



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Comprometimento Organizacional**  
Um estudo de caso na Vila olímpica na  
comunidade da Maré

**Cristiana da Silva de Sousa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



**Cristiana da Silva de Sousa**

## **Comprometimento Organizacional**

**Um estudo de caso na Vila Olímpica na comunidade da Maré**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Patrícia Ferreira Ítala

Rio de Janeiro, novembro de 2018.

## **Agradecimentos**

Dedico este trabalho àquele que é a fonte, a inspiração e o fim de tudo o que tenho e sou. Aquele que me deu vida, que me escolheu e que supre minhas necessidades e me impulsiona a prosseguir... Jesus Cristo.

A PUC-Rio gostaria de agradecer por ter sido um grande instrumento de Deus para mudar a trajetória da minha vida.

A minha orientadora, Patrícia Ítala Ferreira, pela sua admirável dedicação e por sua orientação exemplar e decisiva para a elaboração do presente trabalho.

## **Resumo**

Sousa, Cristiana. Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso na Vila Olímpica na comunidade da Maré. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas p.47 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo do estudo é identificar qual tipo do comprometimento organizacional é predominante no quadro de funcionários da Vila Olímpica da Maré, organização localizada em uma área de risco e pertencente à prefeitura do Rio de Janeiro, porém administrada por Organização Não-Governamental chamada União Esportiva Vila Olímpica da Maré – UEVOM. O presente estudo foi feito de acordo com o modelo estabelecido de Meyer e Allen (1991) considerando o comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. Já para a coleta de dados foi aplicado um questionário baseado no instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1997). O resultado da pesquisa demonstrou que o comprometimento afetivo é o predominante na organização, no entanto não é o único a ter um alto nível, já que o comprometimento normativo também obteve um resultado expressivo.

### Palavras-chave

Comprometimento organizacional, terceiro setor e gestão de pessoas.

## **Abstract**

Sousa, Cristiana. Organizational Commitment: A case study at the Olympic Village in the Maré community. Rio de Janeiro, ano. Número de páginas p.47 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of the study is to identify which type of organizational commitment is predominant among the employees of the Maré Olympic Village, an organization located in an area of risk that belongs to Rio de Janeiro City, but is managed by a Non-Governmental Organization called Maré Olympic Village Sports Union - UEVOM. The present study was done according to the established model of Meyer and Allen (1991) considering an affective, normative and instrumental commitment. For the data collection a questionnaire was applied based on the instrument developed by Meyer and Allen (1997). The result of the research showed that affective commitment is the predominant one in the organization, but it is not the only one to have a high level, since the normative commitment also obtained an expressive result.

#### Key-words

Organizational commitment, third sector and people management.

## Sumário

1 O problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo final do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão da literatura	5
2.1. Comprometimento organizacional	5
2.1.1. Enfoque multidimensional	7
2.1.2. Enfoque afetivo	9
2.1.3. Enfoque normativo	9
2.1.4. Enfoque instrumental	10
2.2. Terceiro setor: definição e características	11
2.3. Gestão de pessoas e o terceiro setor	13
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise dados	15
3.1. Tipos de pesquisa	15
3.2. Universo, amostra e seleção dos sujeitos.	15
3.3. Procedimentos de coleta de dados	16
3.4. Tratamento e análise dos dados	17
3.5. Limitações do Estudo	17
4 Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. Vila Olímpica da Maré	18
4.2. Descrição e análise dos resultados	19
4.2.1. Dados de qualificação	19
4.2.1.1. Sexo dos respondentes	19
4.2.1.2. Idade média dos respondentes	20
4.2.1.3. Estado civil	21
4.2.1.4. Nível de escolaridade	22

4.2.1.5. Tempo de trabalho na Vila Olímpica da Maré	22
4.2.1.6. Morador do complexo da Maré	23
4.2.1.7. A Vila Olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?	24
4.2.1.8. Há quanto tempo foi a sua última promoção?	24
4.2.1.9. Trabalhador CLT	25
4.2.1.10. Função dos colaboradores	26
4.2.1.11. Impacto da falta de segurança	27
4.2.2. Índice do comprometimento na VOM	28
4.2.2.1. Comprometimento afetivo	29
4.2.2.2. Comprometimento normativo	30
4.2.2.3. Comprometimento instrumental	32
4.2.3. Grau de comprometimento global	33
5 Conclusão	36
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	37
6 Referências Bibliográficas	38
7 Apêndice	43

## **Lista de figuras**

Figura 1: Sexo.....	20
Figura 2: Idade.....	21
Figura 3: Estado civil.....	21
Figura 4: Nível de escolaridade.....	22
Figura 5: Tempo de trabalho na organização.....	23
Figura 6: Morador do complexo da Maré.....	23
Figura 7: A Vila Olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?.....	24
Figura 8: Figura 8: Há quanto tempo foi sua ultima promoção?.....	25
Figura 9: Trabalhador CLT.....	26
Figura 10: Impacto da falta de segurança.....	28
Figura 11: Predominância do comprometimento.....	35

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Definições do comprometimento organizacional.....	5
Tabela 2: Modelos Multidimensionais de Comprometimento.....	8
Tabela 3: Tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor.....	12
Tabela 4: Número de funcionários por função.....	16
Tabela 5: Função dos colaboradores.....	26
Tabela 6: Impacto da falta de segurança.....	27
Tabela 7: Classificação de médias geral das respostas.....	28
Tabela 8: Classificação da Soma das Médias.....	29
Tabela 9: Comprometimento afetivo.....	30
Tabela 10: Comprometimento normativo.....	31
Tabela 11: Comprometimento instrumental.....	33
Tabela 12: Grau comprometimento global.....	34
Tabela 13: Classificação do grau de comprometimento global.....	34



# 1 O problema de estudo

## 1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O comprometimento organizacional é considerado um tema importante no meio corporativo, isso é devido ao fato de ser considerado como um elo entre os trabalhadores e a empresa, ou seja, retrata a dedicação e o envolvimento que eles têm com a organização. Esse envolvimento pode ocorrer de diversas maneiras, como, por exemplo, a identificação com a missão e os valores, as gratificações e os custos relacionados à permanência na empresa, a interiorização das normas repercutindo em um comportamento apropriado e o anseio de sentir-se parte do grupo (MEDEIROS, 2003; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Para que as organizações tenham sucesso sejam elas públicas, ou de terceiro setor, um ponto importante é que os funcionários sejam comprometidos, visto que é dos elementos que se presume ser essencial para o alcance de melhores resultados. Nesse contexto, Chang (2001) afirma que o comprometimento organizacional é um requisito necessário para se conquistar soluções e benefícios competitivos em longo prazo. Bastos et al. (2008) complementam ao caracterizá-lo como um campo de estudo que incentiva o impacto que as pessoas, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com a finalidade de usar esses conhecimentos para aumentar a eficácia. Existe uma multiplicidade de definições sobre comprometimento, o que gerou o surgimento de um agrupamento de abordagens e conceitos teóricos que visam explicá-lo de maneiras distintas.

A construção do presente trabalho teve como base o modelo de Meyer e Allen (1991) com as bases afetiva, normativa e instrumental. É de grande importância o estudo sobre o comprometimento organizacional, pois, de acordo com Eckert (2006), é através dele que é possível superar os desafios que surgem devido às mudanças organizacionais que acontecem em cada gestão.

Logo é perceptível que não é apenas no âmbito conceitual a sua importância, mas principalmente na prática.

A Vila Olímpica da Maré (VOM) é um complexo sociodesportivo e sua atuação é direcionada para o desenvolvimento educacional e o exercício da cidadania com o objetivo de unir os moradores da comunidade para proporcionar oportunidades de esporte, saúde, educação e cultura principalmente para as crianças, adolescentes e jovens. É uma organização que pertence a Prefeitura do Rio de Janeiro, no entanto é administrada pela ONG União Esportiva Vila Olímpica da Maré – UEVOM. Para melhor compreender o contexto de onde está inserida a sede da organização, faz-se necessário a apresentação de algumas características importante da localidade.

O bairro da Maré é um dos maiores agrupamentos de comunidades do Rio de Janeiro, além disso, é bastante conhecido pela população do estado, pois quase que rotineiramente é notícia nos meios de comunicação devido os confrontos que ocorrem entre criminosos de facções rivais ou devido às operações policiais. É nesse contexto que os funcionários da Vila Olímpica trabalham diariamente sendo expostos a risco de morte. Por todas as características peculiares da organização, o presente estudo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: Qual base do comprometimento organizacional, considerando o afetivo, normativo e o instrumental é predominante nos funcionários da Vila Olímpica da Maré?

## **1.2.Objetivo final do estudo**

O objetivo do estudo é identificar qual tipo de comprometimento organizacional, considerando a base afetiva, normativa e a instrumental é a predominante nos empregados que atuam na Vila Olímpica da Maré.

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Para alcançar o objetivo final foi necessário atingir os seguintes objetivos intermediários:

- Apresentar a definição e como funcionam as organizações do terceiro setor;
- Caracterizar os desafios da gestão de pessoas em organizações do terceiro setor;
- Apresentar estudos de Meyer e Allen (1991) sobre as dimensões do comprometimento organizacional;
- Realizar uma pesquisa de campo através de um questionário com os funcionários da Vila Olímpica da Maré;  
Identificar se a falta de segurança é um fator relevante para os funcionários.

#### **1.4.Delimitação e foco do estudo**

O presente estudo teve como foco o quadro de funcionários da área administrativa, social e os professores da Vila Olímpica da Maré. Para realizar a identificação do estilo de comprometimento (afetiva, instrumental e normativa) predominante nos colaboradores utilizou o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). É relevante citar que a organização foi criada com o propósito de ajudar as crianças, adolescentes e jovens que estão em condição de vulnerabilidade social no bairro da Maré, utilizando como ferramenta principal o esporte.

#### **1.5.Justificativa e relevância do estudo**

Para Monday et al. (1982) os diversos estudos sobre o tema comprometimento organizacional, demonstram sua relevância como preditor fiável de comportamentos importantes para o âmbito organizacional, exatamente por isso que Costa et al. (2000) afirmam que o tema tem sido explorado e observado dentro do mundo acadêmico. Os estudos relacionados ao comprometimento organizacional, em sua grande maioria procuram desvendar as bases de um parâmetro comportamental que é almejado pelas empresas (ZANELLI; BORGES ANDRADE; BASTOS, 2004). Por isso a importância de se compreender as metodologias administrativas elaboradas por estudiosos, para que seja possível alcançar um modelo de gestão que seja eficaz, considerando o atual cenário, onde o capital humano é primordial para o crescimento e o sucesso organizacional. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo investigar quais bases (afetiva, normativa e instrumental) do

comprometimento organizacional é maior no quadro administrativo, social e dos professores na Vila Olímpica da Maré. O estudo será disponibilizado para a coordenadora para que possa analisar os resultados, contribuindo para um melhor entendimento do relacionamento do funcionário com a empresa. As informações podem ainda contribuir para tornar a gestão mais eficaz, impactando de forma direta e benéfica os funcionários e por consequência todos aqueles que são beneficiados pela organização.

Por fim, é válido lembrar que o estudo pode auxiliar e colaborar com outras organizações que tenham características semelhantes as da Vila Olímpica da Maré.

## 2 Revisão da literatura

Neste tópico serão apresentados e discutidos aspectos conceituais para alcançar uma compreensão mais aprofundada sobre o comprometimento organizacional para embasar teoricamente o estudo de caso. Além disso, a definição e as características das organizações sociais também serão abordadas com intuito de melhor compreender o contexto da empresa que foi objeto do estudo.

### 2.1. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional refere-se a um conceito teórico não observável ligado a atitude ou ao vínculo que as pessoas criam com a organização (PINTO, 2011). Mowday, Porter e Steers (1979, p. 225), definem como “(...) um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Apesar das inúmeras definições sobre o conceito de comprometimento organizacional, Bastos (2000) destaca a dificuldade de encontrar um consenso para o referido termo, fato que é reforçado por Meyer e Allen (1991) que afirmam não haver uma concordância quanto ao seu significado entre os pesquisadores. Algumas das definições sobre o termo seguem na tabela 1.

Tabela 1: Definições do comprometimento organizacional

<b>GENÉRICAS</b>
“... engajamento que restringe liberdade de ação” (OXFORD ENGLISH DICTIONARY, 1969).
“... assumir responsabilidade tornar-se responsável por obrigar-se por compromisso” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1988).
“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade” (BECKER, 1960).
“... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e, através dessas ações, a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (SALANCIK, 1977).

“... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis” (BROWN, 1996).
<b>COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO</b>
“... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (MOWDAY <i>ET AL.</i> , 1979).
“... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (WIENER, 1982).
“... a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização” (O'REILLY; CHATMAN, 1986).
“... um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1991).
“... um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (2001) e Bastos (2000) (apud Scheible (2004) p.27)

Inicialmente essa temática pode aparentar ser nova. No entanto, os estudos relacionados a ela começaram há cerca de cinquenta anos com o foco original de estruturar e explicar o elo existente entre as pessoas e as organizações (RODRIGUES, 2009). Aumentar o nível de entendimento sobre o comprometimento organizacional possibilita entender como os trabalhadores se relacionam com as empresas, o que permite identificar os principais motivos que fazem com que eles permaneçam nas organizações. Mowday, Steers e Porter (1998) ressaltam que as organizações onde os funcionários são comprometidos, em geral, tem alto aproveitamento empresarial e se envolvem positivamente com as estratégias de recursos humanos direcionadas para um elevado comprometimento.

De acordo com Bastos (1998) é necessário que a empresa tenha um quadro de funcionários que seja de fato comprometido com o trabalho para que se possa alcançar o sucesso. O comprometimento organizacional é composto por bases cujo objetivo é explicar porque os indivíduos escolhem não deixar a empresa (BASTOS, 1997). Nesse contexto Meyer e Allen (1991) afirmam que compreender as bases afetiva, instrumental e normativa do comprometimento, sob o ponto de vista dos funcionários, é importante para que seja possível conhecer quais estratégias às empresas podem adotar para manter os seus colaboradores comprometidos.

Para Ribeiro (2008) as bases ou dimensões que são mais aceitas em relação ao comprometimento organizacional são: afetiva, instrumental e normativa, as que foram consideradas para produção do presente estudo. A primeira, a afetiva, trata do elo criado a partir de sentimentos, como afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade. Já na instrumental o elo ocorre

após uma análise sobre os custos x benefícios de permanecer ou não na empresa. Na normativa o elo surge pela internalização de normas, valores e missão que gera uma dívida moral e necessidade de retribuir a organização. Ainda de acordo com o autor, as três bases do comprometimento fazem parte de um mesmo fenômeno, porém possuem um funcionamento diferente e podem ser abordadas separadamente, o que é caracterizado como abordagem unidimensional ou podem ser estudadas em conjunto, o que é conhecido como abordagem multidimensional. Dentro desse último estilo, existe a abordagem proposta por Meyer e Allen (1991) nomeada como modelo tridimensional que é o foco do desse estudo. Medeiros *et al.* (2002), afirmam que a abordagem multidimensional, é um modo mais difícil de se compreender os vínculos que unem as pessoas com a organização, por isso, no próximo capítulo, ele será detalhado.

### **2.1.1. Enfoque multidimensional**

Na literatura há diversos estudos sobre o tema comprometimento organizacional e as suas abordagens, conforme já citado anteriormente, porém ao longo desse trabalho o foco será em autores que utilizam o constructo com caráter multidimensional. Para realizar a sua consolidação, as vertentes organizacionais, sociais e psicológicas serão consideradas, pois, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), elas são responsáveis por modificarem a natureza do comprometimento, o que colabora para a construção de diferentes modelos conceituais e suas correspondentes medidas. Para Demo (2003), além da multidimensionalidade do termo, existe uma diversidade de processos psicológicos que podem atuar na base do desenvolvimento do elo entre o indivíduo e a empresa, o que de acordo com Medeiros *et al.* (2002) é o que o torna mais amplo e de complexa compreensão. Na tabela 2 essa multiplicidade de conceitos é apresentada.

Tabela 2: Modelos Multidimensionais de Comprometimento

Autores	Conceitos multidimensionais
Kelman (1958)	Submissão ou envolvimento instrumental; Identificação ou envolvimento baseado em um desejo de pertencimento; Internalização ou envolvimento causado pela concordância dos valores individuais com os organizacionais.
Gouldner (1960)	Integração: grau em que o funcionário é ativo e sente-se parte dos diversos níveis de uma organização; Introjeção: grau em que a própria imagem do funcionário incorpora uma série de qualidade e valores organizacionais aprovados.
Kanter (1968)	Coesão: vínculo com as relações sociais da organização, por meio de cerimônias que tornam público o estado de ser de um membro; Continuação: realização de sacrifícios pessoais e de investimentos; Controle: vínculo do indivíduo as normas da organização que moldam seu comportamento para uma direção desejada.
Meyer e Allen (1991)	Afetiva: contrato emocional do empregado, a partir da sua identificação e envolvimento com a organização; Normativa: sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização Instrumental ou calculativa: percebido pelo indivíduo como os custos associados em deixar a organização;

Fonte: Campos, Estivalet e Reis (2011, p. 540).

Como é possível perceber, as múltiplas definições apresentadas na tabela 2 sobre comprometimento organizacional referem-se a um estado psicológico que define o envolvimento do funcionário com a empresa (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000). O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) será o utilizado para a elaboração o do presente trabalho, por ser o mais reconhecido e aceito internacionalmente, de acordo com Medeiros *et al.* (2005). Tal modelo analisa o comprometimento organizacional através de três dimensões já citadas anteriormente, são elas: afetiva, normativa e instrumental que serão mais detalhadas na sequência.



### **2.1.2. Enfoque afetivo**

O comprometimento afetivo, assim nomeado por Meyer e Allen (1984), envolve a ideia de afeto com a organização. Esse sentimento é o responsável por manter o funcionário na empresa, seja porque gosta do trabalho, ou por compartilhar dos seus valores. Bastos (1993) declara que é um estado em que a pessoa se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar o alcance dos objetivos. O comprometimento afetivo também é o caracterizado pelo o que leva a melhores desempenhos (MEYER et al., 2002).

Já Mowday *et al.* (1979) utilizam três dimensões para caracterização desse construto, além da percepção de identificação. São eles: os sentimentos de lealdade, a vontade de permanecer e de se esforçar em favor da organização. Para Meyer e Allen (1991) as características citadas podem aumentar o envolvimento na execução das tarefas rotineiras, além de influenciar no desempenho e no desejo de ficar na empresa. O comprometimento afetivo, também atinge os comportamentos que estão fora dos limites especificados (persistência, inovação, desenvolvimento de estratégia (MEYER & HERSCOVITCH, 2001)).

A afetividade pode ser compreendida como a ligação que os funcionários têm com as organizações em que trabalham em um sentido exclusivamente emocional (REGO e SOUTO, 2004; REINERT, MACIEL e CANDATTEN, 2011). Allen e Meyer (1990) afirmam que funcionários com uma relação forte de comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem. A seguir será apresentado o enfoque normativo.

### **2.1.3. Enfoque normativo**

O enfoque normativo, baseado no estudo de Wiener (1982), é caracterizado como o comprometimento organizacional que tem como cerne os controles normativos, ou seja, as normas e regulamentos das empresas, indicando que em algumas situações o funcionário pode permanecer na empresa por acreditar que tem uma obrigação com ela. Isso ocorre devido à internalização das normas organizacionais. Para esse autor, os funcionários comprometidos têm um comportamento diferenciado porque acreditam que é o certo e o moral perante a organização. Em outras palavras, trata-se de um

conjunto de pressões normativas, internas que trabalham em conjunto com os objetivos e interesses da empresa. As pressões normativas para Medeiros *et al.* (2002), na maior parte dos casos, tem sua origem vinculada aos valores e costumes da própria empresa que são responsáveis por determina como seus colaboradores devem agir de modo que isso venha a colaborar para o alcance dos interesses organizacionais. Para Meyer e Allen (1991) essas pressões são provenientes da cultura da organização e são impostas a fim de envolver os empregados em seus ideais. Para Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136) as definições citadas vão de acordo com o que defendem sobre o comprometimento normativo já que o definem da seguinte forma:

(...) pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas.

Já para Meyer e Herscovitch (2001) trata-se de uma forma de responsabilidade do funcionário que faz com que continue na empresa se sacrificando em prol da organização. Enquanto Siqueira (1995) declara que a dimensão normativa se refere a um sentimento de dívida social ou uma obrigação de devolver um favor para empresa. É uma visão que complementa a dada por Chen e Francesco (2003) que afirmam que a base normativa pode estar enraizada no comportamento devido dívidas contraídas com a empresa ou benefícios fornecidos. Allen e Meyer (1990) defendem que os funcionários com uma relação forte de comprometimento normativo permanecem na empresa porque eles sentem que são obrigados. No próximo tópico será apresentada a definição e as características do enfoque instrumental.

#### **2.1.4. Enfoque instrumental**

O estudo sobre o comprometimento com enfoque instrumental, que também pode ser chamado de calculativo, *continuance* ou continuação, teve seu início a partir do estudo de Becker (1960) que caracteriza essa dimensão como um sistema de compensações e recompensas recebidas por um funcionário como uma forma de retorno pelo trabalho realizado, ou seja, é um elo com base nas necessidades e interesses do trabalhador em permanecer vinculado à empresa.

Para Commeiras e Fournier (2003) essa dimensão se refere há uma relação de troca entre o indivíduo e a organização em que o funcionário considera que precisa permanecer na empresa devido à quantidade de recursos e tempo que já investiu no trabalho e que terá prejuízos com sua saída implicando em sacrifícios econômicos, sociais, psicológicos ou de ordem profissional.

Gonzáles e Guillén (2008) endossam esse conceito declarando que essa dimensão do comprometimento é focada em custos, em outras palavras, o funcionário é comprometido com a organização pelo custo associado a sair dela, ou por não ter outra opção de emprego. Nesse contexto Allen e Meyer (1990) afirmam que os funcionários com uma relação forte de comprometimento instrumental permanecem na empresa porque eles precisam.

O assunto comprometimento será estudado aqui em organizações do terceiro setor, logo, na sequência, serão apresentadas informações relevantes sobre sua definição e principais características.

## **2.2. Terceiro setor: definição e características**

O Terceiro Setor é formado por organizações privadas que prestam serviços de interesse social e sem fins lucrativos (ASFORA, 2012). Ainda de acordo com a autora, esse setor deve ser compreendido como um meio termo entre o público e o privado, dispondo de um regime jurídico misto, relacionado majoritariamente por normas do direito privado, porém também tendo a aplicação do direito público constituindo um verdadeiro marco legal, isso porque se alguma organização pertencente do terceiro setor receber alguma ajuda financeira do estado, será submetida ao controle exercido pelo tribunal de contas.

No cenário brasileiro o terceiro setor surgiu a partir do ano de 1970 com os movimentos sociais com o objetivo de ajudar os necessitados. No entanto, passou a realmente ter legitimidade a partir da constituição de 1988 que garantiu direitos básicos aos cidadãos. A sociedade está dividida em três setores, sendo o primeiro setor formado pelo Governo, o segundo pelas empresas privadas e o terceiro é uma expressão para as organizações privadas, sem fins lucrativos e que realiza trabalhos de cunho público, são compostas pelas organizações não governamentais, fundações, associações, entidades assistenciais e filantrópicas (ASFORA, 2012).

É importante enfatizar que, no Brasil, o Terceiro Setor está regulamentado pela Lei 9.790 de 23 de março de 1999. Essa Lei regulamenta as características,

atuações e obrigações das organizações não governamentais e as de caráter social (BRASIL, 1999). Para melhor compreender as categorias das instituições do terceiro setor Canoas (2009) sintetiza na tabela 3 a descrição e as características de cada denominação.

Tabela 3: Tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor

Denominação	Descrição
Associação	Pessoa jurídica criada a partir da união de esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. Representa organizações que exercem atividades comuns ou defendem interesses comuns ou mútuos. É uma organização voltada aos interesses dos próprios participantes, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade.	São organizações voltadas à filantropia: (assistencialismo no auxílio a pobres, desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos). É composta por abrigos, orfanatos, centro para indigentes, organizações voltadas à distribuição de alimentos, vestuário, hospitais, creches, serviços sociais na área de saúde e educação, como colégios religiosos e universidades.
Organizações não governamentais (ONGS)	A rigor, a ONG difere das organizações filantrópicas por não exercer nenhum tipo de caridade, chegando até a se posicionar contra esta atitude. A ONG luta pelo direito e pela igualdade de todos. É uma organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Diferenciam-se das Associações por estarem voltadas a “terceiros”, não buscando os seus objetivos comuns. Sua ideia é contrária à construção de autonomia. Outro detalhe importante: a ONG leva “ao pé da letra” o conceito sem fins lucrativos. Para que não haja dúvidas entre possíveis fraudes, os diretores não podem sequer receber remuneração por meio de salário. Quando uma ONG desaparece, seus bens devem ser doados para outra organização do mesmo gênero.
Fundações Privadas	Patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personalização jurídica por iniciativa de seu instituidor. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que através de uma escritura ou testamento destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. Trabalham também com vários fins: educação, saúde, qualidade de vida, etc.

Fonte: Ruwer e Canoas (2009, p.117).

Uma das características do terceiro setor que está evidente com apresentação da tabela 3 é a sua função social que pode estar relacionada à diversas áreas de atuação, como na saúde, educação, cidadania, geração de renda, emprego, preservação do meio ambiente, erradicação da pobreza, colaborando para diminuição das vulnerabilidades sociais (COSTA; VISCONTI, 2001). Situa-se, normalmente, em atuações que deveriam ser providas pelo poder público, que, por diversas questões, não consegue atender toda a sociedade com qualidade (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

Outro ponto importante para ser abordado é o trabalho voluntário, já que é uma característica desse estilo de organização. Souza, Lautert e Hilleshein (2010) definem o trabalho voluntário como a execução de qualquer trabalho que o indivíduo (voluntário) ofereça espontaneamente o seu tempo em prol de outras pessoas, grupos ou organizações sem obter nenhuma recompensa financeira ou material.

Para Teixeira *et al.* (2005) o terceiro setor surge como uma grande promessa de eficiência, porém demonstra que está mal equipado para assumir esse papel tão significativo. Nesse contexto Silva e Santos (2012) afirmam que é necessário procurar uma forma nova para compreender a gestão para que seja possível garantir a sustentabilidade dessas organizações para que sua atuação seja eficaz na vida das pessoas que pretendem ajudar. Qualquer organização, independentemente do setor que está localizada, possui uma estrutura administrativa, social e técnica mesmo que básica. As do terceiro setor não são diferentes. Em sua grande maioria desenvolvem estratégias de comunicação, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras, para o seu funcionamento. Ruwer e Canoas (2009) afirmam que para que possam sobreviver, são grandes os desafios e as exigências de preparo, planejamento e organização de todos os recursos (técnicos, pessoal, estruturais, humanos, tecnológicos)

Teixeira (2004) ressalta que o percurso do desenvolvimento social no Brasil se consolidou através do Terceiro Setor e o surgimento em grandes quantidades dessas organizações fez com que as próprias buscassem opções para sobreviver no meio dominado pelas organizações privadas, o que causa a complexidade em seus aspectos organizacionais e administrativos junto com a falta de um modelo de gestão adequada.

### **2.3. Gestão de pessoas e o terceiro setor**

Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é extremamente contingencial e situacional porque dependem de inúmeros fatores, como arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Fischer (2002, p. 11) estabelece como modelo de gestão de pessoas “(...) a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Em outras palavras, a autora, com esse conceito, quer transmitir a

ideia que as empresas necessitam controlar o comportamento humano, para alcançar os objetivos organizacionais, porque é através das pessoas que as organizações sobrevivem. Chiavenato (2006) afirma que o sucesso das empresas depende das pessoas. O desafio da gestão de pessoas envolve todos os tipos de empresa, inclusive organizações do terceiro setor.

Oliveira e Junqueira (2003, p.19), ressaltam que "(...) a gestão é uma habilidade necessária para tornar produtivo o conhecimento interdisciplinar dos membros de uma organização do Terceiro Setor". Isso porque tais organizações não são formadas apenas por voluntários. Contam com um quadro de funcionários formais, para administrar os valores que são recebidos e são de sua responsabilidade e também prestar contas aos órgãos públicos. Exatamente por isso que é necessário que exista uma estratégia referente à gestão de pessoas que seja adaptada à realidade delas, pois contam com funcionários formais e voluntários o que pode ser de uma maior complexidade.

Na conjectura social do Brasil Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011) destacam alguns desafios para a gestão das organizações não governamentais. São eles: o aumento da disputa por recursos humanos e a qualidade do trabalho prestado que interfere diretamente na imagem que a população fará sobre a organização. Logo além da estruturação dos serviços prestados à comunidade, o terceiro setor precisa se preocupar em profissionalizar os seus colaboradores, já que é de grande importância que sejam profissionais qualificados para a execução de suas tarefas. Nesse caso, Justiniano (2003, p. 01), diz que "(...) poucas Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm atualmente uma gestão organizacional que dá conta dos processos que envolvem a área de recursos humanos".

Uma vez que as organizações do terceiro setor possuem características específicas é relevante buscar compreender como se dá o comprometimento dos empregados nesse setor.

## **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise dados**

### **3.1. Tipos de pesquisa**

O estudo com relação aos aspectos metodológicos utiliza taxionomia adotada por Vergara (2000) que classifica a investigação sendo quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa com relação aos fins é descritiva porque observa, registra, averigua e organizar as informações, com o objetivo de descobrir com qual regularidade os eventos acontece, suas origens, as causas e o envolvimento com outros fatos. Além disso, é importante ressaltar que o pesquisador nesse tipo de abordagem não pode interferir de modo nenhum no objeto do estudo (PRODANOV E FREITAS, 2013). No que se refere aos meios da investigação, trata-se de um estudo de caso, já que teve como foco a Vila Olímpica da Maré. De acordo com Vergara (2000) o estudo de caso se limita a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento. Simultaneamente é uma pesquisa de campo, de acordo também com Vergara (2000), por ser uma investigação empírica que acontece em ambiente que há elementos para realização do estudo. O objetivo final da pesquisa é averiguar qual base de comprometimento é predominante nos funcionários da Vila Olímpica da Maré. Para isso foi feito um levantamento sobre as principais teorias do comprometimento organizacional para poder embasar e explicar o objeto do estudo que está sendo analisado. Sendo assim, essa pesquisa é caracterizada como bibliográfica, visto que averigua as teorias mais relevantes do tema proposto (CHIARA, KAIMEN, et al.,2008).

### **3.2. Universo, amostra e seleção dos sujeitos.**

O Universo da pesquisa abrangeu o quadro de funcionários da instituição da Vila Olímpica da Maré. No total são 30 colaboradores atuantes na organização. O foco do estudo, no entanto se destinou apenas aos colaboradores da área administrativa, social e os professores, logo o

questionário foi enviado para o total de 23 funcionários. Na tabela 4 é possível visualizar a quantidade geral de funcionários na organização.

Tabela 4: Número de funcionários por função

Função	Nº de Funcionário
Assistente social	1
Auxiliar administrativo	2
Coordenador (a)	3
Estagiário	1
Gerente	1
Manutenção	2
Pedagoga	1
Professores	12
Seguranças	2
Serviços Gerais	3
Voluntários	2
Total	30

Fonte: próprio autor (2018)

### 3.3. Procedimentos de coleta de dados

Primeiramente a coleta de dados foi realizada via pesquisa bibliográfica para obter um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto. A seguir foi elaborado um questionário que continha trinta e duas questões fechadas e uma aberta, para que quem quisesse pudesse registrar uma observação ou comentário. O questionário foi elaborado e aplicado via software Qualtrics e o link foi enviado por WhatsApp para cada funcionário.

O questionário foi elaborado como base no instrumento de Meyer e Allen (1997), traduzido e aprovado para a realidade do Brasil por Medeiros apud Fonseca (2001) com a utilização de 18 itens. Esse modelo faz uso da escala de comprometimento organizacional classificando-o em afetivo, instrumental e normativo. Tal instrumento foi inicialmente testado em um funcionário e após alguns ajustes foi aplicado na amostra da pesquisa. O modelo aplicado segue no apêndice 1. A seguir está a forma de distribuição das 18 questões para verificação do comprometimento organizacional.



- Comprometimento afetivo (possui um elo emocional e permanecem na empresa porque querem) – Questões 2, 3, 7, 10, 12 e 18 do questionário.
- Comprometimento normativo (permanecem na empresa porque eles sentem que são obrigados) – Questões 1, 9, 14, 15, 16 e 17 do questionário.
- Comprometimento instrumental (possui um elo associado aos custos de deixar a organização, logo permanecem na empresa porque eles precisam) – Questões 4, 5, 6, 8, 11, 13 do questionário.

### **3.4.Tratamento e análise dos dados**

Considerando os objetivos e o método de pesquisa apresentado, o tratamento dos dados ocorreu de maneira quantitativa e qualitativa. Pelo software Qualtrics foram gerados gráficos e tabelas com os resultados e o referencial teórico foi utilizado para uma melhor compreensão dos dados obtidos na pesquisa de campo.

### **3.5.Limitações do Estudo**

A seguir serão apresentadas as limitações referentes ao método adotado.

A primeira limitação identificada refere-se ao provável receio que os funcionários da Vila Olímpica puderam ter com relação ao sigilo das informações pesquisadas o que pode ter impactado na veracidade das informações, ainda que o sigilo das respostas tenha sido garantido pelo pesquisador. Outra limitação é o atual cenário da organização que está enfrentando atrasos nos pagamentos dos salários e benefícios o que pode acarretar em descontentamento nos colaboradores gerando uma visão negativa da organização. Apesar das limitações citadas, a pesquisa forneceu informações relevantes para compreensão do tema.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1. Vila Olímpica da Maré**

A Vila Olímpica da Maré (VOM) é um complexo sócio desportivo que teve suas atividades iniciadas em 1999. Sua atuação é direcionada para o desenvolvimento educacional e o exercício da cidadania com o objetivo de unir os moradores da comunidade para proporcionar oportunidades de esporte, saúde, educação e cultura principalmente para as crianças, adolescentes e jovens.

É uma organização que pertence a Prefeitura do Rio de Janeiro, através da subsecretária de Esportes e Lazer. Sua administração, contudo, cabe a ONG União Esportiva Vila Olímpica da Maré – UEVOM - constituída por representantes de 16 associações de moradores do complexo da Maré através da Lei nº 2878/99 do Rio de Janeiro, teve autorização para sua criação como instituição de associação civil para a administração e operação da Vila Olímpica.

Apesar de ser administrado por uma organização social, o quadro de funcionários da VOM enfrenta as mesmas dificuldades que muitas empresas públicas no Brasil, como atrasos de salário, suspensão de benefícios como, por exemplo, vale alimentação e vale transporte, isso é devido por que dependem de repasses de verbas feitos pela prefeitura. Apesar disso, seu quadro funcional não é concursado e nem possui estabilidade de emprego, como ocorre com os funcionários públicos.

A organização localiza-se no complexo da Maré que é um dos maiores agrupamentos de favelas do Rio de Janeiro. Cerca de 130 mil pessoas moram em uma das 16 comunidades que se localizam nas extremidades da Avenida Brasil e da Linha Vermelha. Constantemente a Maré é notícia nos meios de comunicação, devido aos confrontos que ocorrem quase que rotineiramente entre criminosos de facções rivais ou devido às operações policiais. É nesse contexto que os funcionários da Vila Olímpica trabalham diariamente sendo expostos a risco de morte.

## **4.2. Descrição e análise dos resultados**

### **4.2.1. Dados de qualificação**

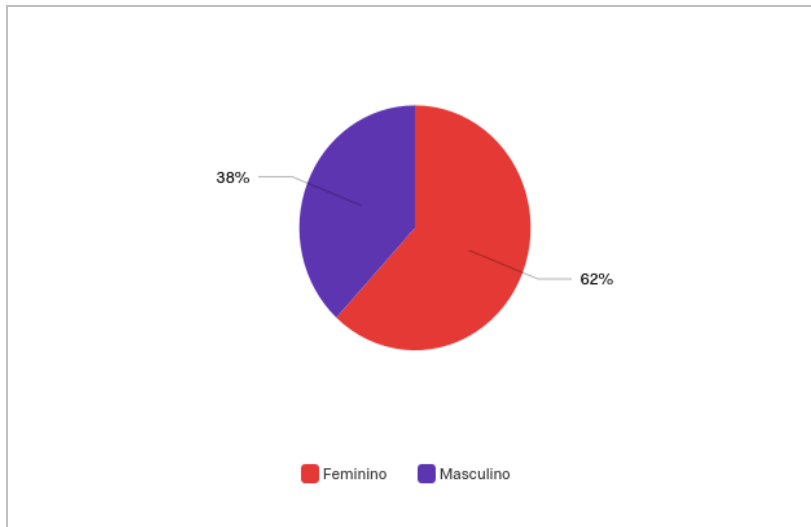
A análise dos resultados a seguir refere-se à tabulação dos questionários que foram aplicados ao quadro de professores e funcionários da área administrativa e social da Vila Olímpica da Maré. O questionário eletrônico criado pelo programa Qualtrics, disponibilizou um link que foi enviado aos colaboradores via WhatsApp. Dos 23 integrantes do universo da pesquisa, apenas dois (2) colaboradores não responderam.

O instrumento de pesquisa foi aplicado com o intuito de identificar qual base de comprometimento é predominante nos empregados que atuam na Vila Olímpica da Maré. Esse modelo de Meyer e Allen (1997) fez uso da escala de comprometimento organizacional classificando-o em afetivo, instrumental e normativo. A descrição e análise dos resultados obtidos através do questionário serão mostradas na sequência. Inicialmente serão apresentadas as respostas das questões referentes aos dados de qualificação e posteriormente as da escala do comprometimento organizacional.

#### **4.2.1.1. Sexo dos respondentes**

Na figura 1 é possível visualizar que 62% das pessoas que responderam o questionário são mulheres, enquanto apenas 38% são homens, com relação ao gênero, há uma evidente predominância do sexo feminino, considerando uma totalidade de 21 respondentes.

Figura 1: Sexo

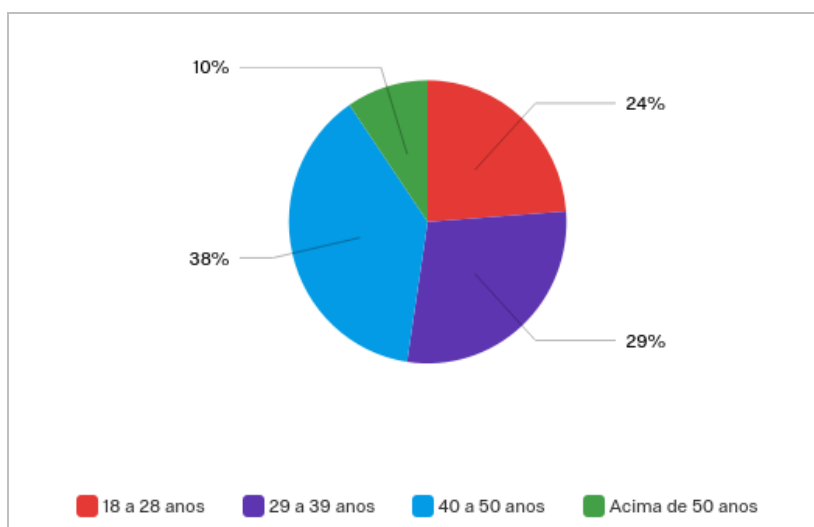


Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.2. Idade média dos respondentes

Na figura 2 a faixa etária entre 18 a 28 anos corresponde a 24% dos respondentes, enquanto a de 29 a 39 anos tem um percentual de 29%, juntas elas representam a maior totalidade. No entanto, a faixa etária de 40 a 50 anos com uma representatividade de 38% do total é a maior se analisada individualmente, e por fim com apenas 10% está os respondentes acima de 50 anos. É possível perceber uma diversidade de idade entre os funcionários, considerando os 21 respondentes.

Figura 2: Idade

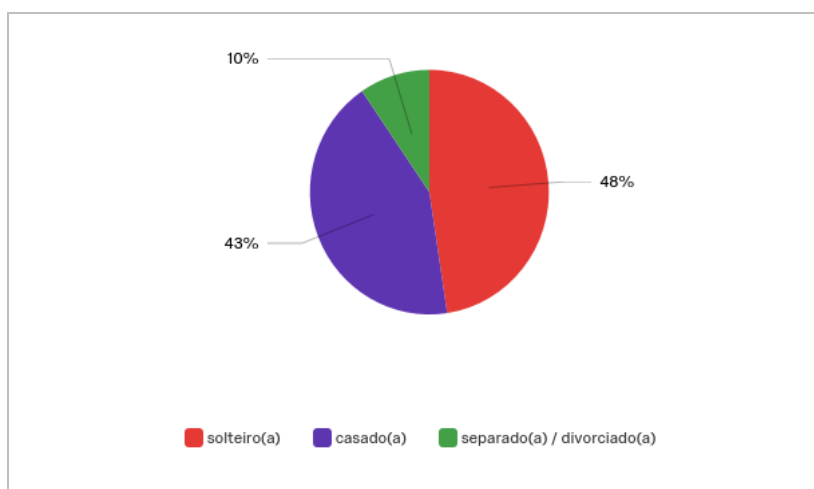


Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.3. Estado civil

Na figura 3 mostra que com relação ao estado civil casado e solteiro há um relativo equilíbrio, pois os que se consideram solteiro representam 48% dos respondentes, seguido pelos status casado que tem 43%, por fim com 10% estão os separados/divorciados, considerando uma totalidade de 21 respondentes.

Figura 3: Estado civil

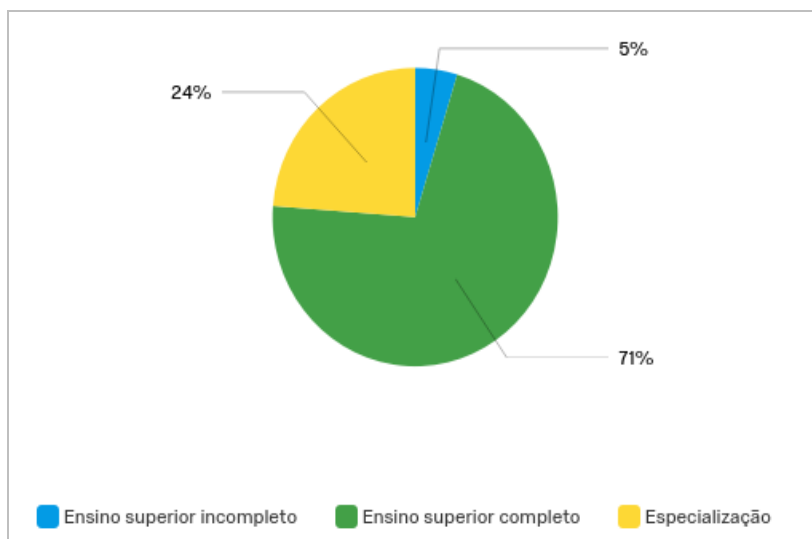


Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.4. Nível de escolaridade

Há uma predominância e pessoas com ensino superior completo, com uma representatividade de 71%, seguida pelos que possuem especialização que caracterizam 24% da amostra e com apenas 5% estão os pesquisados que tem ensino superior incompleto. A partir da apresentação dos dados é possível constatar que o percentual de respondentes com ensino superior completo é mais do que o dobro, considerando a junção dos outros níveis de escolaridade. A Figura 4 detalha essa informação.

Figura 4: Nível de escolaridade



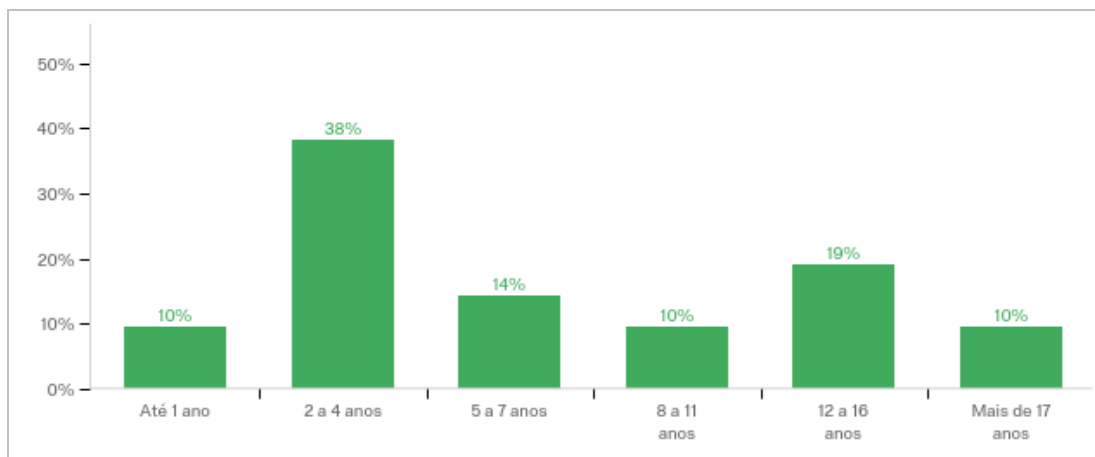
Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.5. Tempo de trabalho na Vila Olímpica da Maré

De acordo com a figura 5, 38% dos pesquisados estão trabalhando na organização da Vila olímpica da Maré no espaço de tempo entre de 2 a 4 anos, seguido da faixa de 12 a 16 anos com um percentual de 19%. Já o período de 5 a 7 anos aparece com uma representatividade de 14% dos respondentes. As faixas de até 1 ano, 8 a 11 anos e mais de 17 anos de trabalho na organização, tem respectivamente cada uma 10%, ou seja, apresentam um empate.

Dessa forma, pode-se observar que há certo equilíbrio no tempo de serviço prestado pelos funcionários ao comparar com o tempo de existência da organização, que teve suas atividades iniciadas há 19 anos.

Figura 5: Tempo de trabalho na organização



Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.6. Morador do complexo da Maré

Na amostra pesquisada 71% dos funcionários não moram no complexo da Maré, enquanto somente 29% são moradores. Mais do que o dobro não reside na comunidade. Após realizar o cruzamento desses dados com o tempo de trabalho dos funcionários na Vila Olímpica da Maré, conforme consta na figura 6, é possível perceber indícios que a permanência da maior parte do quadro de colaboradores na organização não é devida ao fato de se morar na mesma localidade da organização.

Figura 6: Morador do complexo da Maré

		Há quanto tempo trabalha na Vila Olímpica da Maré?						Total
		Até 1 ano	2 a 4 anos	5 a 7 anos	8 a 11 anos	12 a 16 anos	Mais de 17 anos	
É morador do complexo da Maré?	Sim	2	1	0	2	1	0	6
	Não	0	7	3	0	3	2	15
Total		2	8	3	2	4	2	21

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.7. A Vila Olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?

Dos respondentes da pesquisa, 76% afirmaram que a Vila Olímpica da Maré não foi o primeiro emprego, enquanto 24% informaram que foi. Ao realizar o cruzamento desses dados com o tempo que cada funcionário está trabalhando na organização, considerando a figura 7, é possível perceber que há uma predominância expressiva dos respondentes que declarou não se tratar do primeiro emprego, logo, existe a possibilidade de comparar seu trabalho atual com outros. Dessa forma, é possível perceber indícios que o fato de ser o primeiro emprego não é um fator determinante para permanência dos funcionários na organização.

Figura 7: A Vila Olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?

		Há quanto tempo trabalha na Vila Olímpica da Maré?						Total
		Até 1 ano	2 a 4 anos	5 a 7 anos	8 a 11 anos	12 a 16 anos	Mais de 17 anos	
A Vila Olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?	Sim	0	1	1	2	1	0	5
	Não	2	7	2	0	3	2	16
Total		2	8	3	2	4	2	21

Fonte: Próprio autor (2018)

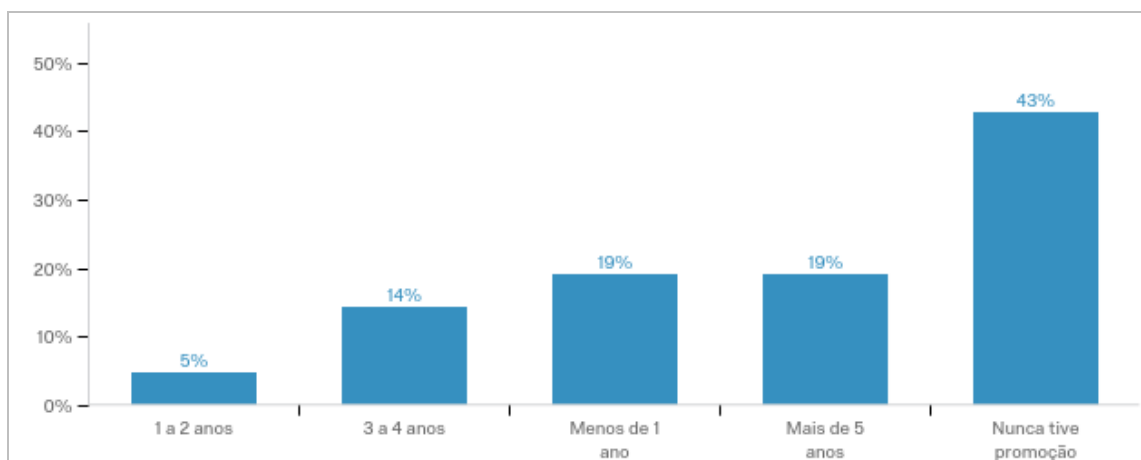
#### 4.2.1.8. Há quanto tempo foi a sua última promoção?

A maior parte dos pesquisados, com 43%, informou nunca ter tido promoção. Aqueles que tiveram promoção, há mais de 5 anos, tem uma representatividade de 19%, assim como, aqueles que ganharam promoção há menos de um ano. Com 14% estão aqueles que tiveram uma promoção entre 3 a 4 anos e por fim, estão os 5% que correspondem aos colaboradores que obtiveram uma promoção da organização na faixa de 1 a 2 anos.

Apesar do percentual dos que nunca tiveram promoção ser alta, os que tiveram promoção tem uma representatividade de 57%. Dessa forma, a maior parte dos pesquisados, já obtiveram em algum momento do seu tempo de trabalho uma promoção na organização.



Figura 8: Há quanto tempo foi sua ultima promoção?

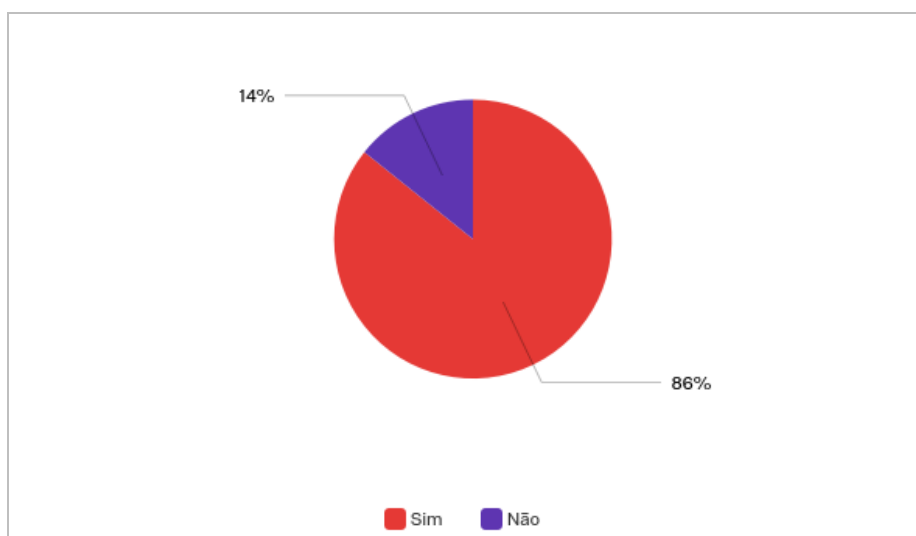


Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.9. Trabalhador CLT

Do total de 21 respondentes, considerando na figura 9, a maior parte com 86% declara trabalhar com contrato de trabalho CLT, enquanto apenas 14% alegaram não trabalhar com esse estilo de contrato. É importante ressaltar, que existem cargos que permitem o trabalho sem a necessidade da assinatura da carteira. Na Vila Olímpica da Maré, por exemplo, tem um estagiário e por ser tratar de uma organização social, também contam com dois voluntários, cargos em que não há assinatura da carteira de trabalho, porém a carga horária de trabalho de ambos é inferior ao do funcionário CLT.

Figura 9: Trabalhador CLT



Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.10. Função dos colaboradores

Na tabela 5 é demonstrada as funções dos 21 respondentes da pesquisa. O maior percentual é referente aos professores com 48%, seguido da função coordenador com 14%. Estão empatadas com 10% respectivamente as funções de auxiliar administrativo e voluntário. Por fim, com apenas 5% estão às funções relacionadas ao assistente social, estagiário (a), gerente e pedagogo (a).

Tabela 5: Função dos colaboradores

Função	Frequência	Nº de respondentes
Assistente social	5%	1
Auxiliar administrativo	10%	2
Coordenador (a)	14%	3
Estagiário (a)	5%	1
Gerente	5%	1
Pedagogo (a)	5%	1
Professor (a)	48%	10
Voluntário (a)	10%	2
Total	100%	21

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.1.11. Impacto da falta de segurança

A organização objeto do estudo localiza-se, como já informado, no complexo de favelas da Maré no Rio de Janeiro, local considerado de grande periculosidade devido as constantes guerras travadas entre criminosos e as operações policiais. Por esse motivo, a questão sobre o impacto da falta de segurança foi abordada nessa questão, considerando também que a grande maioria dos respondentes não reside na comunidade, o que pode colaborar para que na visão desses funcionários o nível de impacto seja maior, visto que não vivem na localidade.

Foi solicitado que os respondentes classificassem o nível de impacto que a falta de segurança causa no trabalho, considerando uma escala de zero a dez, na qual zero representa pouco impacto e dez muito impacto.

Dessa forma, 48% dos pesquisados, 10 pessoas, relataram que a falta de segurança tem grande impacto, e atribuíram 9 ou 10 pontos na escala do nível de impacto. Enquanto 33% dos respondentes, 7 funcionários, consideraram a falta de segurança com um médio impacto e deram de 7 a 8 na escala apresentada. Por fim 19% da amostra, que representa 4 respondentes, classificaram com pouco impacto a falta de segurança no trabalho, dando uma pontuação de 3 a 6 na escala, conforme é apresentado na tabela 6 e no gráfico 12.

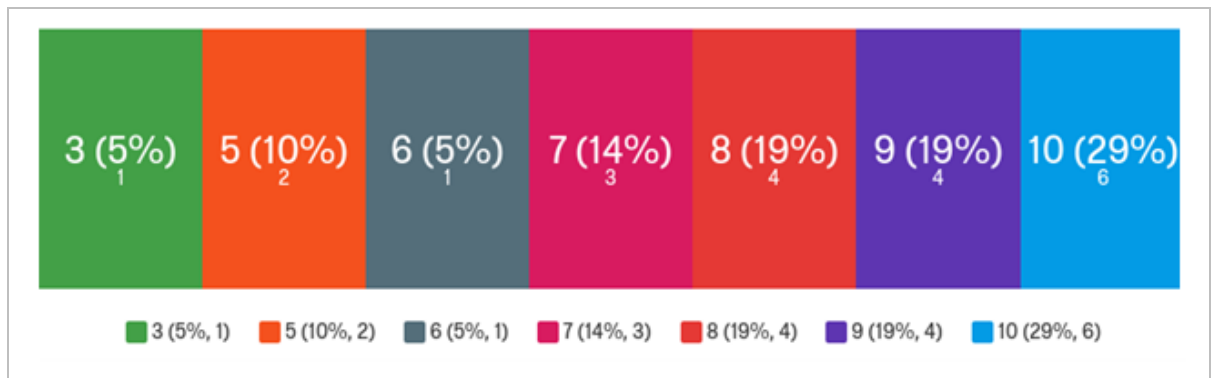
A partir da análise dos dados é possível inferir que essa questão, considerando a junção do percentual do médio impacto com muito impacto, representam 81% da amostra, o que denota que esse item pode influenciar na permanência na organização e na escala do comprometimento organizacional.

Tabela 6: Impacto da falta de segurança

Grupo	Frequência	Nº de respondentes
Pouco impacto	19,%	4
Médio impacto	33%	7
Muito impacto	48%	10
Total	100%	21

Fonte: Próprio autor (2018)

Figura 10: Impacto da falta de segurança



Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.2. Índice do comprometimento na VOM

O objetivo da pesquisa foi identificar qual base do comprometimento organizacional, tem predominância no quadro de colaboradores da organização da Vila Olímpica da Maré. Para que fosse possível cumprir com o objetivo estabelecido, para cada base de comprometimento foram realizados cálculos das médias das respostas e a soma das médias. É importante ressaltar a utilização da escala de likert de 5 pontos, onde o discordo plenamente tem peso 1, o discordo pouco peso 2, em dúvida peso 3, concordo pouco peso 4 e por fim concordo plenamente peso 5. De acordo com a escala de 5 pontos, foram utilizados os valores das tabelas 7 e 8 para realizar a classificação.

Tabela 7: Classificação de médias geral das respostas

Faixas de valores	Classificação
De 1 a 2,49	Baixo
De 2,50 a 3,49	Médio
Acima de 3,5	Alto

Fonte: Silva (2013, p.32)

Tabela 8: Classificação da Soma das Médias

Faixas de valores	Classificação
De 1 a 10,5	Baixo
De 10,6 a 20,5	Médio
Acima de 20,6	Alto

Fonte: Silva (2013, p.33).

#### 4.2.2.1. Comprometimento afetivo

Todas as questões que abordam a base afetiva do comprometimento organizacional seguem na tabela 9. As questões 7, 12 e 18 foram pontuadas ao inverso por estarem de forma negativa. Ao realizar a análise dos resultados, a média geral encontrada para essa base foi de 4,60, enquanto a soma das médias foi 27,57. Considerando os resultados obtidos e comparando com as tabelas 7 e 8 é possível verificar que a media geral e as somas das médias para dimensão afetiva são classificadas como altas.

Para Bastos (1993) o comprometimento afetivo caracteriza um estado em que a pessoa se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar o alcance dos objetivos. É importante ter um alto índice nessa base, pois de acordo com Meyer e Allen (1991), ela tem o potencial de aumentar o envolvimento na execução das tarefas rotineiras, além de influenciar no desempenho e no desejo de ficar na empresa. Além disso, o comprometimento afetivo pode atingir também os comportamentos que estão fora dos limites especificados (persistência, inovação, desenvolvimento de estratégia (MEYER & HERSCOVITCH, 2001)).

Justiniano (2003, p. 01), diz que "(...) poucas Organizações Não-Governamentais (ONGs) têm atualmente uma gestão organizacional que dá conta dos processos que envolvem a área de recursos humanos". A partir dessa afirmação, pode-se concluir que são grandes as dificuldades enfrentadas por esse tipo de organizações, porém quando há uma predominância do comprometimento afetivo nos colaboradores, mesmo em meio à falta de estrutura e até mesmo a falta de direitos básicos como pagamento de salário e recebimento de benefícios previstos em lei, as pessoas ainda podem ter um elo afetivo com organização, se mantendo na empresa porque querem está lá,

apesar de todos os pontos negativos existentes, isso pode ocorrer porque os funcionários tem uma forte ligação com o propósito da organização, que é prestar assistência, as crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social. Com a descrição dos fatores fica compreensível entender o motivo dos altos índices de comprometimento afetivo, apesar das dificuldades enfrentas pelos funcionários da VOM.

Tabela 9: Comprometimento afetivo

<b>Perguntas que compõe o comprometimento afetivo</b>	<b>Disc. Plenamente</b>	<b>Disc. pouco</b>	<b>Em dúvida</b>	<b>Conc. pouco</b>	<b>Conc. plenamente</b>	<b>Média</b>
2- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0%	0%	0%	29%	71%	4,71
3- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0%	0%	0%	10%	90%	4,90
7- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	81%	0%	0%	0%	14%	4,38
10- Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização	10%	14%	0%	24%	52%	3,95
12- Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	76%	24%	0%	0%	0%	4,76
18- Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	86%	14%	0%	0%	0%	4,86
<b>Soma das médias</b>						<b>27,57</b>
<b>Média geral do comprometimento afetivo</b>						<b>4,60</b>

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.2.2. Comprometimento normativo

As questões que abordam a base do comprometimento normativo seguem dispostas na tabela 10. É importante ressaltar que a questão 14 foi pontuada inversamente por estar com uma conotação negativa. Os resultados obtidos para essa base referente à média geral das respostas e a soma das médias, foram, respectivamente 3,71 e 22,29. Considerando as faixas de valores para classificação apresentadas nas tabelas 7 e 8 o comprometimento

normativo, assim como o afetivo, apresentam um alto índice. No entanto, os valores da dimensão afetiva ainda superam os da dimensão normativa.

Para Wiener (1982) o comprometimento normativo tem como cerne os controles normativos, ou seja, as normas e regulamentos das empresas, indicando que em algumas situações o funcionário pode permanecer na empresa por acreditar que tem uma obrigação com ela. Em outras palavras, trata-se de um conjunto de pressões normativas internas que trabalham junto com os objetivos e interesses da empresa. Para Meyer e Allen (1991) essas pressões são provenientes da cultura da organização e são impostas a fim de envolver os empregados em seus ideais.

Nesse contexto, é necessário ressaltar que as organizações pertencentes ao terceiro setor têm como objetivo prestar serviços de interesse social e sem fins lucrativos (ASFORA, 2012). Para Costa e Visconti (2001) a função do terceiro setor é social e pode estar relacionada à diversas áreas de atuação como na saúde, educação, cidadania, geração de renda, emprego, preservação do meio ambiente, erradicação da pobreza, colaborando para diminuição das vulnerabilidades sociais. É possível que o alto nível de comprometimento normativo identificado tenha relação com o envolvimento e a internalização da missão, visão, valores e objetivos desse estilo de organização.

Tabela 10: Comprometimento normativo

<b>Perguntas que compõe o comprometimento normativo</b>	<b>Disc. Plenamente</b>	<b>Disc. pouco</b>	<b>Em dúvida</b>	<b>Conc. pouco</b>	<b>Conc. plenamente</b>	<b>Média</b>
1- Esta organização merece minha lealdade.	0%	0%	0%	5%	95%	4,95
9- Eu devo muito a esta organização.	5%	5%	0%	33%	57%	4,33
14- Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nessa organização.	24%	24%	14%	19%	19%	3,14
15- Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	14%	24%	10%	33%	19%	3,19
16- Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	24%	14%	10%	43%	10%	3,00

17- Eu não deixaria essa organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	24%	0%	0%	38%	38%	3,67
<b>Soma das médias</b>						<b>22,29</b>
<b>Média geral do comprometimento normativo</b>						<b>3,71</b>

Fonte: Próprio autor (2018)

#### 4.2.2.3. Comprometimento instrumental

Na tabela 11 estão as questões referente à base de comprometimento instrumental. Ao analisar os resultados foi encontrada uma média geral 2,46 e, para a soma das médias, o valor de 14,76. Ao comparar com as faixas de classificação das tabelas 7 e 8 a classificação das médias geral desse comprometimento está na faixa considerada baixa, porém, na soma das médias, ele está na faixa média. Pelos resultados obtidos pode-se perceber que é o menor tipo de comprometimento entre os três avaliados no estudo.

Para Siqueira (1995) o conceito de comprometimento instrumental está relacionado a perdas ou custos associados ao término da relação de troca com a empresa. Em outras palavras, porém com o mesmo sentido Gonzáles e Guillén (2008), afirmam que o funcionário é comprometido com a organização pelo custo associado a sair dela, ou por não ter outra opção de emprego.

O comprometimento instrumental é, por ordem de classificação, o que tem menor valor, ou seja, os funcionários da Vila Olímpica da Maré tem um baixo nível de comprometimento instrumental. Essa informação pode ser melhor compreendida, se for considerado o relato da coordenadora, que em conversa informal, relatou que a organização vem enfrentando problemas relacionados há atraso de pagamento salários e benefícios. Com isso, é possível sugerir que essa dimensão tem um nível baixo porque, momento atual, não há para eles o sentimento de perda ou custo envolvendo a saída da organização, visto que nem os valores a que teriam direito estão sendo recebidos.



Tabela 11: Comprometimento instrumental

<b>Perguntas que compõe o comprometimento instrumental</b>	<b>Disc. Plenamente</b>	<b>Disc. pouco</b>	<b>Em dúvida</b>	<b>Conc. pouco</b>	<b>Conc. plenamente</b>	<b>Média</b>
4- Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	33%	24%	5%	33%	5%	2,52
5- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	43%	19%	19%	19%	0%	2,14
6- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora	14%	24%	19%	24%	19%	3,10
8- Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	24%	33%	10%	29%	5%	2,57
11- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	33%	19%	24%	24%	0%	2,38
13- Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	43%	33%	5%	14%	5%	2,05
<b>Soma das médias</b>						<b>14,76</b>
<b>Média geral do comprometimento instrumental</b>						<b>2,46</b>

Fonte: Próprio autor (2018)

### 4.2.3. Grau de comprometimento global

Na tabela 12 está o grau de comprometimento global que se refere aos valores das somas das médias das três bases do comprometimento organizacional encontradas. A soma forneceu um valor de 64,42, que representa, de forma global, o nível de comprometimento dos pesquisados.

Meyer e Allen (1997) estabeleceram um modelo de escala, conforme é possível visualizar na tabela 13 com o objetivo de medir o grau do comprometimento global. Considerando as faixas estabelecidas o valor de 64,42 que foi encontrado, está na faixa de grau alto o que indica que o

comprometimento organizacional dos funcionários da Vila Olímpica da Maré é elevado.

Tabela 12: Grau comprometimento global

Tipo de comprometimento	Soma das médias dos comprometimentos	Média geral dos comprometimentos
Afetivo	27,57	4,60
Normativo	22,29	3,71
Instrumental	14,56	2,46
<b>Grau comprometimentoglobal</b>	<b>64,42</b>	-

Fonte: Próprio autor (2018)

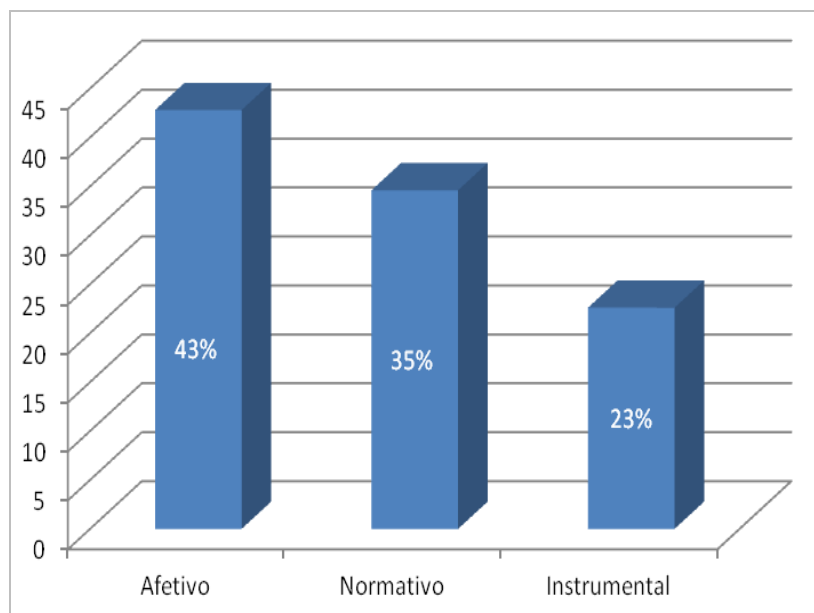
Tabela 13: Classificação do grau de comprometimento global

Comp. Global	Grau
0 a 18	Muito baixo
19 a 36	Baixo
37 a 54	Médio
55 a 72	Alto
73 a 90	Muito alto

Fonte: Meyer e Allen (1997)

Na figura 11 foi utilizado o grau de comprometimento global de 64,42 que foi encontrado ao somar os resultados da soma das médias, conforme valores disposto na tabela 12, com o intuito de estabelecer as devidas percentagens para apresentação da predominância das bases do comprometimento. Dessa forma, o comprometimento afetivo obteve 43% de predominância, enquanto o normativo apresentou 35% e por fim, com uma representatividade de 23%, ficou o instrumental. É possível observar que os valores do afetivo são maiores, o que nos permite afirmar que essa base é a predominante nos colaboradores da Vila Olímpica da Maré. No entanto, ela não é a única com alto nível nos funcionários, já que a base normativa também apresentou valores expressivos.

Figura 11: Predominância do comprometimento



Fonte: Próprio autor (2018)

## 5 Conclusão

O objetivo do estudo foi identificar qual base do comprometimento organizacional é predominante nos empregados que atuam na Vila Olímpica da Maré, considerando as bases afetiva, normativa e a instrumental.

Para dar embasamento teórico ao trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o comprometimento organizacional e seus enfoques e também sobre o terceiro setor.

Além disso, foi realizado um estudo de campo com a aplicação de um questionário para a coleta de informações que foi elaborado como base no instrumento de Meyer e Allen (1997), traduzido e aprovado para a realidade do Brasil por Medeiros apud Fonseca (2001). Esse modelo utiliza a escala de comprometimento organizacional classificando-o em afetivo, instrumental e normativo. Ele foi enviado aos 23 integrantes da área administrativa, social e para os professores da organização e apenas dois (2) colaboradores não responderam. Os dados coletados via questionário foram tabulados por meio do software da Qualtrics que geraram gráficos e tabelas que foram analisados em conformidade com o referencial teórico adotado.

Os resultados alcançados mostraram que o enfoque afetivo é o predominante no quadro de funcionários da Vila Olímpica da Maré, pois foi o que apresentou altos índices na pesquisa. No entanto, conforme visto ao longo do estudo, o comprometimento normativo também apresentou valores expressivos que permitiram classificá-lo como alto, porém os valores encontrados para essa base é menor dos que registrado para a base afetiva. Em contrapartida o comprometimento instrumental nos funcionários apresentou um baixo nível. Com isso é possível concluir que os colaboradores estão ligados à organização por causa de um sentimento de afeição, seguido de uma identificação e internalização com o objetivo, missão e os valores da organização.

Outra informação relevante é que com cruzamento dos dados obtidos de tempo de permanência e do quantitativo de funcionários que são moradores do complexo da Maré, é possível perceber que não há relação entre o tempo em que os trabalhadores estão na organização com o fato de morarem na

comunidade, porque a grande maioria, em todas as faixas de tempo de trabalho não reside na Maré. Ainda por meio de cruzamentos de dados pode-se afirmar também que não há associação de que os funcionários permanecem na organização por ser ela o seu primeiro emprego, porque a maioria não tem a Vila Olímpica como precursor das suas carreiras. A questão da falta de segurança é apontada pelos respondentes com um alto impacto para o trabalho, no entanto não é um fato que prejudique os índices de comprometimento, já que dois enfoques tem alto índice na organização.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Para os próximos estudos sobre a Vila Olímpica da Maré, é importante que seja feita uma pesquisa que realize o cruzamento das informações sobre as dimensões do comprometimento com outras variáveis, como por exemplo, o tempo de permanência dos funcionários e a questão da falta de segurança, com o intuito de compreender se esses fatores podem influenciar ao longo do tempo no grau do comprometimento.

Considerando o tema comprometimento em instituições que pertencem ao terceiro setor de forma geral, seria importante que a coleta de dados ocorresse em mais de uma empresa e que além da aplicação do questionário, seja realizado um trabalho de observação e de entrevistas com os funcionários para que se possa compreender de forma mais profunda e ampla como funciona e as características do comprometimento nesse estilo de organização. E posteriormente, analisar se há alguma similaridade entre os resultados obtidos nas empresas pesquisadas, com o objetivo final de gerar estudos que se torne referencial teórico nesse segmento, já que atualmente estudos específicos de comprometimento em organizações sociais são escassos.

## 6 Referências Bibliográficas

ASFORA, L. F. **Terceiro Setor: organizações sociais**. Rio de Janeiro, 2012. 79 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) - Departamento de Direito: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ASSIS, L. B.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROFF, I. B. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE. ISSN 1679- 1827. 2011.

BADEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.4, n.2, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: **XXII Encontro da ANPAD (EnANPAD)**, 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: XXII EnANPAD, 1998.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais na natureza do trabalho. **Revista de Administração**: São Paulo, v. 35, n.4, p.48-60, out./dez. 2000.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66,n.1,p.32-40,1960

BROWN, R. B. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. **Journal Of Vocational Behavior**, 49, art. 42, p. 230–251, 1996

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; REIS, E. D. Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, p. 534-564, 2011

CHANG J., J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo, 2001. 410 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Chen, Z. X., Francesco, A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. **Journal of Vocational Behaviour**, 62: 490-510, 2003.

CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

COMMEIRAS, Nathalie; FOURNIER, Christophe. **Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire**: implications for researchers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, v. 21, n. 3, p. 239-245, 2003.

COSTA F. M.; BASTOS A. V. B. Múltiplos comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: **Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração**. 24, 2000. Florianópolis/SC. Anais... Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. AS/GESET Relato Setorial N° 3, junho, 2001.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. rPOT. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.

ECKERT, A. **Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis**. Porto Alegre, 2006. 122 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GONZÁLEZ, T. F.; GUILLÉN, M. Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. **Journal of Business Ethics**, 78, p. 401-414, 2008

GOULDNER, H. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.4, n.4, p.468 490. 1960.

KANTER, R. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v.33, n.4, p.499 517. 1968.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 5160, 1958.

MEDEIROS, C. A. F. et al. (2002). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In **Anais do 26º Encontro Anual da ANPAD**, Salvador. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 4, p.187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. 181 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L.; MARQUES, G.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.43, n.1, p.1 22. 2005.

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

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n.1, p.61-89,1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the Workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks-CA: Sage Publications, 1997.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resources Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Psychology**, 14, 224-347, 1979.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages** - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York. Academic Press. 1982.

MOWDAY, R. T.; Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

OLIVEIRA, R. N.; JUNQUEIRA, L. A. P. **A gestão nas organizações do terceiro setor: que forma de gestão?** Pontifca Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2003

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99, 1986.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. ed. 3, p. 288-304, 2015.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre:



Artmed, 2004.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira.** Belo Horizonte, 2011. 144 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de pós-graduação em administração: Universidade Fumec em Belo Horizonte.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.3, p. 30 – 43, jul. / set. 2004.

REINERT, M.; MACIEL, C. O.; CANDATTEN, F. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre constructos. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 167-184, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RUWER, L. M. E.; CANOAS, J. W. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios. **Serviço Social e Realidade**, v. 18, n. 2, p. 107-132, 2010.

SILVA, A. P. P. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor público.** Rio de Janeiro, 2013. 44 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SILVA, M.; SANTOS, S. Gestão nas organizações sem fins lucrativos. In: SEMINÁRIO DAS FACULDADES INTEGRADAS CAMPOS SALLES. 4. São Paulo, 2012. **Anais...**São Paulo, CS, 2012.

SILVA, E.; VASCONCELOS, S.; NORMANHA FILHO, M. Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 20-29. s.d.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** Brasília, 1995. 198 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

TEIXEIRA, R. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.11, n. 1, p. 1-15, São Paulo: FEA-USP, 2004.

TEIXEIRA, R. *et al.* Terceiro setor: fontes, formas e desafios da captação de recursos nas ONG's de Londrina. **I UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.** Londrina, v. 6, p. 5-13, mar. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WIENER, Y. Commitment in Organizations: A Normative View. **The Academy of Management Review**, v. 7, n.. 3, p. 418-428, Jul. 1982.

## 7Apêndice

### Apêndice 1 - Questionário

Prezados, me chamo Cristiana Sousa e sou aluna de administração da PUC- Rio. A pesquisa abaixo é referente ao meu trabalho de conclusão de curso e seria muito importante contar com a sua participação. Todas as informações disponibilizadas serão usadas exclusivamente com fins acadêmicos e não há necessidade de se identificar, ou seja, haverá total sigilo. O objetivo da pesquisa é obter informações sobre a visão dos colaboradores com relação à instituição Vila Olímpica da Maré. O prazo final para responderem é até o dia 25 de Outubro. Caso tenham alguma dúvida, por favor, entrem em contato comigo através do e-mail: cristiana.souzza@gmail.com ou pelo telefone 21 96868-2092.

Desde já agradeço pela colaboração.

#### Dados de qualificação

Sexo

- Feminino
- Masculino

Idade

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Estado civil

- solteiro(a)
- casado(a)
- viúvo(a)
- separado(a) / divorciado(a)

Nível de escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização

- Mestrado
- Doutorado

É morador do complexo da Maré

- Sim
- Não

A Vila olímpica da Maré foi seu primeiro emprego?

- Sim
- Não

Há quanto tempo trabalha na Vila Olímpica da Maré?

- Até 1 ano
- 2 a 4 anos
- 5 a 7 anos
- 8 a 11 anos
- 12 a 16 anos
- Mais de 17 anos

Há quanto tempo foi sua última promoção?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 6 anos
- Outros \_\_\_\_\_
- Nunca tive promoção
- Não sei o que é promoção

Você trabalha como CLT?

- Sim
- Não

Qual sua função atual?

- Assistente social
- Auxiliar administrativo
- Coordenador (a)
- Estagiário
- Gerente
- Manutenção
- Pedagogo (a)
- Professor (a)
- Seguranças
- Serviço Geral
- Voluntário

Você é professor (a) do projeto Barcelona?

- Sim
- Não

Qual é o nível de impacto no trabalho que a falta de segurança causa? 0 representa pouco impacto e 10 muito impacto. \_\_\_\_\_ Nível de impacto

Considerando a Vila Olímpica da Maré, responda os 18 itens de acordo com o quanto você concorda com cada uma das afirmativas conforme a escala.

1. Esta organização merece minha lealdade.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

3. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

4. Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

5. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

6. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco

- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

7. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

8. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

9. Eu devo muito a esta organização

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

10. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

12. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

13. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

14. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

15. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

16. Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

17. Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

18. Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.

- Discordo plenamente
- Discordo pouco
- Em dúvida
- Concordo pouco
- Concordo plenamente

Muito obrigada pela colaboração!

