente**

1. Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não declarar
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Estado civil:  
( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Separado/ Divorciado ( ) Outros
4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Nível de formação:  
( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( )  
Especialização ( )  
Outro: \_\_\_\_\_
6. Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos.
7. Ocupa função de chefia?  
( ) Sim ( ) Não
8. Este é o seu primeiro emprego?  
( ) Sim ( ) Não
9. Comentários ou conteúdos que você gostaria de acrescentar:

**Muito Obrigado!**

## Apêndice D – Roteiro de Entrevista – Presidente e Empregados

### Caracterização do(a) Entrevistado(a)

Cargo: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não declarar

Idade: \_\_\_\_\_

Nível de formação:

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

( ) Especialização ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos.

### Questões

1. A empresa procura estimular o comprometimento organizacional? Comente.
2. Cite os fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional. Comente.
3. Cite os fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional. Comente.
4. A cultura da empresa influencia o comprometimento organizacional? Comente.
5. O foco em produtividade e eficiência influencia o comprometimento organizacional? Comente.
6. O relacionamento com os colegas influencia o comprometimento organizacional? Comente.
7. O relacionamento com a chefia influencia o comprometimento organizacional? Comente.
8. Quais são os desafios que a empresa enfrenta para promover o comprometimento organizacional? Comente.
9. Sinta-se à vontade para fazer comentários ou acrescentar conteúdos que não foram abordados na entrevista.

**Muito Obrigado!**

**Apêndice E – Roteiro de Entrevista – RH****Caracterização do Entrevistado(a)**

Cargo: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não declarar

Idade: \_\_\_\_\_

Nível de formação:

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

( ) Especialização ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ anos.

**Questões**

1. Em relação à Precon Pré-Fabricados, indique o número de empregados nas seguintes áreas:  
gerencial \_\_\_\_\_, administrativa \_\_\_\_\_, operacional \_\_\_\_\_
2. Como a empresa procura estimular o comprometimento organizacional? Comente.
3. A empresa realiza avaliação do comprometimento organizacional? Comente.
4. Cite os fatores que influenciam positivamente o comprometimento organizacional. Comente.
5. Cite os fatores que influenciam negativamente o comprometimento organizacional. Comente.
6. A cultura da empresa influencia o comprometimento organizacional? Comente.
7. O foco em produtividade e eficiência influencia o comprometimento organizacional? Comente.
8. O relacionamento com os colegas influencia o comprometimento organizacional? Comente.
9. O relacionamento com a chefia influencia o comprometimento organizacional? Comente.

10. Quais são os desafios que a empresa enfrenta para promover o comprometimento organizacional? Comente.
11. Em relação ao Setor de Recursos Humanos:
  - Quantos empregados atuam no setor?
  - Qual é o nível de qualificação da equipe?
  - Quais são os sistemas de gestão utilizados?
  - O setor desempenha papel estratégico ou burocrático/operacional?Comente.
12. Como são realizados os processos de recrutamento e seleção para as diversas áreas da empresa (gerencial, administrativa e operacional)? Explique.
13. Como se dá a socialização dos empregados? Comente.
14. Como são realizados os processos de treinamento e desenvolvimento?
15. Como se dá a avaliação de desempenho na empresa? Explique.
16. A empresa adota alguma prática relacionada à gestão da competência? Explique.
17. Como se dá o processo de remuneração? Existem políticas, parâmetros e métricas definidas? Comente.
18. A empresa adota práticas relacionadas à gestão da carreira? Comente.
19. Os processos e práticas do Setor de Recursos Humanos influenciam o comprometimento organizacional? Comente.
20. Sinta-se à vontade para fazer comentários ou acrescentar conteúdos que não foram abordados na entrevista,

**Muito Obrigado!**