



**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO COMPARATIVO NAS EMPRESAS JUNIORES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO PROSPECT E EJA CONSULTORIA**

**SABRINA RODRIGUES DUARTE**

**CAMPINA GRANDE**  
**2016**

**SABRINA RODRIGUES DUARTE**

**ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO COMPARATIVO NAS EMPRESAS JUNIORES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO PROSPECT E EJA CONSULTORIA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Luciene Alencar Firmo, M<sup>a</sup>.

**CAMPINA GRANDE**

**2016**

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Sabrina Rodrigues Duarte  
**Aluna**

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Victor Vidal Negreiros Bezerra  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**Campina Grande**

**2016**

**SABRINA RODRIGUES DUARTE**

**ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO COMPARATIVO NAS EMPRESAS JUNIORES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO PROSPECT E EJA CONSULTORIA**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre  
Orientadora

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
Examinador

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora  
Examinador

Campina Grande - 2016

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho àqueles que me deram a vida de todas as formas possível, àqueles que fazem de tudo por mim e pela minha felicidade, meus Pais.*

## AGRADECIMENTOS

Como foi difícil o encerramento deste ciclo... Desde seu início, já se tinha data prévia para finalizar. E em meio a todos os momentos vividos enquanto acadêmica, muitos serão lembrados pelo fato de ter sido fonte de aprendizado, não apenas profissional, mas também pessoais, que me fizeram crescer.

Antes de agradecer a qualquer pessoa desta terra, agradeço àquele que é maior do que nós e que nos deu e dá sabedoria e inteligência para vivenciarmos cada passo dessa jornada que é longa e curta ao mesmo tempo, ao meu Senhor Jesus Cristo. E também, a Nossa Senhora da Conceição, que durante estes últimos meses, vem intercedendo por mim.

Agradeço aos meus Pais, Jandira e Vavá, por todo amor, apoio e compreensão comigo, principalmente durante esses anos de graduação; pelo incentivo e preocupação para que eu me formasse e estivesse encaminhada para ser “alguém na vida”. Eu amo vocês!

A uma amiga, que mais que isso, representa para mim uma irmã, que está presente em todos os momentos da minha vida, direta e indiretamente. Obrigada por acreditar em mim e por ser quem és em minha vida, Anna Letícia.

E a todos os meus familiares, minhas avós, Helena Duarte (*in memoriam*) e Maria Rodrigues, pelos ensinamentos de vida que me proporcionaram. E para a senhora que ainda está comigo, Vó Mariquinha, o meu amor, carinho e cuidado. Ao meu sobrinho, Andrey, para quem, mesmo distante, tento ser exemplo de coisas boas e a minha irmã, Alcione, por me fazer sentir mais inteligente do que eu realmente sou e ter por mim cuidado e proteção; a todos os meus tios e tias, principalmente os que estiveram mais próximo, me apoiando em momentos delicados.

A um primo em especial, meu professor de sempre, Mst. Michell Tolentino, quem sempre me ajudou nas atividades escolares e que já crescidos, partilhamos muitas conversas “filosóficas” e outras nem tanto. Sou muito grata por tudo que fizestes e faz por mim.

Aos meus amigos que serão eternizados pela memória de um tempo bom que não irá voltar; pelos ensinamentos, pelas brincadeiras, pelos puxões de orelha, enfim, por tudo o que o eterno “2º período” representa. Turma de Administração 2011.2, vocês são incomparáveis! Porém, não podia deixar de ressaltar meu carinho especial por uma amiga, que no começo era apenas colega de turma, mas passamos a ser amigas de família. Mini, gosto de tu demais, baixinha arroxada! Obrigada por cada dia de vivência dividindo o inesquecível 207D.

Também quero agradecer aquela que foi minha segunda casa em Campina Grande, a Prospect Empresa Júnior de Administração, onde ganhei muito além do que conhecimento profissional, evolui como pessoa e fiz verdadeiros amigos que quero levar para toda vida, mesmo que a tendência do rumo de cada um seja se distanciar. Eternamente Sangue Verde com muito orgulho e honra!

Por fim, porém não menos importante, agradeço de coração a orientação da Professora Luciene Alencar, que acreditou no meu potencial e me ajudou a realizar e concluir este trabalho. Professora, enquanto sua aluna, já admirava muito a senhora, e hoje, como sua orientanda, esse sentimento é maior ainda, pois sou a prova de seu coração generoso. Sem a senhora, eu não teria conseguido. Muito obrigada por toda paciência que teve comigo.

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana. ”*

*Carl Jung*

## RESUMO

O estudo do comprometimento não é uma tarefa fácil, visto que essa é uma característica pessoal, que pode sofrer diversos tipos de influência, que pode afetar de maneira diferente cada indivíduo, e se tratando do comprometimento organizacional, não é diferente, pois o recurso humano é complexo de ser estudado e suas características são muito particulares. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar o nível de comprometimento dos membros de duas Empresas Juniores do curso de Administração, (a EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração, da UFPB e a Prospect – Empresa Júnior de Administração, da UFCG), com base na Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003), que foi construída e é trabalhada sob sete bases do comprometimento: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, onde estas influenciam o desempenho das organizações, sendo as quatro primeiras de maneira diretamente proporcional e as três últimas inversamente proporcional. A pesquisa caracteriza-se ainda como quantitativa e foi para a coleta de dados utilizou-se o questionário proposto por Siqueira (2008). Dos resultados obtidos, observou-se que os membros das duas empresas juniores possuem um bom nível de comprometimento organizacional, onde duas bases apresentaram resultado tal qual o esperado: obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas, outras quatro, mesmo não obtendo o nível ideal, apresentaram resultados mais próximo do esperado, que foram as bases: afetiva, obrigação em permanecer, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade, que ainda é satisfatório para a organização. A base afiliativa foi a única desfavorável para as duas organizações, onde a Prospect apresentou comprometimento abaixo da média e a EJA um baixo comprometimento. Devido as empresas juniores serem do mesmo curso, sugere-se uma análise empresas de outros cursos para verificar se este resultado pode ser comum ao ecossistema júnior ou apenas as empresas do curso de Administração.

**Palavras chave:** Comprometimento Organizacional, Empresas Juniores, EBACO

## **LISTA DE SIGLAS**

**BJ** – Brasil Júnior

**COMEJ** – Conferência Mundial de Empresas Juniores

**EBACO** – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

**ECO A** – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

**ECOC** – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

**ECON** – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

**FEJECE** - Federação de Empresas Juniores do Estado do Ceará

**FEJESP** – Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo

**EICCO** – Escala de intenções comprometimento organizacional

**EJ** – Empresa Júnior

**EJA** – Empresa Júnior de Administração

**ENEJ** – Encontro Nacional de Empresários Juniores

**MEJ** – Movimento Empresa Júnior

**UF CG** – Universidade Federal de Campina Grande

**UF PB** – Universidade Federal da Paraíba

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 01 - Sete Fatores da EBACO
- Quadro 02 - Base Afetiva
- Quadro 03 - Base Obrigação em permanecer
- Quadro 04 - Base Obrigação pelo desempenho
- Quadro 05 - Base Afiliativa
- Quadro 06 - Base Falta de recompensas e oportunidades
- Quadro 07 - Base Linha consistente de atividade
- Quadro 08 - Base Escassez de alternativas
- Quadro 09 - Base Afetiva – Prospect
- Quadro 10 - Base Obrigação em permanecer - Prospect
- Quadro 11 - Base Obrigação pelo desempenho – Prospect
- Quadro 12 - Base Afiliativa - Prospect
- Quadro 13 - Base Falta de recompensa e oportunidades - Prospect
- Quadro 14 - Base Linha consistente de atividade - Prospect
- Quadro 15 - Base Escassez de alternativas - Prospect
- Quadro 16 - PROSPECT – Empresa Júnior de Administração
- Quadro 17 - Base Afetiva – EJA
- Quadro 18 - Base Obrigação em permanecer - EJA
- Quadro 19 - Base Obrigação pelo desempenho - EJA
- Quadro 20 - Base Afiliativa - EJA
- Quadro 21 - Base Falta de recompensa e oportunidades
- Quadro 22 - Base Linha consistente de atividade - EJA
- Quadro 23 - Base Escassez de alternativas - EJA
- Quadro 24 - EJA Consultoria
- Quadro 25 – COMPARATIVO

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Aspectos de operacionalização/ construto

Gráfico 02 – EJ federada x EJ não federada

Gráfico 03 – PIB Júnior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.2 Justificativa.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Comprometimento Organizacional.....	19
2.2 Escala de Comprometimento Organizacional.....	22
2.3 Movimento Empresa Júnior.....	24
<b>2.3.1 Histórico.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Definindo uma Empresa Júnior.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 MEJ no Brasil.....</b>	<b>27</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Detalhamento da Pesquisa.....	30
3.2 <i>Locus</i> da Pesquisa.....	30
3.3 Coleta de Dados.....	31
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	34
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Prospect – Empresa Júnior de Administração.....	35
<b>4.1.1 Base Afetiva.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2 Base Obrigação em permanecer.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.3 Base Obrigação pelo desempenho.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.4 Base Afiliativa.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.5 Base Falta de recompensa e oportunidades.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.6 Base Linha consistente de atividade.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.7 Base Escassez de alternativas.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.8 Resumo dos resultados – Prospect.....</b>	<b>41</b>
4.2 EJA Consultoria.....	41
<b>4.2.1 Base Afetiva.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2 Base Obrigação em Permanecer.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.3 Base Obrigação pelo desempenho.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.4 Base Afiliativa.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.5 Base Falta de recompensa e oportunidades.....</b>	<b>44</b>

<b>4.2.6 Base Linha consistente de atividade.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.7 Base Escassez de alternativas.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.8 Resumo dos resultados – EJA.....</b>	<b>47</b>
4.3 Comparativo entre o comprometimento dos membros da EJA Consultoria e Prospect.....	47
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>57</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, o interesse científico em estudar os níveis de comprometimento aumentou significativamente, segundo Mowday, Porter e Steers, 1982, *apud* Borges-Andrade *et all* 2001, um dos motivos para isso são os efeitos que essa variável pode causar na sociedade, nos indivíduos e claro, nas organizações.

Os autores citam também as transformações que ocorriam nos ambientes organizacionais, que ainda podem ser observadas atualmente, como também demonstram Veiga *et all* (2000), ao citar as mudanças no cenário atual e afirmar que as organizações estão, por meio de suas políticas de RH, tentando influenciar o envolvimento dos funcionários com a organização.

Alguns autores defendem a ideia de que o recurso mais importante de uma organização é o recurso humano, ou seja, os funcionários. Corroborando ou não com esta colocação, é perceptível em qualquer organização a presença de pessoas fundamentais para o seu funcionamento, pois em situações complexas, por exemplo, necessitam de avaliação e análise antes de serem enfrentadas e solucionadas.

Analisando o cenário de mercado atual, percebe-se uma mudança muito significativa em vários aspectos, como a exigência do mercado em relação ao trabalhador, o que reflete na exigência das empresas. Assim, como destaca Rotta (2001 - ENEGEP), profissões que exigiam dos indivíduos capacidades técnicas, hoje são atualizadas, ou até mesmo substituídas por aquelas que necessitam de maior utilização intelectual. Com isso, as organizações traçam novos métodos para fazer com que os funcionários se tornem mais envolvidos e comprometidos com a organização, como por exemplo valorizando-o.

Segundo classifica Bastos (1993), os marcos mais importantes, mediante as fontes teóricas mencionadas por ele, que mais influenciaram nas conceituações de comprometimento conhecidas atualmente, são relativamente novos. Porém, como mencionado anteriormente, devido as mudanças decorrentes da volatilidade do cenário mercadológico faz-se necessário que seja estudado e compreendido os fatores que influenciam sob o comprometimento do indivíduo voltando-se para o teor organizacional.

Este aspecto – comprometimento – é um dos mais buscados em seleções para membro de Empresa Júnior, pois estas já são alvo de alguns preconceitos, devido a

características que não tem como ser modificadas, tais como, membros muito novos – idade –, a falta de experiência no mercado, visto que a Empresa Júnior é a primeira inserção que essas pessoas têm com o mercado de trabalho. Assim, o comprometimento com o trabalho é um dos aspectos que vai ajudar a trazer um bom resultado na execução do serviço, para que o cliente fique satisfeito com o que lhe foi ofertado.

Desse modo, o cenário de Empresa Júnior vem ganhando espaço, pois como mostra o Censo e Identidade (2014), entre federadas e não federadas, tinha-se um total de 283 empresas no ano de 2013 e em 2014, 427 empresas foram identificadas, o que mostra um percentual de crescimento na casa dos 50,88% (BRASIL JUNIOR, 2014 – 2015)

Os fatores para que haja esse crescimento são diversos, desde o fomento do próprio movimento para que mais graduandos tenham a experiência de empresário júnior, que envolve tanto o aprendizado específico na área de atuação do seu curso, com também o aprendizado em relação a gestão, e a vivência empreendedora; o interesse das próprias instituições em ter uma iniciativa como esta, para enriquecer ainda mais a bagagem prática do aluno; como também aspectos inerentes as empresas juniores, que atraem os clientes, como mão de obra qualificada – alunos em processo de formação, com apoio de professores e baixo custo do serviço.

Com essa crescente, a questão norteadora deste trabalho é: Como se caracteriza o nível de comprometimento dos membros de duas Empresas Juniores do curso de Administração (a EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração, da UFPB e a Prospect – Empresa Júnior de Administração, da UFCG) com base na Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validade por Medeiros (2003)?

## **1.1. Objetivos da pesquisa**

### **Objetivo Geral**

Caracterizar o nível de comprometimento dos membros de duas Empresas Juniores do curso de Administração, (a EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração, da UFPB e a Prospect – Empresa Júnior de Administração, da UFCG),

com base na Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003).

### **Objetivos Específicos**

- Identificar a(s) base(s) de comprometimento organizacional dos membros da EJA.
- Identificar a(s) base(s) de comprometimento organizacional dos membros da Prospect
- Caracterizar o comprometimento organizacional entre as duas empresas.

### **1.2. Justificativa**

De forma geral, tem-se aumentado a atenção dada a variável comprometimento, dentro de uma organização, principalmente após os anos 80, com os construtos apresentados por Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1982). Assim, observando os diversos estudos dentro do ecossistema de Empresa Júnior, será trabalhado neste estudo, o nível de comprometimento dos membros de duas Empresas Juniores do Estado da Paraíba, do curso de Administração das duas Universidades Federais instaladas no Estado.

Dessa maneira, os construtos, definições e enfoques apresentados por Meyer e Allen e Mowday, Steers e Porter leva ao entendimento de que o comprometimento organizacional está ligado a uma relação existente entre as crenças e valores da organização, e as do indivíduo. Assim, quando essas são similares, ou congruentes, há mais probabilidade de que o funcionário seja comprometido e, como sugere Meyer e Allen (1997a) *apud* Batista (2005), um funcionário comprometido é aquele que conservar-se na organização quando ela está nas suas horas boas e difíceis também.

Por se caracterizar como empresas prestadoras de serviços, as Empresas Juniores, assim como fala Veiga et all 2000, buscam para si, membros comprometidos, por vários aspectos. Assim, um dos pontos partida para essa procurar pelo comprometimento, está no fato de que para ser um empresário júnior, necessita-se ser um estudante do ensino superior, ou seja, além de comprometer-se com os estudos, precisa fazer isso também com o trabalho – Empresa Júnior.

Partindo da ideia de que os aspectos motivadores para o comprometimento do indivíduo com a organização da qual faz parte pode vir de diversos aspectos, sendo assim multidimensional, o presente estudo busca identificar, através da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional, as variáveis influenciadoras para o comprometimento dos membros.

Levando em consideração a crescente no número de Empresas Juniores, e conseqüentemente de Empresários Juniores, onde em 2013 estas obedeciam a ordem de 283 e já no ano de 2014 atingiram a marca de 427 (Censo & Identidade 2014), pretende-se analisar o nível de comprometimento das duas Empresas Juniores do curso de Administração das duas Universidades Federais da Paraíba.

Então, serão aqui analisadas as variáveis influentes no comprometimento de duas Empresas Juniores, ambas do curso de Administração da Paraíba, uma da Universidade Federal da Paraíba e outra da Universidade Federal de Campina Grande.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Comprometimento Organizacional

Os estudos relacionados ao comprometimento, vêm aumentando consideravelmente nos últimos anos, o que pode ser comprovado pelo aumento de publicações na área. Assim, entende-se também, que o aumento do interesse pelo assunto, refletirá no comportamento das organizações.

Ainda antes de Mowday estudar sobre o compromisso, havia uma crença forte de que este era um conceito consideravelmente importante tanto para os trabalhadores, de forma individual, quanto organizacional. E ainda o autor apresenta que o comprometimento, nos dias atuais, é tão relevante para as organizações, como eram há 20 anos atrás (Modway, 1998)

Assim, para os empregados, o compromisso com o trabalho e com uma organização, mostra a relação positiva entre eles, que inclusive pode acrescentar, para alguns, significado à vida.

Devido a isso, o autor se motivou a desenvolver uma base de conhecimento sobre o conceito de compromisso, visto que acreditou também na possibilidade de conseguir compreender o processo pelo qual os funcionários se comprometem com a organização, e poder gerenciar esse processo, conseguindo assim, o que chamou de “trunfo importante”, tanto para os funcionários, quanto para os gerentes.

Mais atualmente, Swailes (2002) *apud* Siqueira *et al* (2008) as mudanças que ocorrem dentro do mercado de trabalho, e em especialmente no modelo de gestão de pessoas, leva a alterações inclusive no próprio conceito de comprometimento.

Assim, sendo o comprometimento – de forma geral –, uma base para os construtos de comprometimento organizacional, pela menção de mudanças mencionada pelo autor, percebe-se um cenário bastante volátil a novas definições e compreensões, em especial devido a variável comprometimento ter como base um recurso complexo de ser estudado e difícil de ser estabelecer padrões para ele, que são as pessoas.

Meyer e Herscovitch (2001), abordam o compromisso, seja ele organizacional, profissional, ou simplesmente união, porém, dentre a literatura, não há uma concordância de como ele se desenvolve e afeta o comportamento. Ainda assim, os autores argumentam que o compromisso tem uma essência independente do contexto que é estudada e que o destingue de outras construções, e com base nisso, eles definem que o compromisso é: uma força que liga um indivíduo para um curso de ação de relevância para um alvo; e pode ser acompanhada por diferentes mentalidades que desempenham um papel na formação do comportamento.

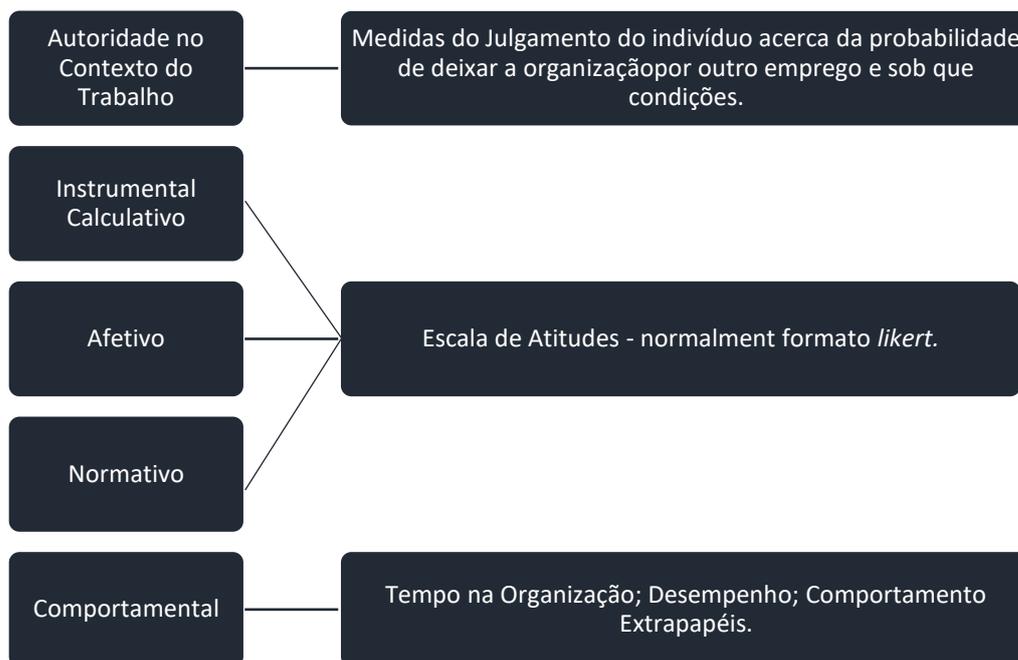
Assim como fala Borges-Andrade *et al* (2001), não existe uma concordância literária para a definição do termo comprometimento, nem em sua forma geral, nem especificamente voltada à organização.

No entanto, mesmo a variável comprometimento sendo vista sob três aspectos: calculativo ou instrumental, onde ele pode ser entendido como uma relação afetiva do indivíduo com a organização e vice-versa; normativa, onde está associado à internalização das normas e padrões; e afetiva ou atitudinal, em que o indivíduo exerce esforço e deseja se manter integrante daquela organização, a descrição mais comum, para os estudos sobre comprometimento, é a de Mowday, Porter e Steers (1982, p.27) *apud* Borges-Andrade *et al* (2001) “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular.

Neste sentido, também Bastos (1993) aborda três disciplinas como fonte teóricas para a investigação do “Comprometimento Organizacional”, que são: Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social. Estas abordagens resultam em cinco rótulos, intitulados: autoridade no contexto do trabalho, instrumental calculativo, afetivo, normativo e comportamental.

Para os rótulos, ou enfoques, acima mencionados, o autor os converge em três aspectos de operacionalização/ construto, da seguinte forma:

**Gráfico 01 – Aspectos de operacionalização/ construto**



Adaptado / Fonte: Bastos 1993, pág.55

Nesta perspectiva, identificar fatores que motivam o comprometimento dos indivíduos para com as organizações, não é um processo simples, visto que há múltiplos motivos que influenciam no comportamento humano (BORGES-ANDRADE, *et al*, 2001)

Ainda segundo os autores, alguns dos fatos que implicam diretamente no quesito comprometimento podem ser: terceirização, pois devido ao funcionário não ter vínculo direto com a organização, pode refletir em baixo comprometimento; outro fato, porém, elevando o nível de comprometimento, seriam as equipes autogeridas, visto que elas são responsáveis por si, o que faz com que se empenhem, se comprometendo com as atividades.

Segundo Veiga *et all* (2000), o setor terciário da economia, ou seja, o de serviço, vem demonstrando maior enfoque em relação a produtividade e desempenho, no que diz respeito a gestão de pessoas, tendo em vista as mudanças no cenário atual, tanto das organizações, quanto dos próprios indivíduos, onde estes, encontram-se mais exigentes.

Partindo deste cenário, e do pressuposto que as organizações estão sempre tentando influenciar seus funcionários no envolvimento destes com a organização, e

também como se comportam dentro delas, os autores definem o comprometimento organizacional como “forte vínculo do indivíduo com a organização, que incita a dar algo de sim, a saber: sua energia e lealdade” (VEIGA, *et all*, 2000).

Assim também, os autores destacam que, no setor de serviços, associa-se a qualidade à procura por funcionários comprometidos, visando satisfazer o cliente e tornar esse aspecto – funcionários comprometidos – em um diferencial/vantagem competitiva. Dessa forma, como citado anteriormente, as organizações buscam envolver os funcionários, e essa relação, pode ser impactada ou construída por diversos ângulos.

Diante dos construtos apresentados, pode ser percebida uma relação direta de variáveis organizacionais com o nível de comprometimento do indivíduo para com ela.

Até o final da década de 80, as pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional estavam ligadas, predominantemente, a perspectiva atitudinal (Mowday, Porter e Steers, 1982), que enfatiza a afetividade na identificação do indivíduo com os pressupostos básicos da organização.

Em meados dos anos 1980, após diversos estudos, foi consolidado o modelo desenvolvido por Meyer e Allen sobre as bases do comprometimento, sendo este, tridimensional, composto pelos seguintes componentes: afetivo, custos de deixar a organização e normativo.

Reichers (1985) *apud* Batista (2005), entende e relata a necessidade e relevância de estudar o comportamento organizacional de forma esmiuçada, analisando as múltiplas facetas que este possui, visto que ao se admitir uma medida global, esta pode maquiagem os diversos níveis de comprometimento onde conflitos entre o próprio comprometimento possa existir e ser percebido como uma parte importante nesta medida. Dessa maneira, aponta que o comprometimento organizacional deve ser tratado como uma junção de vários comprometimentos, e que inclusive estes, podem ser contraditórios.

Ainda Igarria e Guimarães (1993) apresentam o comprometimento organizacional um balanço da organização de forma geral, e corroboram com Modway (1982) ao dizerem que este é composto por três dimensões: o desejo de se manter naquela organização, o esforço exercido em prol dela e a crença e aceitação dos valores e objetivos da empresa.

## 2.2. Escala de Comprometimento Organizacional

Diversas são as medidas utilizadas para mensurar o comprometimento organizacional. Siqueira (2008) traz em seu livro quatro escalas de comprometimento organizacional. Assim, pode-se destacar as seguintes:

ECO A – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, busca medir o comprometimento do funcionário em relação aos seus sentimentos, seja ele positivo ou negativo no que diz respeito a organização da qual faz parte, por esse motivo, é uma escala unidimensional.

Inicialmente, e seu modelo completo possui 18 itens (sentimentos) divididos em 15 positivos e 3 negativos. No entanto, essa escala foi reduzida para apenas 5 itens, que apresentaram um coeficiente de precisão elevado (0,93), tanto quanto sua forma completa (0,95).

A ECO C – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo, está baseada na crença do compromisso calculativo, que é constituída pelas perdas ou custos associados ao desligamento das relações de trabalho com a organização.

Assim, a ECO C é constituída de 15 itens que avaliam em uma escala de 1 a 5 o porque de não ser uma boa opção deixar a organização que o emprega.

A ECO N – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo avalia o funcionário sob a ótica de que quando há comprometimento é porque este acredita ter obrigações e deveres morais com a empresa e que deve se comportar de maneira que demonstre isso.

Esta escala é constituída por sete itens que representam a crença dos funcionários em relação as suas obrigações e deveres morais com a organização.

Assim, cada uma das três escalas apresentadas anteriormente trabalha sob uma única ótica, a ECO A em relação aos sentimentos e afetividade, ECO C sob os custos que se tem de deixar tal organização, e ECO N no que diz respeito as obrigações e deveres morais do empregado com a empresa.

Portanto, a quarta escala apresentada foi a escala escolhida para coleta e tratamento dos dados neste estudo, a EBACO, visto que ela foi construída sobre sete bases que constituem o comprometimento organizacional, sendo elas: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, linha consistente de atividade, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas.

Para validação da EBACO, foram utilizados 819 casos, com colaboradores de diversas áreas, de organizações públicas, privadas e não-governamentais. Foram analisados os componentes principais e a partir de então surgiram sete fatores supracitados, explicam 61,8% da variância total (Siqueira *et al*, 2008).

Cada fator/base é constituído de quatro afirmativas onde os funcionários respondem de acordo com a escala abaixo, formando um total de 28 afirmativas (ANEXO D).

1. Discordo totalmente	2. Discordo muito	3. Discordo pouco	4. Concordo pouco	5. Concordo muito	6. Concordo totalmente
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------------

Cada base é analisada separadamente e o cálculo do seu resultado é efetuado da seguinte forma: primeiro faz-se uma média das respostas de todos os entrevistados e em seguida multiplica-se esse valor pelo peso de cada afirmativa que constitui a base, e por fim, soma-se o resultado dessa multiplicação.

O valor encontrado em cada base determinará o nível de comprometimento para cada uma delas de acordo com o disposto na **Coleta de Dados**, mais adiante.

## 2.3. Movimento Empresa Júnior

### 2.3.1. Histórico

O movimento empresa júnior (MEJ) nasce em 1967, na França, mais precisamente em Paris, na ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* através de alunos que sentiam a necessidade de complementar seus estudos através de vivência prática, criando assim, a primeira empresa júnior do mundo, a Júnior Enterprise, uma associação que viesse a proporcionar a realidade empresarial para os alunos, antes que estes finalizassem seu curso (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

Após a realização de um mapeamento que mostrou a existência de mais de 20 empresas júniores na Europa, os empresários juniores decidiram juntar-se e criar, em 1969, a Confederação Francesa de Empresas Juniores. E assim, o movimento foi se ascendendo pela Europa, e no ano de 1986 atingiu a marca de 100 empresas juniores, em países como Holanda, Itália, Alemanha, entre outros. E, nesse ano, também, criou-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores - JADE - (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

No ano de 1987, o Movimento Empresa Júnior chega ao Brasil, através do então Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, João Carlos Alves, que orientou alunos do curso de Administração da FGV São Paulo, a fundar a primeira Empresa Júnior no País, que foi batizada de Empresa Júnior – EJFGV. E então, o movimento começa a se expandir no País, com a criação da primeira Federação Estadual de Empresas Juniores, a FJESP, do Estado de São Paulo (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

Após esse crescimento do movimento, a FEJESP, em 1993, organizou o primeiro encontro que reuniria Empresários Juniores de todo o País, o I ENEJ. E apenas 10 (dez) anos após esse evento, em 2003, em Salvador – BA, durante o XI ENEJ foi criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior (BJ), e no ano seguinte, a Federação do Estado do Ceará, a FEJECE, organizou a primeira Conferência Mundial de Empresas Juniores, o COMEJ, na cidade de Fortaleza – CE (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

Mais recentemente, o MEJ alcançou algumas conquistas, como a criação do Planejamento Estratégico em Rede, o “PE em Rede” feita pelo então Presidente da Brasil Júnior, em 2009, Diego Calegari, onde foram definidas as diretrizes do Movimento Empresa Júnior. E no ano de 2012, um marco bastante representativo para o Movimento no País foi a criação do Projeto de Lei do Senado (PLS) 437/2012, por iniciativa do Senador José Agripino (DEM-RN), que regulamenta a criação e organização das empresas juniores com o funcionamento diante das Instituições de Ensino Superior (IES). E em 2013, completou-se 25 anos de Movimento Empresa Júnior no Brasil (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

### **2.3.2. Definindo uma Empresa Júnior**

De acordo com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) “As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo”.

De forma mais aplicada, a Empresa Júnior é uma empresa formada apenas por alunos matriculados em algum curso de graduação que elabora projetos com foco em Micro e Pequenas Empresas, assim, proporciona a seus membros (Empresários Juniores) ganho de conhecimento prático e desenvolvimento de habilidades na sua área de atuação, através de contato com o mercado, bem como o aprendizado na área de gestão, que lhe é dado no dia-a-dia, através do gerenciamento da empresa (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

A Empresa Júnior deve estar vinculada a, no mínimo, um curso de graduação da IES, e suas atividades são orientadas por profissionais especializado, como por exemplo os professores. No entanto, sua gestão é independente em relação à IES ou a qualquer outra iniciativa acadêmica que exista (DNA Júnior – Livro I, 2015).

As Empresas Juniores são proibidas de arrecadar, recursos financeiros para seus integrantes ou para a Instituição a qual é vinculada, seja de qual forma for, pela execução dos projetos ou qualquer outra atividade. A receita obtida através dos projetos deve ser reinvestida nas atividades da Empresa (DNA Júnior – Livro I, 2015).

O MEJ no Brasil adota a seguinte definição para o termo empreendedor “indivíduo que, por meio de aprofundada competência em gestão e elevado senso de responsabilidade, é capaz de gerar resultados de grande impacto e abrangência na sociedade”. Desse modo, as empresas juniores transformam um universitário em empreendedor por meio de três pilares principais: aprendizado por gestão, aprendizado por projeto e cultura empreendedora, assim, cada instância dessa, busca desenvolver competências específicas, sendo elas gerenciais, técnicas e empreendedoras, respectivamente (BRASIL JÚNIOR – Livro I, 2015).

Busca-se desenvolver cada uma dessas competências por igual, da seguinte forma: as competências gerenciais são trabalhadas dentro da EJ, por meio dos seus processos internos de gestão, sejam eles administrativos, comerciais, pessoais, entre outros; a parte

técnica está diretamente ligada a realização dos projetos, ou seja, a prática de maneira profissional e efetiva, realizando consultorias na área de formação do seu curso; e por fim, as competências empreendedoras, que estão ligadas à valores e comportamentos das pessoas, buscando realizar atividades de impacto social e transformação do meio em que estão inseridos.

No entanto, essas etapas ou meios de transformação, não ocorrem da mesma maneira para todas as EJs e para os Empresários Juniores, pois seu desenvolvimento e gestão depende muito da realidade na qual ela está inserida. Portanto, há no histórico do MEJ, exemplos de jovens transformadores que não tiveram apenas alguns desses três processos.

### **2.3.3. MEJ no Brasil**

O Movimento possui uma organização hierárquica que auxilia as Empresas Juniores no desenvolvimento de suas atividades. Em primeiro lugar, temos as Empresas Juniores, que são a essência desse movimento e a porta de entrada dos universitários neste. Em 16 (dezesesseis) Estados do Brasil, mais o Distrito Federal, existem algumas instâncias, as quais são chamadas de Federações, que estão responsáveis por fomentar e dar suporte às EJs, assim como representá-las. Por fim, temos a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ), que “compartilha com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o MEJ um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para a transformação do país por meio da formação de profissionais diferenciados” e também tem a responsabilidade de regulamentar as EJs.

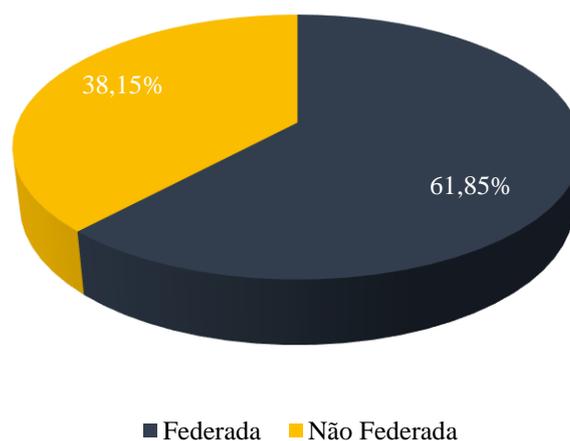
Para se obter dados quantitativos sobre a situação do Movimento no País, realiza-se o Censo & Identidade, que é uma pesquisa efetivada pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior – BJ), sob a responsabilidade da sua Diretoria de Desenvolvimento através de questionários disponibilizados via plataforma online, visando coletar informações das EJs como um todo, sejam elas federadas ou não. Vale salientar que os questionários considerados aptos para análise serão apenas os que se encontrarem em completo preenchimento e adequadamente respondidos.

A última versão publicada do Censo & Identidade foi publicada em 2015 e traz dados do ano de 2014. Esta avaliação, o Censo, teve a participação de 427 (quatrocentos e vinte e sete) Empresas Juniores, e o Identidade trouxe consigo a marca de 5.150 (cinco

mil, cento e cinquenta) Empresários Juniores respondentes. No entanto, o número de Empresário Juniores existentes, levando em consideração os números informados no Censo, é de 9.801 (nove mil, oitocentos e um), e também, levantou-se que o tempo de permanência dessas jovens dentro do Movimento, gira em torno de 14,5 meses.

Na Paraíba, o total de iniciativas que se declararam e preencheram o formulário como Empresas Juniores, foram 10 (dez), e 91 (noventa e um) Empresários, o que nos mostra uma média 9 (nove) empresários por EJ, um pouco mais baixa do que a média nacional, 12 (doze).

**Gráfico 02: EJ federadas x EJs não federadas**



Fonte: BRASIL JÚNIOR Censo & Identidade 2014

Das Empresas Juniores que participaram da avaliação do Censo, 61,85% delas são Federadas, ou seja, estão de com sua regulamentação em dia, de acordo com as exigências da Brasil Júnior, que engloba desde critérios particulares do próprio movimento, até documentos de cunho público, pertinente a qualquer empresa *sênior*. Os outros 38,15% fazem parte do grupo “não federadas”, ou seja, que não passaram por avaliação de sua Federação, e conseqüentemente da Brasil Júnior, estando assim com algum tipo de pendência documental.

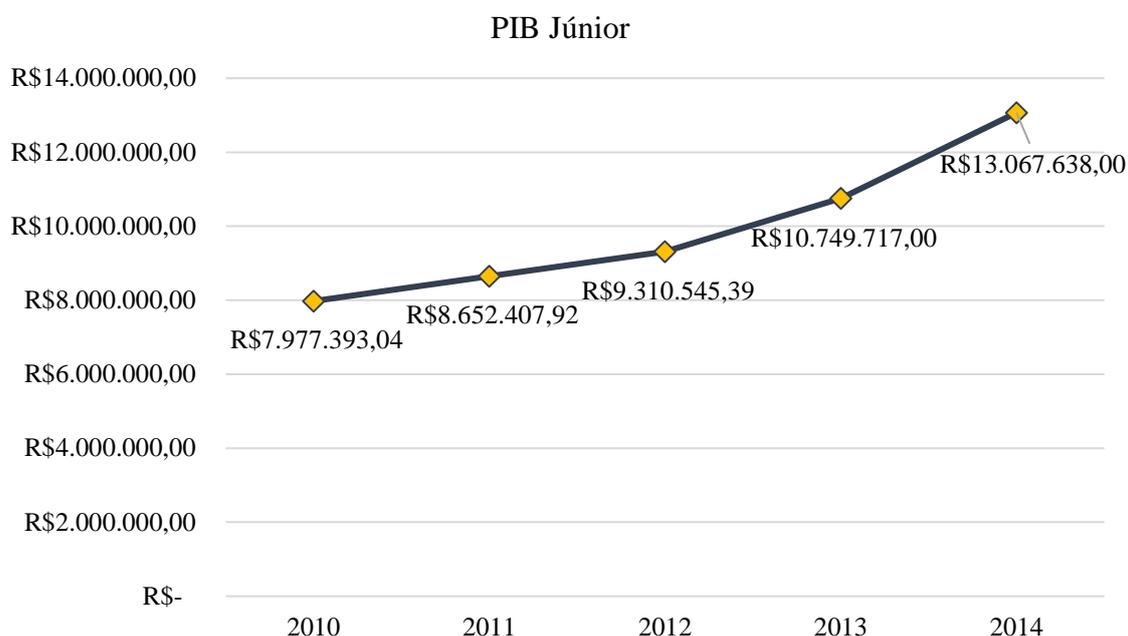


Gráfico 03 - PIB Júnior / Fonte: Censo &amp; Identidade 2014

No gráfico 03, observa-se o crescimento do que o Movimento Empresa Júnior no Brasil chama de PIB Júnior, que segue a mesma linha de entendimento que o PIB Nacional, ou seja, é a representação do faturamento do Movimento como um todo. Assim, no ano de 2013, o PIB Jr. atingiu o valor de R\$ 10.749.717,00, arrecadados em 2751 com duração média de 3,2 meses, superando em 15,46% o resultado do ano anterior. E para 2014, o esperado era de R\$ 13.067.638,00.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - METODOLOGIA**

#### **3.1. Delineamento da Pesquisa**

Segundo Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas sob a ótica de quatro aspectos, segundo a área de conhecimento, a finalidade, os objetivos mais gerais e os métodos empregados.

De acordo com os objetivos traçados para esse estudo, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória pelo fato de que esse tipo de pesquisa se propõe a oferecer maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construir hipótese. E, descritiva porque também tem finalidade descrever características, detectar possíveis relações entre variáveis, e ainda, é realizada com objetivos profissionais (GIL, 2010).

Neste sentido, o método empregado para tal, foi o estudo de caso que segundo Gil (2010), consiste em um estudo significativo de um, ou de poucos objetivos, que propicia um vasto e preciso conhecimento, o que não seria possível através de outros métodos de pesquisa. Assim, permite investigar um elemento atual dentro de seu contexto efetivo, para analisar as variáveis que podem ser causa de uma ocorrência específica.

Assim, o presente trabalho classifica-se ainda, como uma pesquisa quantitativa, por ser fruto de uma análise estatísticas de dados, que quantificam as respostas. Pois, como define Fonseca (2002, p. 20):

“A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”

#### **3.2. Locus da Pesquisa**

Visto que o processo de condução de um estudo de caso inicia-se com a escolha do caso, que, na maioria das vezes é feita propositalmente, e não aleatoriamente (MERRIAM, 2002), para esta pesquisa, foi adotada como objeto, duas empresas Juniores do curso de Administração, a EJA Consultoria, da Universidade Federal da Paraíba, *campus I* – João Pessoa e a Prospect, da Universidade Federal de Campina Grande

*campus I* – Campina Grande, devido ao tempo de atuação, representatividade e engajamento de ambas dentro o Movimento Empresa Júnior paraibano.

A Empresa Júnior de Administração, EJA Consultoria, está localizada no *campus I* da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, e tem como missão “Lapidar jovens universitários, que impactam a sociedade de maneira positiva através do empreendedorismo e de consultorias de qualidade”. Sendo a primeira EJ do Estado da Paraíba, ela atua no mercado Pessoaense e região desde o ano de 1991, assumindo, portanto, em diversos aspectos, o papel de referência para as demais EJs atuantes do Estado, sejam elas federadas ou não.

A Prospect Empresa Júnior de Administração – Prospect –, está localizada no *campus I* da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Foi a segunda Empresa Júnior a surgir no Estado da Paraíba, no ano de 1992 e atua no mercado Campinense, que é um polo tecnológico, e também nas cidades circunvizinhas. Sua missão é “Prestar, com excelência, serviços de consultoria empresarial que atendam às necessidades dos nossos clientes, com a finalidade de desenvolver os membros e a sociedade, de acordo com as diretrizes do Movimento Empresa Júnior”.

Um ponto em comum para a escolha das duas Empresas Juniores foi em relação ao mercado em que atua, estando uma localizada na capital do Estado, ou seja, uma esfera de mercado mais abrangente e com outras oportunidades extra acadêmicas para os universitários, e a outra, embora não se localize na capital, mas está em uma metrópole do Estado, conhecida por ser um polo tecnológico e responsável por parte da demanda das cidades vizinhas, que a tem como um “centro” no quesito de mercado.

### **3.3. Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, foi utilizada como instrumento de coleta o questionário elaborado a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Esta escala foi desenvolvida afim de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento, visto que segundo Siqueira *et al* (2008) enfatiza que os modelos de conceitualização do comprometimento que possui mais de uma base têm ganhado espaço.

A escala é composta de 28 itens, sendo divididos em 7 fatores, onde para cada uma delas há 4 itens com cargas fatoriais elevadas, variando entre 0,45 e 0,85. Todos os itens têm total correspondência com o fator teórico ao qual está relacionado (Siqueira *et al.*, 2008).

Desse modo, a EBACO foi transferida fielmente a uma ferramenta online, no *Google Drive*, para facilitar o preenchimento por parte dos respondentes, e disponibilizadas via e-mail para estes, que foram repassados para a pesquisadora através dos respectivos Presidentes das empresas.

No quadro 01 são apresentadas as sete bases que compõem a EBACO e os itens que fazem referência aquela base, bem como seu índice de precisão.

<b>Índices de Precisão e Itens Integrantes dos Sete Fatores da EBACO</b>		
<b>Denominações</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
<b>Afetiva</b>	1,2,3,4	0,84
<b>Obrigação em permanecer</b>	5,6,7,8	0,87
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	9,10,11,12	0,77
<b>Afiliativa</b>	13,14,15,16	0,80
<b>Falta de recompensas ou oportunidades</b>	17,18,19,20	0,59
<b>Linha consistente de atividade</b>	21,22,23,24	0,65
<b>Escassez de alternativas</b>	25,26,27,28	0,73

Quadro 01: Sete Fatores da EBACO / Fonte: Siqueira 2008

De acordo com a validação de Medeiros (2003) e Siqueira (2008), para que seja calculo e interpretado o nível de comprometimento, deve-se fazer uma média das respostas e em seguida multiplicar esse resultado pelo peso de cada item ao qual a média corresponde (o peso de cada item encontra-se no ANEXO I). Após essa multiplicação, faz-se a soma dos resultados, e de acordo com os quadros abaixo, analisa-se o resultado encontrado.

<b>BASE: AFETIVA</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 5,87</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 5,87 e 11,21</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 11,21 e 16,55</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 16,55</b>	Alto Comprometimento

Quadro 02: Base Afetiva / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>

<b>Abaixo de 10,62</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 10,62 e 14,69</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 14,69 e 18,75</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 18,75</b>	Alto Comprometimento

Quadro 03: Base Obrigação em permanecer / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 3,60</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 3,60 e 8,38</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 8,38 e 13,34</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 13,34</b>	Alto Comprometimento

Quadro 04: Base Obrigação pelo desempenho / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: AFILIATIVA</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 14,77</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 14,77 e 16,82</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 16,82 e 17,88</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 17,88</b>	Alto Comprometimento

Quadro 05: Base Afiliativa / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 4,36</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 4,36 e 8,78</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 8,78 e 13,20</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 13,20</b>	Alto Comprometimento

Quadro 06: Base Falta de recompensas e oportunidades / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 8,52</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 8,52 e 12,13</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 12,13 e 15,63</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 15,63</b>	Alto Comprometimento

Quadro 07: Base Linha consistente de atividade / Fonte: Siqueira 2008

<b>BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Abaixo de 11,46</b>	Baixo Comprometimento
<b>Entre 11,46 e 14,78</b>	Comprometimento Abaixo da Média
<b>Entre 14,78 e 17,85</b>	Comprometimento Acima da Média
<b>Maior que 17,85</b>	Alto Comprometimento

Quadro 08: Base Escassez de alternativas / Fonte: Siqueira 2008

Siqueira (2008) destaca ainda que para a interpretação dos resultados, considera-se que as quatro primeiras bases (Afetiva, Obrigação em permanecer, Obrigação pelo desempenho e Afiliativa), tem uma relação retamente proporcional ao desempenho das organizações, sendo assim, é importante que haja um **ALTO** comprometimento no resultado dessas bases. Já as demais (Falta de recompensas e oportunidades, Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas, tem uma relação inversamente

proporcional ao desempenho das organizações e, portanto, é importante que o comprometimento, nessas bases, seja **BAIXO**.

A amostra para este estudo caracterizou-se por acessibilidade. Na Prospect sendo 11 questionários respondidos dos 17 entregues (total que contempla o universo do estudo) e na EJA Consultoria foram 4 respondidos dos 12 entregues, que também representa universo a amostra. Desse modo, na Prospect obteve-se 64,71% de resposta e na EJA 33,33%.

O período de coleta ocorreu entre os dias 14 de setembro de 2016, data de disponibilização do questionário via e-mail, até o dia 21 de setembro de 2016, data a última resposta enviada.

### **3.4 Tratamento e Análise dos dados**

O processo de tratamento e análise dos dados ocorreu com o auxílio de duas ferramentas, o formulário online no Drive, do pacote Gmail para a transcrição e disponibilização do questionário via e-mail, e o Software Microsoft Excel, para tabulação e cálculo dos dados.

A primeira ferramenta viabilizou a chegada da EBACO, utilizada para a coleta dos dados, visto que esta foi transcrita para a ferramenta de formulário e disponibilizada via e-mail para eles. O Excel foi utilizado para a tabulação dos dados e cálculos de média e média ponderada de acordo com o modo de apuração dos resultados exigidos pela Escala em cada item e base, e também desvio padrão, bem como na elaboração dos quadros que agrupam os resultados, como pode ser verificado na Apresentação e Análise dos resultados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados de cada Empresa Júnior em relação a cada base da EBACO de maneira separada, e mais adiante os resultados das duas empresas serão comparados.

### 4.1 Prospect – Empresa Júnior de Administração

A seguir serão apresentados base a base o resultado do nível de comprometimento dos membros da Prospect

#### 4.1.1 Base Afetiva

A base afetiva está ligada à identificação que o indivíduo tem com a organização em relação aos seus valores, filosofia e objetivos, dessa forma, a partir da crença nesses aspectos da organização encontra-se motivos para que o funcionário seja comprometido com ela.

Quadro 09 – Base Afetiva – Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,80	0,74	3,55	15,72	0,26
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,00	0,76	3,80		
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,20	0,8	4,16		
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,40	0,78	4,21		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento acima da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Após a análise do resultado, vê-se que a Base afetiva, na Prospect, tem como resultado um comprometimento acima da média, e afirmativa que apresentou a maior média dentre todas desta base (5,40), foi **“Eu acredito nos valores e objetivos desta organização”**. Esta não é a afirmativa de maior peso, mas é a segunda que mais traz representa (segundo seu peso) dentro da base.

E assim como definem Mowday, Porter e Steers (1982, p.27) *apud* Borges-Andrade *et al* (2001) o comprometimento é “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, esse dado vem

corroborar com a literatura quando a afirmativa supracitada foi a que apresentou a maior média.

Em contrapartida a média que carrega o resultado da base para baixo é a da primeira afirmativa, **“Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares”**, que obteve uma média de 4,80, ou seja, mesmo acreditando nos valores da organização, os membros não veem tanta similaridade entre os seus valores pessoais e os dela.

#### 4.1.2 Base Obrigação em permanecer

Para Siqueira (2008), esta base se define a partir da crença que o funcionário tem de que existe por parte dele uma obrigação moral com as pessoas da organização e que não seria certo sair da organização, ao menos, no momento. Essa base está fundamentada na teoria normativa, do modelo tridimensional de bases do comprometimento, desenvolvido e consolidado por Meyer e Allen em 1980.

Quadro 10 – Base Obrigação em permanecer - Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5,00	0,78	3,90	15,80	0,22
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,60	0,79	3,63		
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	5,10	0,82	4,18		
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4,80	0,85	4,08		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento acima da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A segunda base, apresentada no quadro 10, é a obrigação em permanecer. Seu resultado também traz um Comprometimento acima da média, por parte dos membros. A afirmativa que teve uma maior média nas respostas foi **“Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora”**.

Mesmo com o comprometimento acima da média, o resultado esperado para esta base é Alto Comprometimento, sendo a afirmação **“Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora”** uma das responsáveis pelo resultado apresentado, visto que foi a afirmativa com menor média, e

mesmo não sendo a de maior peso, apresentou uma relação “média x peso” mais baixa que todas as outras.

No caso de uma Empresa Júnior, essa é uma afirmativa importante, visto que algumas outras oportunidades são mais atrativas, entre outras coisas, por oferecer alguma remuneração financeira, que é algo que não existe em Empresas Juniores.

#### 4.1.3 Base Obrigação pelo desempenho

Na base de obrigação pelo desempenho, é avaliada a crença que o funcionário tem em relação ao quanto deve se esforçar em prol da organização para que ele cumpra com suas tarefas e ela alcance seus objetivos.

Quadro 11 – Base Obrigação pelo desempenho – Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	5,70	0,65	3,71	17,25	0,12
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,90	0,81	4,78		
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,90	0,81	4,78		
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,70	0,7	3,99		
<b>Resultado</b>	<b>Alto Comprometimento</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

O resultado apresentado por esta base foi tal qual o esperado **Alto comprometimento**. Com o menor desvio padrão apresentado, as médias das afirmativas ficaram entre 5,90 e 5,70, sendo a maior delas nas afirmativas que apresentam maior peso: “Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa” e “O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”.

Esta é a base que identifica a crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais (Siqueira, 2008). Assim, pode-se perceber que essa base e resultado corroboram com Igarria e Guimarães (1993) e Modway (1982), quando estes dizem que uma das três dimensões que compõem o estudo do comprometimento é o esforço exercido em prol dela.

#### 4.1.4 Base Afiliativa

Esta base está ligada ao quanto que o funcionário se sente parte da empresa e o quanto que ele é reconhecido pelos colegas de trabalho, ou seja, avalia-se o quanto que o funcionário se sente parte do grupo e se ele sente-se reconhecido pelos demais, em relação a tarefa exercida.

Quadro 12 – Base Afiliativa - Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,40	0,72	3,89	15,53	0,34
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,30	0,82	4,35		
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,40	0,76	4,10		
16. Fazer parte o grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,70	0,68	3,20		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento abaixo da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Pelo resultado obtido de Comprometimento abaixo da média, observa-se que esta base está bem distante do esperado, que seria Alto comprometimento. E a afirmativa que está levando esse resultado para baixo, que obteve a menor média é **“Fazer parte o grupo é o que me leva a lutar por esta empresa”**, com uma média de 4,70 e uma relação média x peso de 3,20, o que pode-se extrair desse resultado é que a interação com o grupo e o reconhecimento perante este precisa ser melhorado.

#### 4.1.5 Base Falta de recompensa e oportunidades

Com essa base, avalia-se que relação custo-benefício das as recompensas e oportunidades oferecidas para o funcionário em relação ao esforço que ele desprende em prol da organização não satisfatória para ele. Devido ao suporte teórico desta base está relacionado ao envolvimento calculativo (Siqueira, 2008) seus impactos refletem da atitude do funcionário.

Quadro 13 – Base Falta de recompensa e oportunidades - Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão

17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,50	0,45	1,58	5,71	0,90
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	2,20	0,77	1,69		
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	2,30	0,72	1,66		
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	1,30	0,6	0,78		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento abaixo da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Essa base é a primeira das três que tem sua relação inversamente proporcional ao desempenho das organizações, ou seja, seu resultado esperado é Baixo Comprometimento.

Mesmo o resultado desta base apresentando um Comprometimento abaixo da média, não se chegou ao resultado esperado. E isso ocorreu devido a média de respostas para a afirmativa “**A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização**” que mesmo não apresentando a maior média, é a afirmativa de maior peso e a que apresentou maior relação média x peso.

Assim, percebe-se uma fragilidade na dimensão “desejo de se manter naquela organização”, apresentada por Modway (1982) como uma das três que compõem o comprometimento organizacional.

#### 4.1.6 Base Linha consistente de atividade

De acordo com as afirmativas da base e a definição apresentada por Siqueira (2008) o funcionário entende que deve manter atitudes e regras da organização apenas para se manter nela.

Quadro 14 – Base Linha consistente de atividade - Prospect					
Afirmativa	Média	Peso	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	3,60	0,69	2,48	11,75	0,75

22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade é uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,30	0,58	2,49		
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,60	0,71	3,27		
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,40	0,65	3,51		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento abaixo da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Nesta base também não se atingiu o resultado esperado, apesar de ter chegado bem perto, onde o ideal seria Baixo Comprometimento. Desse modo, verifica-se que a afirmativa “**Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa**”, que é a de peso mais representativo dentro da base (0,71) obteve uma das maiores médias (4,60).

#### 4.1.7 Base Escassez de alternativas

Nesta última base nota-se o embasamento no modelo de Meyer e Allen, em relação ao componente de custos de deixar a organização, uma vez que essa base é definida com relação a crença de que deixando a organização, existirão poucas alternativas de trabalho.

<b>Quadro 15 – Base Escassez de alternativas - Prospect</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Peso</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,10	0,59	1,83	<b>8,45</b>	<b>0,44</b>
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,10	0,77	2,39		
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,00	0,84	2,52		
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,20	0,78	1,72		
<b>Resultado</b>	<b>Baixo Comprometimento</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Na interpretação do resultado desta base, verifica que uma das afirmativas que tem maior influência está ligada a dimensão de Custos de deixar a organização de Meyer e Allen (1980). Verifica-se também que essa foi a alternativa que apresentou maior relação média x peso, atingindo o resultado esperado que é Baixo comprometimento.

Alguns dos fatores que podem incidir para essa resposta e que em uma Empresa Júnior, consegue-se a experiência mais próxima de uma vivência de mercado, enquanto acadêmico, e que essa é uma das poucas oportunidades que oferecem essa experiência no universo em que a Prospect está inserido, visto que requer menos tempo do membro e sua flexibilidade de horários adapta-se as disciplinas cursadas, devido a este ser um pré-requisito básico para ser membro de qualquer Empresa Júnior. E assim, mesmo acreditando que não haja falta de oportunidade no mercado fora da Empresa Júnior, os membros não têm esse fator como preponderante para sua continuação em permanecer nela.

#### 4.1.8 Resumo dos resultados – Prospect

De maneira geral, o comprometimento dos membros da Prospect Empresa Júnior de Administração se encontra bem próximo ao esperado, salvo a **base afiliativa**, onde espera-se que os membros se sintam parte do grupo e sejam reconhecidos pelos colegas de trabalho, sendo esses motivos que os levem a comprometer-se mais com a organização.

Quadro 16 – PROSPECT – Empresa Júnior de Administração		
Base	Resultado	Esperado
Afetiva	Comprometimento acima da média	Alto Comprometimento
Obrigação em Permanecer	Comprometimento acima da média	Alto Comprometimento
Obrigação pelo Desempenho	Alto Comprometimento	Alto Comprometimento
Afiliativa	Comprometimento abaixo da média	Alto Comprometimento
Falta de Recompensas e Oportunidades	Comprometimento abaixo da média	Baixo Comprometimento
Linha Consistente de Atividade	Comprometimento abaixo da média	Baixo Comprometimento
Escassez de Alternativas	Baixo comprometimento	Baixo Comprometimento

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Assim, como destaca BORGES-ANDRADE *et al* (2001), existem múltiplos motivos que influenciam no comportamento humano, e por isso, não é uma tarefa simples identificar os fatores motivadores do comprometimento,   que podemos perceber que mesmo com esta base apresentando um baixo comprometimento, as demais demonstram que há um bom nível de comprometimento, pois este é apenas um dentre tantos outros que exerce influência.

## 4.2 EJA Consultoria

A seguir, apresenta-se o resultado e análise do nível de comprometimento dos membros da EJA Consultoria para cada base da EBACO.

#### 4.2.1 Base Afetiva

Com o resultado dessa base mostra a identificação que os membros têm em relação os objetivos, filosofia e os valores da empresa, ou seja, é uma junção dos seus próprios valores e objetivos com os da organização.

Dessa forma, essa base tem uma relação diretamente proporcional com o desempenho da organização e por isso, é importante que seu resultado seja Alto Comprometimento (Siquera, 2008).

Quadro 17 – Base Afetiva – EJA					
Afirmativa	Média	Pesos	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	5,00	0,74	3,70	15,01	0,25
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,00	0,76	3,80		
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,00	0,80	4,00		
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,50	0,78	3,51		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento acima da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A base afetiva apresentou um resultado de Comprometimento acima da média, e apesar de não ser o resultado esperado – Alto comprometimento –, é um bom resultado.

Com um desvio padrão bem baixo (0,25), a afirmação “**Eu me identifico com a filosofia desta organização**” é a que mais influencia na base e teve a maior média.

Esse resultado está ligado a afirmativa de Igarria e Guimarães (1993) ao apresentarem que uma das dimensões que compõem o comprometimento é a aceitação dos valores e objetivos da empresa. Pelo resultado apresentado, observa-se que os membros se identificam com os objetivos e valores da organização.

#### 4.2.2 Base Obrigação em Permanecer

Com o intuito de avaliar a crença que o membro tem de que sair da empresa não seria certo, ou que ele se sentiria culpado se isso ocorresse, o resultado desejável para

essa base é um Alto comprometimento e também está fundamentada no modelo tridimensional de bases do comprometimento, desenvolvido e consolidado por Meyer e Allen em 1980.

<b>Quadro 18 – Base Obrigação em permanecer - EJA</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</b>	5,00	0,78	3,90	15,17	0,38
<b>6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.</b>	4,50	0,79	3,56		
<b>7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.</b>	5,00	0,82	4,10		
<b>8. Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.</b>	4,25	0,85	3,61		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento acima da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Esta base apresentou o resultado de Comprometimento acima da média mesmo sendo um pouco abaixo do que se espera, segundo a escala, o item 7 “**Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora**” é o que traz um bom resultado para a base, e levando em consideração as três dimensões de Modway (1982) que compõem o comprometimento pode-se relacionar este item com a dimensão de desejo de se manter na organização.

#### **4.2.3 Base Obrigação pelo desempenho**

Por essa base avalia-se a crença que os membros têm em relação ao dever de se esforçar em prol da organização, para que esta cumpra seus objetivos. Assim, é de fundamental importância que o resultado apresentado seja de Alto comprometimento.

<b>Quadro 19 – Base Obrigação pelo desempenho - EJA</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.</b>	5,50	0,65	3,58	16,74	0,14
<b>10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.</b>	5,75	0,81	4,66		
<b>11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.</b>	5,75	0,81	4,66		
<b>12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.</b>	5,50	0,70	3,85		

<b>Resultado</b>	<b>Alto Comprometimento</b>
------------------	-----------------------------

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Com um dos menores desvios padrões, essa é uma das duas bases que atingiu o resultado esperado, segundo a EBACO. As alternativas de mais influência nesta base foram justamente as que possuem maior peso: **“Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa”** e **“O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”**.

O comprometimento dos membros da EJA Consultoria nesta base foi identificado como alto comprometimento, sendo, neste caso, um reflexo do esforço exercido em prol da organização, uma das dimensões que Igarria e Guimarães (1993) apontam, em corroboração com Modway (1982).

#### 4.2.4 Base Afiliativa

Sendo esta a base que avalia o reconhecimento que os membros acreditam ter perante os outros e o sentimento de que faz parte do grupo, também é uma base de implicância diretamente proporcional no desempenho da organização. Assim, quanto mais alto o nível de comprometimento em relação a essa base, melhor para a empresa.

<b>Quadro 20 – Base Afiliativa - EJA</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.</b>	4,75	0,72	3,42	14,72	0,13
<b>14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.</b>	5,00	0,82	4,10		
<b>15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.</b>	5,00	0,76	3,80		
<b>16. Fazer parte o grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.</b>	5,00	0,68	3,40		
<b>Resultado</b>	<b>Baixo Comprometimento</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

No entanto, na EJA, esta base apresenta um resultado muito distante do esperado – Alto comprometimento –. Pode-se perceber que a mais influente afirmativa que culmina nesse resultado, é o item 13 **“Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo”**, pois foi a média mais baixa de todas as afirmativas da base.

Dessa forma, pode-se perceber que os membros ainda precisam se integrar mais entre si e sentirem que realmente fazem parte do todo.

#### 4.2.5 Base Falta de recompensa e oportunidades

Para medir a crença que os membros têm de que seus esforços não estão sendo recompensados de forma adequada, essa base trabalha afirmativas para identificar a relação de custo benefício dos esforços despendidos e oportunidades obtidas ou recompensas recebidas. Desse modo, quanto mais baixo for o comprometimento em relação a essa base, melhor para a organização, visto que ela tem uma relação inversamente proporcional com o desempenho da organização.

<b>Quadro 21 – Base Falta de recompensa e oportunidades</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.</b>	2,50	0,45	1,13	6,11	0,52
<b>18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.</b>	3,00	0,77	2,31		
<b>19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.</b>	2,25	0,72	1,62		
<b>20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.</b>	1,75	0,60	1,05		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento abaixo da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Nesta base, o resultado encontrado foi Comprometimento abaixo da média, quando o ideal seria Baixo comprometimento.

Analisando o item 18, que elevou o resultado desta base, pode-se verificar que os membros acreditam precisar de um algo a mais em recompensa, visto que nas Empresas Juniores, a maior fonte de recompensa é o reconhecimento, pois não há remuneração financeira, por exemplo.

#### **4.2.6 Base Linha consistente de atividade**

A base de linha consistente de atividade observa-se que as afirmativas culminam para um comprometimento apenas por necessidade de manter-se no emprego, e assim não há nenhuma dedicação a mais além do que se é básico de suas atividades ou comportamento.

<b>Quadro 22 – Base Linha consistente de atividade - EJA</b>					
<b>Afirmativa</b>	<b>Média</b>	<b>Pesos</b>	<b>Média x Peso</b>	<b>Resultado</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.</b>	4,00	0,69	2,76	10,23	0,52

22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade é uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,25	0,58	1,89		
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	3,75	0,71	2,66		
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,50	0,65	2,93		
<b>Resultado</b>	<b>Comprometimento abaixo da média</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Para a base Linha consistente de atividade, espera-se como resultado um Baixo comprometimento. No entanto, o resultado encontrado a partir das respostas dos membros da EJA Consultoria foi Comprometimento abaixo da média.

Esse resultado deve-se ao item 24 “**Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego**” que mesmo não sendo o item de maior peso na base, foi o que apresentou a maior média, e pode ser analisado sob a ótica de que os membros não estão completamente instigados a se manter nesta organização, e esta é uma das bases que Modway (1982) destaca como componente do comprometimento.

#### 4.2.7 Base Escassez de alternativas

Esta base é a última a ser apresentada e é perceptível, como comentado anteriormente, o membro avalia os custos de deixar a organização, sendo, portanto, fundamentada nas bases do comprometimento de Meyer e Allen.

Afirmativa	Média	Pesos	Média x Peso	Resultado	Desvio Padrão
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante destruída.	2,25	0,59	1,33	6,93	0,31
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,00	0,77	1,54		
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,75	0,84	2,31		
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,25	0,78	1,76		
<b>Resultado</b>	<b>Baixo Comprometimento</b>				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Na última base, verifica-se que o resultado foi exatamente o que se esperava. Por esta base ter uma relação inversamente proporcional ao desempenho das organizações, o ideal é que seu resultado seja um Baixo comprometimento, e foi isso que ocorreu em relação a EJA Consultoria.

O item 25 “**Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada**” foi a alternativa que em relação ao seu peso dentro da base mais incidiu para esse resultado.

Ou seja, mesmo não estando nesta organização suas vidas não seriam impactadas ao ponto de se desestruturar, eles preferem continuar ali. Este é um fator que vai de encontro com a definição de Veiga *et all* (2000) sobre comprometimento “forte vínculo do indivíduo com a organização, que incita a dar algo de sim, a saber: sua energia e lealdade”.

#### 4.2.8 Resumo dos resultados – EJA

O comprometimento dos membros da EJA Consultoria caracteriza-se de maneira muito próxima ao esperado, segundo a EBACO. Com atenção apenas para a Base Afiliativa, que mostra um baixo comprometimento, quando o ideal seria Alto Comprometimento.

Essa base – afiliativa – está relacionada a crença de que é reconhecido pelos colegas com membro do grupo e da organização (Siqueira, 2008).

<b>Quadro 23 – EJA Consultoria</b>		
<b>Base</b>	<b>Resultado</b>	<b>Esperado</b>
Afetiva	Comprometimento acima da média	Alto Comprometimento
Obrigação em Permanecer	Comprometimento acima da média	Alto Comprometimento
Obrigação pelo Desempenho	Alto comprometimento	Alto Comprometimento
Afiliativa	Baixo Comprometimento	Alto Comprometimento
Falta de Recompensas e Oportunidades	Comprometimento abaixo da média	Baixo Comprometimento
Linha Consistente de Atividade	Comprometimento abaixo da média	Baixo Comprometimento
Escassez de Alternativas	Baixo Comprometimento	Baixo Comprometimento

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Mesmo com essa divergência, como citado anteriormente, o comprometimento encontra-se muito próximo ao esperado pois como aponta Reichers (1985) *apud* Batista (2005) é necessário que o comprometimento seja estudado analisando as múltiplas facetas pois este é a junção de vários comprometimentos, podendo inclusive, ser contraditórios.

#### 4.3 Comparativo entre o comprometimento dos membros da EJA Consultoria e Prospect

Após uma análise de cada Empresa Júnior aqui estudada, será verificada e realizada uma comparação entre os resultados apresentados também nas bases da EBACO.

Quadro 24 – COMPARATIVO			
Base	Empresa Júnior	Resultado	Esperado
Afetiva	EJA	Comprometimento acima da média	Alto
	PROSPECT	Comprometimento acima da média	Comprometimento
Obrigação em Permanecer	EJA	Comprometimento acima da média	Alto
	PROSPECT	Comprometimento acima da média	Comprometimento
Obrigação pelo Desempenho	EJA	Alto Comprometimento	Alto
	PROSPECT	Alto Comprometimento	Comprometimento
Afiliativa	EJA	Baixo Comprometimento	Alto
	PROSPECT	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento
Falta de Recompensas e Oportunidades	EJA	Comprometimento abaixo da média	Baixo
	PROSPECT	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento
Linha Consistente de Atividade	EJA	Comprometimento abaixo da média	Baixo
	PROSPECT	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento
Escassez de Alternativas	EJA	Baixo Comprometimento	Baixo
	PROSPECT	Baixo Comprometimento	Comprometimento

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A Prospect e a EJA apresentarem resultados similares quanto a maioria das bases, apresentando divergência em apenas uma das delas, a afiliativa.

O resultado esperado para as bases **afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa** é “Alto comprometimento”, pois elas são diretamente proporcionais ao desempenho de uma organização. Em relação a base Afetiva, as empresas apresentaram, o resultado de “Comprometimento acima da média”, que não é o esperado, mas seria a segunda opção no ranking de resultados que traria um comprometimento satisfatório.

Já na base de Obrigação pelo desempenho, as duas empresas também obtiveram o mesmo resultado, porém este foi o esperado para a base “Alto comprometimento”, devido a três alternativas diferentes, que como define Siqueira (2008), esta base se refere a “crença de que deve se esforçar em benefício da organização e deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

No entanto na base Afiliativa, as respostas foram bem divergentes. Enquanto a Prospect apresentou “Comprometimento abaixo da média”, o que é ruim, pois é o terceiro resultado, em uma escala de quatro, onde um seria excelente e quatro, péssimo; a EJA

apresentou como resultado para esta base “Baixo comprometimento”, que é o pior resultado.

Das afirmativas classificadas, a que mais impactou para esse resultado ruim da Prospect foi “**Fazer parte do grupo é o que me leva lutar por esta empresa**” e em relação a EJA a afirmativa foi “**Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo**”. Então, mesmo com resultados distintos, as afirmativas convergem para o reconhecimento por parte dos colegas, em ambas as situações.

Já em relação as três últimas bases, **falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas**, o resultado esperado é “Baixo comprometimento”, visto que as afirmativas que compõem as bases são inversamente proporcionais ao desempenho das organizações.

Nas bases falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade, o resultado encontrado não foi de acordo com o esperado, porém, ainda sim satisfatório, comprometimento abaixo da média.

Para a última base, escassez de alternativas, em ambas as empresas, foi encontrado o resultado de Baixo comprometimento, o que é um excelente resultado. Essa alternativa é definida pelo autor como a “crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização”, então, mesmo conscientes de que aquela organização da qual são membros não é uma das poucas alternativas e que teriam sim outras opções de trabalho, ainda sim buscam permanecer na organização.

Em suma, os índices indicam bom nível de comprometimento em ambas as empresas apresentando necessidade de melhoria apenas na questão afiliativa, também para as duas empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da Escala de Bases do Comprometimento – EBACO, a mensuração dos indicadores que medem o nível de comprometimento dos membros das organizações, entende-se que a Prospect e a EJA Consultoria possuem um nível de comprometimento muito bom.

As bases mais fortes em ambas as empresas foram as mesmas. Em relação as bases que incidem de maneira diretamente proporcional no desempenho das organizações, a Prospect e a EJA apresentaram **Alto Comprometimento** na base de **Obrigação pelo Desempenho**, onde os membros sentem e acreditam que devem se esforçar para exercer suas atividades e assim contribuir para a organização alcançar os melhores resultados possíveis.

A outra base forte está dentre aquelas que incidem de maneira inversamente proporcional ao desempenho da organização, necessitando assim que o resultado apresentado seja **Baixo Comprometimento**, e foi exatamente esse o resultado das duas empresas, na base de **Escassez de Alternativas**, que faz referência a crença de que se possui poucas escolhas para se trabalhar caso ele deixe a empresa, então, para os membros da Prospect e da EJA, mesmo que essa escassez não seja uma realidade, na visão dos membros, eles ainda assim decidem por continuar na sua organização.

Alguns fatores peculiares ao cenário de Empresa Júnior podem ser os responsáveis por este resultado, tais como: os membros participam periodicamente da construção de estratégias e refinamento de missão e filosofia da empresa; quando uma pessoa inicia um processo de seleção para se tornar membro de uma Empresa Júnior, ela recebe inúmeras formações e uma gama de aprendizado muito grande em pouco período de tempo, o que geralmente faz com que elas queiram recompensar esse ganho de alguma maneira, e então se empenham em sua função e pela sua empresa, pois no Movimento Empresa Júnior – MEJ –, as empresas são tratadas como se cada membro fosse dono dela.

Por outro lado, após algum tempo fazendo parte desse mundo que é o MEJ alguns membros sentem a necessidade de algum outro tipo de recompensa além do conhecimento e às vezes tornam-se descomprometidos com o passar do tempo, porém, alguns entendem que mesmo com as oportunidades que surgem no mercado sênior, enquanto acadêmicos, permanecer na empresa júnior é a melhor escolha.

No entanto, uma base também foi identificada como fraca, e esse também foi um ponto comum para as duas empresas. A base **Afiliativa** foi um ponto fraco onde na Prospect o resultado foi **Comprometimento abaixo da média** e na EJA obteve-se **Baixo Comprometimento**. Mesmo o índice da EJA sendo um pouco mais ruim que o da Prospect, ambos devem ser observados com atenção, pois se distanciam bastante do desejado que seria Alto Comprometimento.

Nesta base é avaliado o reconhecimento por parte dos colegas como parte da organização, e são comuns casos de que os membros passam a ser reconhecidos quando se tornam ex membro, ou pós-júnior – como são chamados os empresários juniores que não fazem mais parte do Movimento –. Portanto, este é um ponto a ser verificado nessas Empresas Juniores.

Com relação as limitações do desse estudo, destaca-se a resistência encontrada para que os membros preenchessem o formulário, a assim fossem obtidas as respostas, mesmo que de forma online e sem identificação do respondente.

Como visto anteriormente os resultados identificados para as duas empresas foram muito parecidos, principalmente em relação as bases fortes e fracas. Portanto, sugere-se realizar um estudo com Empresas Juniores de outros cursos afim de examinar se os resultados aqui encontrados coincidirão com os resultados do novo estudo, e assim poder constatar se esses resultados são comuns ao Movimento Empresa Júnior, ou especificamente do curso de Administração.

## 6. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** *Revista de Administração de Empresas.* mai/jun, 1993.

BATISTA, Aurelio M. **Comprometimento Organizacional e Profissional: Um estudo com os docentes de uma Instituição de Ensino Superior.** *Dissertação de Mestrado.* Biguaçu – SC. 2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo e.; PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações.** *RAC*, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei do Senado nº 437, de 2012.** Publicado no DSF, em 5/12/2012.

BRASIL JUNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior – CNEJ.** Disponível em <http://brasiljunior.org.br/arquivos>

BRASIL JUNIOR. **Censo & Identidade – Relatório 2014 - 2015.** Disponível em <http://brasiljunior.org.br/arquivos>

BRASIL JUNIOR. **Conhecendo o MEJ – Livro I – DNA Júnior. 2015.** Disponível em <http://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej#>

FONSECA, João J. **Saraiva. Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza, UCE, 2002, Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

Merriam, Sharan. B. A. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis (1st ed.)**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002

MEYER, John P; ALLEN Natalie J. **Uma conceituação de três componentes do comprometimento organizacional**. Department of Psychology, The University of Western Ontario, London, Ontario N6A 5C2, Canada. **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1, 1991, pages 61-89.

MEYER, John P; HERSCOVITCH L. **Compromisso no local de trabalho rumo a um modelo geral**. Departamento de Psicologia da Universidade de Western Ontario, London, Ontário, Canadá N6A 5C2, páginas 299 – 326.

MOWDAY, Richard T. **Reflexões sobre o estudo e relevância do comprometimento organizacional**. University of Oregon, College of Business, Dept. of Management, Eugene, Oregon 97403, USA. **Human Resource Management Review**, Volume 8, Number 4, 1998, pages 387-401.

ROTTA, Ivana S. **Os desafios da organização do trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI** - Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos - Rod. Washington Luís km 235 CEP: 13.565-905 São Carlos SP.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VEIGA, Ricardo T.; MARQUES, Antonio L.; BANDEIRA, Mariana L. **As dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG.** RAC, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000: 133 – 157.

## ANEXO I

## Indicadores e pesos da Escala EBACO

<b>BASE: AFETIVA</b>	<b>PESO</b>
01. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
02. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
03. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
04. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78

<b>BASE: OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>	<b>PESO</b>
05. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
06. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
07. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
08. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85

<b>BASE: OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO</b>	<b>PESO</b>
09. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70

<b>BASE: AFILIATIVA</b>	<b>PESO</b>
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68

<b>BASE: FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	0,77
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60

<b>BASE: LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES</b>	<b>PESO</b>
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65

<b>BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>	<b>PESO</b>
---------------------------------------	-------------

<b>25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</b>	0,59
<b>26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.</b>	0,77
<b>27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.</b>	0,84
<b>28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.</b>	0,78

Fonte: Siqueira et al (2008) p. 64.

## ANEXO II

### Escala EBACO

#### Avaliação do Comprometimento

Olá!

O questionário a seguir é o instrumento de um estudo sobre o comprometimento na Empresa Júnior da qual você faz parte, utilizado para coletar informações para um trabalho de conclusão de curso.

Por favor, seja o mais fiel possível nas suas respostas.

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

1. Discordo totalmente	2. Discordo muito	3. Discordo pouco	4. Concordo pouco	5. Concordo muito	6. Concordo totalmente
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------------

**1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**8. Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**16. Fazer parte o grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nets organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

**22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade é uma necessidade tanto quanto um desejo.**

1                      2                      3                      4                      5                      6

