

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Fernanda Célia Bella - fernanda.bella@aluno.ifsp.edu.br
Carolina Aparecida de Freitas Dias - carolina.dias@ifsp.edu.br
Aline Marcia Carraro Borges - aline.borges@ifnmg.edu.br
Rogério Tadeu da Silva - rogeriotadeu@ifsp.edu.br

Resumo: A rotatividade e a desmotivação dos funcionários são preocupações constantes das organizações, desse modo, avaliar o comprometimento organizacional auxilia na compreensão desses fenômenos, fornecendo informações para a tomada de decisão. A Feinkost, em 2023, apresentou uma rotatividade de 50,91%, sendo que, desses, 16% solicitaram desligamento. Sendo assim, nesta pesquisa o objetivo foi analisar o comprometimento organizacional dos funcionários da Feinkost, utilizando, para tanto, a escala EBACO-R. Tal escala foi desenvolvida e validada por Medeiros (2003) e revalidada por Fernandes-Trigueiro *et al.* (2019), a qual apresenta os seguintes tipos de comprometimento: afetivo, obrigação em permanecer, afiliativo, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. A pesquisa utilizou a abordagem quantitativa, sendo do tipo descritiva, e utilizou o método *survey* para seu desenvolvimento. Foi aplicado um questionário contendo a escala EBACO-R e questões de caracterização dos respondentes. Dentre os principais resultados o comprometimento afetivo apresentou-se como o mais presente em uma amostra composta majoritariamente por colaboradores do setor produtivo, com menos de um ano de trabalho e ensino médio completo.

Palavras-Chave: recursos humanos, comprometimento, indústria, engajamento, retenção.

1. Introdução

A partir da Revolução Industrial, as organizações passaram a contratar grandes contingentes de trabalhadores, com foco quase exclusivo no controle da jornada e no pagamento da força de trabalho. Com o crescimento do número de corporações e a intensificação da competição, tornou-se necessário ir além da gestão operacional, compreendendo o que motiva os colaboradores e os faz engajar-se com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, o comprometimento organizacional emerge como um elemento estratégico, capaz de influenciar o desempenho individual e coletivo.

Desde a década de 1970, estudos sobre comprometimento organizacional vêm sendo desenvolvidos e, no Brasil, foram introduzidos a partir dos anos 2000, com uma variedade de abordagens e conceitos, o que ainda hoje impede a formação de um consenso sobre sua definição. Entre as ferramentas desenvolvidas para mensurar esse construto, destaca-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R), proposta por Medeiros (2003) e refinada por Fernandes-Trigueiro *et al.* (2019), que considera múltiplas dimensões do vínculo entre colaborador e organização.

Neste artigo, busca-se analisar, por meio da EBACO-R, o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma indústria do setor alimentício fundada em 1989, com sede no polo industrial de Cotia (SP), reconhecida por seus produtos, como granolas e cereais. A escolha da empresa se deu em razão do vínculo profissional da pesquisadora com a organização no momento da condução do estudo, bem como da relevância do tema para o contexto vivenciado. Em 2023 a empresa analisada apresentou uma taxa de rotatividade de 50,91%, sendo 16% por iniciativa dos próprios colaboradores, dado que motivou a presente investigação.

A relevância do tema se dá no seu impacto direto no desempenho organizacional, no clima interno e na capacidade de retenção de talentos. Segundo Meyer e Allen (1997), compreender os vínculos de comprometimento permite às equipes de Recursos Humanos e às lideranças delinear estratégias mais eficazes, alinhadas às necessidades dos colaboradores.

Pretende-se, portanto, que esta pesquisa ofereça subsídios práticos à gestão de pessoas, contribuindo para a redução da rotatividade e para o fortalecimento do engajamento organizacional, além de dialogar com a literatura sobre comprometimento no contexto de pequenas empresas brasileiras.

2. Fundamentação teórica

2.1. Conceito de comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é um campo de estudo inserido nas discussões sobre comportamento e cultura organizacional, ambos fundamentais para compreender como indivíduos relacionam-se com as instituições em que atuam. O comportamento organizacional, conforme Wagner (2020), busca entender, prever e influenciar as ações humanas no ambiente de trabalho, articulando fatores individuais, grupais e organizacionais. Já a cultura

organizacional, segundo Barreto *et al.* (2013), constitui-se como um sistema de valores e normas que moldam as práticas cotidianas nas empresas. Nesse contexto, o comprometimento organizacional se destaca como um constructo que expressa o vínculo psicológico entre o colaborador e a organização. Menezes e Bastos (2009) destacam que se trata de um conceito polissêmico, ligado a processos de influência social que explicam a permanência dos indivíduos nos grupos organizacionais. Ademais, Rodrigues e Bastos (2010) reforçam que o comprometimento está diretamente relacionado à decisão de permanecer na empresa, sendo um fator-chave para enfrentar problemas como a rotatividade.

Pesquisas apontam que colaboradores comprometidos tendem a ser mais satisfeitos, produtivos e engajados (Naves; Coleta, 2003), o que impacta diretamente o desempenho organizacional. Rego (2003), por sua vez, ressalta que o comprometimento se torna ainda mais relevante em contextos de alta competitividade, pois está associado a respostas rápidas, criatividade e alinhamento com os objetivos da organização.

O comprometimento organizacional tem sido tradicionalmente compreendido como resultado da relação entre indivíduo e organização, sendo influenciado por fatores contextuais como características pessoais, do trabalho e da liderança (Costa; Bastos, 2014). Os primeiros estudos sobre o tema surgiram no exterior na década de 1970, com crescimento significativo nos anos 1980. No Brasil, a pesquisa sobre comprometimento organizacional ganhou força a partir da década de 1990 (Arraes *et al.*, 2017). Com o fortalecimento da área de gestão de pessoas no século XX, as organizações passaram a adotar estratégias de retenção, impulsionando a formulação do conceito de comprometimento como diferencial competitivo. Inicialmente, o foco estava na permanência do colaborador, porém, com o tempo, passou-se a valorizar sua contribuição ativa para a empresa (Rodrigues; Bastos, 2010).

O comprometimento pode ser entendido como uma ligação psicológica que envolve identificação, lealdade, sentimento de obrigação e esforço extra (Rodrigues; Bastos, 2010). Estudos também destacam que esse vínculo está associado à maturidade e à autonomia dos colaboradores (Zanelli; Silva, 2008), sendo fortalecido ou dificultado por práticas de liderança e cultura organizacional (Sá; Lemoine, 1998).

Três teorias clássicas fundamentam o campo: a teoria instrumental (Becker, 1960 *apud* Medeiros, 2003), que entende o comprometimento como cálculo de custos para sair da organização; a afetiva (Mowday; Porter; Steers, 1982 *apud* Medeiros, 2003), centrada no vínculo emocional; e a normativa (Wiener, 1982 *apud* Medeiros, 2003), baseada no senso de obrigação moral.

2.2. Enfoques do comprometimento organizacional e suas características

Os estudos sobre comprometimento organizacional agrupam-se em diferentes enfoques, sendo os principais: afetivo, instrumental e normativo (Medeiros, 2003). O enfoque afetivo refere-se ao apego emocional do colaborador à organização, expressando-se por meio da lealdade e do desejo de permanecer (Bastos, 1993; Rego, 2003). Esse tipo de vínculo se assemelha ao enfoque

comportamental, que entende que o comprometimento decorre da coerência entre atitudes passadas e presentes do trabalhador (Mowday; Porter; Steers, 1982 *apud* Medeiros *et al.*, 2003).

Já o comprometimento instrumental, proposto por Becker (1960 *apud* Medeiros *et al.*, 2003), é baseado em um cálculo racional de custos e benefícios: o indivíduo permanece na organização por perceber que sua saída implicaria perdas significativas. Por sua vez, o enfoque normativo, desenvolvido por Wiener (1982 *apud* Medeiros, 2003), considera que o colaborador permanece por sentir que é moralmente correto fazê-lo, sendo esse comportamento frequentemente moldado pela cultura organizacional.

Além desses, autores como Meyer e Allen (1997) e Gouldner (1960) propõem modelos multidimensionais, que combinam diferentes formas de vínculo, conforme destaca Medeiros (2003). Meyer e Allen (1997), por exemplo, articulam os três enfoques clássicos (afetivo, instrumental e normativo), enquanto Gouldner (1960) distingue entre integração e introjeção, relacionando o comprometimento à identificação com a imagem e os valores da organização. Embora distintos, esses enfoques compartilham a ideia de que a relação entre pessoa e organização é central para o desempenho e para a permanência dos indivíduos nas empresas.

2.3. Métodos de mensuração dos enfoques do comprometimento organizacional

Os métodos de mensuração do comprometimento organizacional variam de acordo com os enfoques teóricos adotados. No caso do comprometimento afetivo, destaca-se o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), composto por 15 itens em escala Likert, utilizado amplamente em pesquisas internacionais e adaptado ao Brasil por Borges-Andrade *et al.* (1989 *apud* Medeiros, 2003).

No enfoque instrumental, utilizam-se perguntas diretas relacionadas à permanência ou mudança de organização em função de variáveis como salário, função e oportunidades. Complementarmente, consideram-se fatores como idade, experiência e planos de aposentadoria (Medeiros, 2003).

O comprometimento normativo, por sua vez, é avaliado com base em indicadores afetivos, percepção de escassez de alternativas e sacrifício pessoal, refletindo um senso de obrigação moral com a organização (McGee; Ford, 1987 *apud* Medeiros, 2003).

Modelos multidimensionais, como os propostos por Meyer e Allen (1997), abrangem os três enfoques clássicos (afetivo, instrumental e normativo) e utilizam escalas com 18 a 24 itens. A maioria das pesquisas utiliza o formato Likert para avaliar o comprometimento.

No Brasil, destaca-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida por Medeiros (2003), que propôs sete bases do comprometimento. Posteriormente, a escala foi revalidada por Trigueiro-Fernandes *et al.* (2019), resultando na EBACO-R, com cinco dimensões, maior consistência teórica e validade convergente. A comparação entre as escalas EBACO e EBACO-R pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1. Comparação escala EBACO e EBACO-R

Enfoque*	EBACO	EBACO-R
Comprometimento afetivo	Afetivo	Afetivo
Comprometimento Normativo	Obrigação em permanecer	Obrigação em permanecer
Comprometimento Normativo	Obrigação pelo desempenho	-
Sentimento de fazer parte	Afiliativa	Afiliativa
Comprometimento Instrumental	Falta de recompensas e oportunidades	-
Comprometimento Instrumental	Linha consistente de atividades	Linha consistente de atividades
Comprometimento Instrumental	Escassez de alternativas	Escassez de alternativas

*As bases para definição do enfoque foram as definições de Meyer e Allen (1991 *apud* Gomes Filho; Honório, 2014).

Fonte: autoria própria.

As duas dimensões excluídas na EBACO-R foram “Obrigação pelo desempenho” e “Falta de recompensas e oportunidades”, sem prejuízo à mensuração dos enfoques normativo e instrumental, uma vez que estes permanecem representados por outras bases. Cabe destacar que a base Afiliativa, embora não se enquadre nos três enfoques clássicos, representa o sentimento de pertencimento e reconhecimento entre pares, conforme definido por Medeiros (2003). A versão EBACO-R é composta por 20 itens (quatro para cada base), mensurados por escala Likert de seis pontos. As definições das bases estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2. Definições das bases da EBACO-R

EBACO-R	Definições	Referências
Afetivo	Grau de apego emocional à organização, sentimento de lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização, aceitação dos valores, filosofia e objetivos da empresa.	Medeiros (2003); Lyman Porter (1979 <i>apud</i> Medeiros, 2003); Rego (2003); Bastos (1993), Gomes Filho e Honório (2014).
Obrigação em permanecer	Ações advindas das regras e cultura da empresa, sentimento de obrigação moral em permanecer na organização.	Wiener (1982 <i>apud</i> Medeiros, 2003); Rego (2003); Gomes Filho e Honório (2014).
Afiliativa	Sentimento de fazer parte e de querer ser reconhecido pelos colegas de trabalho como membro da equipe.	Medeiros (2003); Gomes Filho e Honório (2014).
Linha consistente de atividades	Ligado aos custos e benefícios perdidos caso saia da empresa, tendo a necessidade de permanecer, manter-se no emprego.	Becker (1960 <i>apud</i> Medeiros, 2003); Rego, (2003); Becker (1960 <i>apud</i> Gomes Filho; Honório, 2014); Gomes Filho e Honório (2014).
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho em outras organizações se deixar a atual.	Gomes Filho e Honório (2014); Medeiros (2003 <i>apud</i> Gomes Filho; Honório, 2014).

Fonte: Elaboração própria a partir de Medeiros (2003); Lyman Porter (1979 *apud* Medeiros, 2003); Rego (2003); Bastos (1993); Gomes Filho e Honório (2014); Wiener (1982 *apud* Medeiros, 2003); Becker (1960 *apud* Medeiros, 2003).

A revalidação da EBACO-R também foi realizada por Rocha (2016), orientado por Trigueiro-Fernandes, em estudo aplicado a uma organização do Sistema S. O autor confirmou a confiabilidade da escala e identificou o comprometimento afetivo como o tipo predominante entre os colaboradores da instituição analisada.

Estudos recentes têm demonstrado o impacto do comprometimento organizacional no desempenho organizacional, demonstrando a importância do tema. Nesse sentido, foram encontrados indícios de que gerenciar a experiência dos funcionários pode aumentar o comprometimento organizacional ao melhorar a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico (Lee; Kim, 2023). Há vasto número de estudos que relacionam comprometimento organizacional com sustentabilidade organizacional, adoção de fatores ESG, inovação verde etc. (El-Kassar; Singh, 2019; Rahman et al., 2023; Ahmed et al., 2023) demonstrando o potencial do comprometimento organizacional para fomentar a atuação social e ambientalmente responsável por parte das organizações.

3. Método de pesquisa

Este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva, pois segundo Malhotra (2006) é um tipo de pesquisa adequada quando o objetivo do estudo é descrever características de uma população ou fenômeno em estudo, podendo identificar características demográficas, atitudes e comportamentos. Quanto ao método, utilizou-se o *survey* que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) é comumente utilizado para coletar dados de uma amostra representativa de uma população, por meio de questionários, os quais foram utilizados nesta pesquisa visando mensurar o comprometimento organizacional por meio da escala EBACO-R, validada no Brasil. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente os conceitos de comprometimento organizacional e identificar instrumentos de mensuração adequados.

O instrumento de coleta foi um questionário estruturado, com 20 itens referentes à escala EBACO-R, divididos entre cinco bases: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. As assertivas foram formuladas em escala Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (6). O questionário também incluiu 10 questões sociodemográficas para caracterização da amostra. O questionário foi divulgado por meio da plataforma Google Forms e as respostas obtidas foram submetidas à análise de médias e frequência. A coleta de dados aconteceu entre os dias 20/05/2024 e 24/05/2024.

A população da pesquisa corresponde aos colaboradores e prestadores de serviço da empresa alimentícia, totalizando 51 pessoas. Após exclusões (três em férias e oito não respondentes), a amostra final compreendeu 40 participantes. Com as características descritas na Tabela 1.

A pesquisadora, atuante na área de Recursos Humanos (RH) da organização à época, obteve autorização institucional e aplicou os termos de consentimento (TCLE). Destaca-se que o projeto desse estudo foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), antes da coleta de dados. O número de aprovação será divulgado posteriormente quando da publicação do estudo em periódico para preservar a revisão duplo-cega.

Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva com cálculo de médias, frequências e percentuais. Em termos operacionais, cada base da EBACO-R foi composta por quatro assertivas, totalizando 20 indicadores. A estrutura da escala utilizada foi baseada na versão validada por Rocha (2016), com confiabilidade verificada pelo alfa de Cronbach. As limitações observadas no estudo incluíram dificuldades tecnológicas por parte de alguns respondentes, mitigadas com o suporte presencial da pesquisadora.

Tabela 1. Caracterização dos respondentes

Variável	Característica	Frequência	Percentual %
Idade (anos)	20 - 29	10	25%
	30 - 39	15	38%
	40 - 49	7	18%
	50 - 59	6	15%
	Sem resposta	2	5%
	Total	40	100%
Gênero	Masculino	24	60%
	Feminino	15	38%
	Prefiro não dizer	1	3%
	Total	40	100%
Raça/Etnia	Parda	21	53%
	Branca	10	25%
	Preta	9	23%
	Total	40	100%
Estado Cível	Casado/união estável	21	53%
	Solteiro	18	45%
	Prefiro não dizer	1	3%
	Total	40	100%
Escolaridade	Ensino Médio/Técnico	18	45%
	Ensino Fundamental	7	18%
	Graduação Tecnológica	5	13%
	Bacharelado/Licenciatura	4	10%
	Especialização/MBA	4	10%
	Ensino Fundamental	2	5%
	Incompleto	2	5%
Total	40	100%	
Gomes Filhos	Sim	22	55%
	Não	17	43%
	Prefiro não dizer	1	3%
	Total	40	100%
Quantidade de filhos	1	15	68%
	2	5	23%
	3	1	5%
	5	1	5%
	Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

4. Resultados

A empresa analisada apresenta alguns valores de sua cultura organizacional importantes para a análise dos resultados, sendo: dedicação às necessidades dos clientes; ética nas relações interpessoais; segurança alimentar e o comprometimento com o sucesso empresarial. Com práticas consistentes de valorização de pessoas, a organização recebeu a certificação Great Place to Work (GPTW) em 2024, reflexo de políticas internas como código de ética, treinamentos contínuos, rodas de conversa sobre temas sociais e ações comemorativas elaboradas pelo time de Gestão de Pessoas.

A pesquisa contou com 40 respondentes cuja análise considerou as características pessoais e profissionais apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização profissional dos respondentes.

Variável	Característica	Frequência	Percentual %
Vínculo com a empresa	CLT	33	83%
	Pessoa Jurídica	5	13%
	Proprietário	1	3%
	Sem resposta	1	3%
	Total	40	100%
Departamento	Produção	21	53%
	Administrativo	8	20%
	Comercial	6	15%
	Almoxarifado	1	3%
	Logística	1	3%
	Marketing	1	3%
	Multicanal	1	3%
	Tecnologia e Infraestrutura	1	3%
	Total	40	100%
Tempo de empresa (anos)	Menos que 1 ano	11	28%
	1 ano	10	25%
	2 anos	2	5%
	3 anos	3	8%
	4 anos	3	8%
	5 anos	1	3%
	6 - 10 anos	4	10%
	11 - 15 anos	1	3%
	16 - 20 anos	0	0
	21 - 25 anos	2	5%
	26 - 30 anos	2	5%
	Sem resposta	1	3%
	Total	40	100%

Fonte: Autoria própria

4.1. Tipos de comprometimento organizacional

A seguir são descritas as respostas obtidas em relação aos tipos de comprometimento organizacional, indicando a porcentagem por tipo de concordância manifestada.

Questões sobre o comprometimento organizacional: afetivo

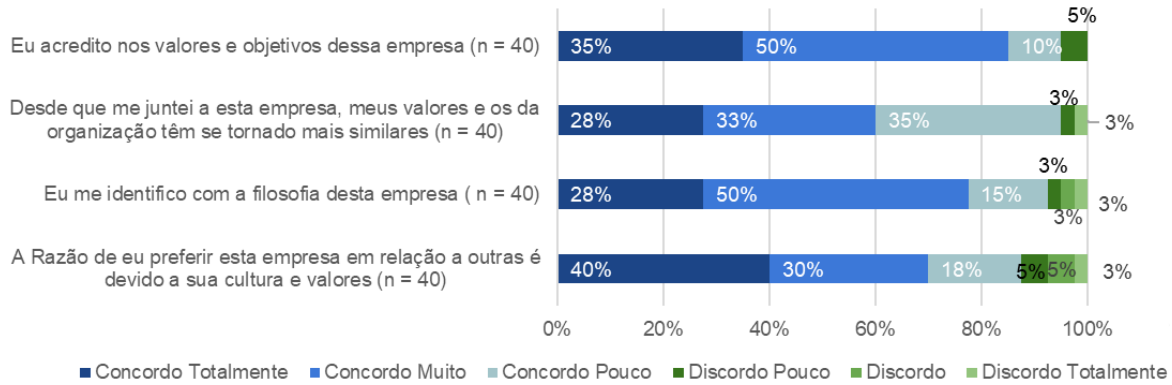


Figura 1. Variáveis sobre comprometimento organizacional afetivo.
Fonte: Autoria própria.

A partir da Figura 1 percebe-se que o nível de concordância em relação às assertivas do comprometimento afetivo foi muito superior ao nível de discordância, assim, a concordância variou entre 88% e 95% (somando-se as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo pouco), percentuais que correspondem, respectivamente, às assertivas “A razão de eu preferir essa empresa em relação a outras é devido a sua cultura e valores” e “Eu acredito nos valores e objetivos dessa empresa”. Quando se comparam esses resultados aos obtidos no estudo de caso do Comprometimento Organizacional nas empresas de Sistema S (Rocha, 2016), observa-se semelhança evidenciando-se que as questões relacionadas aos valores da empresa obtiveram o melhor resultado dos cinco tipos de comprometimento, apresentando o maior escore (16,70). Esses achados corroboram os resultados encontrados por Martins-Costa e Trigueiro-Ferandes (2025) que analisou o Poder Judiciário Brasileiro e descobriu que o comprometimento estava acima da média, mostrando que os respondentes também se identificam com os valores e missão da empresa.

Questões sobre o comprometimento organizacional: obrigação em permanecer

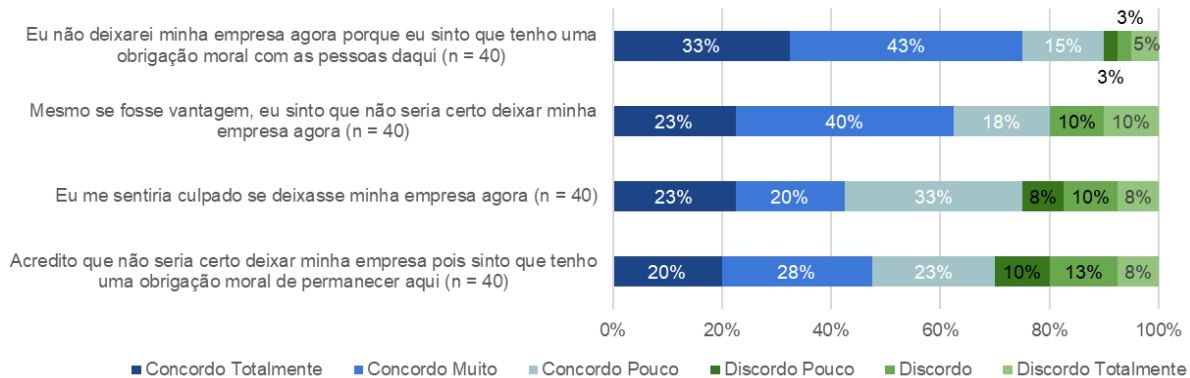


Figura 2. Variáveis sobre comprometimento normativo – obrigação em permanecer.
Fonte: Autoria própria.

A partir da Figura 2, percebe-se que o nível de concordância em relação às assertivas do comprometimento “obrigação em permanecer” foi muito superior ao nível de discordância, assim, a concordância variou entre 72% a 95% (somando-se as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo pouco), percentuais que correspondem, respectivamente, às assertivas “Acredito que não seria certo deixar a minha empresa pois sinto que tenho uma obrigação moral de permanecer aqui” e “Eu não deixaria minha empresa agora porque sinto que tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”. Nessas assertivas, pode-se observar o comprometimento de obrigação moral dos funcionários com a empresa. Já no estudo de caso do Comprometimento Organizacional nas empresas de Sistema S (Rocha, 2016) as assertivas predominantes foram “Eu não deixaria minha empresa agora porque sinto que tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui” e “Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora”. Entretanto, diferentemente do setor alimentício a relevância maior de respostas foi nos itens discordo, discordo pouco e discordo totalmente, fazendo com que esse tipo de comprometimento fosse considerado abaixo da média. Já no poder judiciário Brasileiro por mais que os servidores tenham uma base afetiva sólida, os servidores não sentem obrigação em permanecer (Martins-Costa; Trigueiros-Fernandes, 2025).

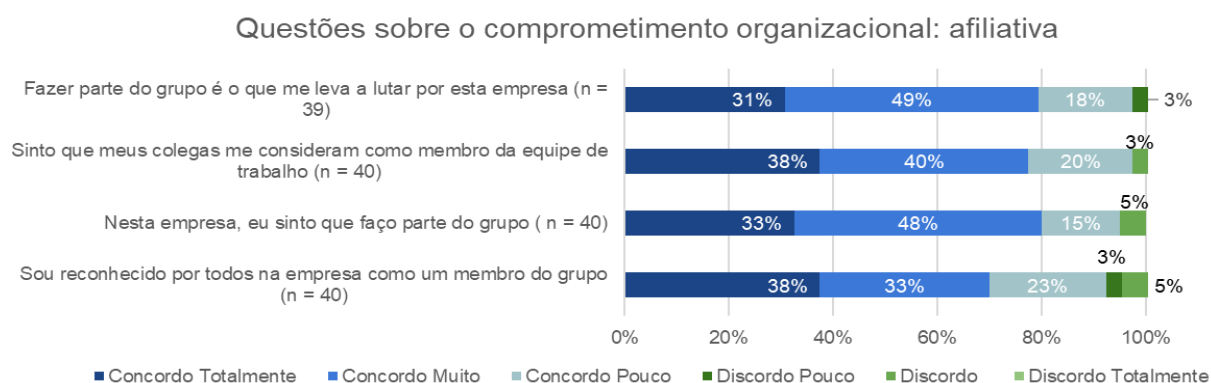


Figura 3. Variáveis sobre comprometimento sentimento de fazer parte – afiliativa.

Fonte: Autoria própria.

A partir da Figura 3, percebe-se que o nível de concordância em relação às assertivas do comprometimento organizacional afiliativo, que refere-se ao enfoque “Sentimento de fazer parte”, foi muito superior ao nível de discordância, assim, a concordância variou entre 90% e 98% (somando-se as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo pouco), percentuais que correspondem, respectivamente, às assertivas “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo” e “Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela empresa”. Pode-se observar sinergia nestas duas afirmativas, na primeira afirmativa 90% concordam que fazem parte do grupo e reforçam que fazer e se sentir parte do grupo faz com que eles lutem pela empresa. No estudo de caso do Comprometimento Organizacional nas empresas de Sistema S a assertiva predominante foi “Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo”, porém a conclusão do autor é que foi um comprometimento abaixo da média (Rocha, 2016), diferente da alimentícia em que os funcionários se sentem pertencentes e lutam para realizar as tarefas e por fazerem parte do grupo, se comprometendo de forma afiliativa. Na análise de Martins-Costa e Trigueiro-Ferandes (2025) o comprometimento afiliativo foi

considerado baixo, mostrando pouco convívio social e coesão entre os participantes, o que pode ser decorrente de um dos princípios basilares da administração burocrática, a impessoalidade.

Questões sobre o comprometimento organizacional: linha consistente de atividades



Figura 4. Variáveis sobre comprometimento instrumental – linha consistente de atividades.

Fonte: Autoria própria.

A partir da Figura 4, percebe-se que o nível de concordância em relação às assertivas do comprometimento organizacional instrumental “Linha Consistente de Atividade” foi muito superior ao nível de discordância, assim, a concordância variou entre 83% a 98% (somando-se as respostas concordo totalmente, concordo muito e concordo pouco), percentuais que correspondem, respectivamente, às assertivas “Procuro não ir contra as regras estabelecidas na empresa, pois assim sempre mantereirei meu emprego” e “Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego”. Pode-se analisar neste tópico que as pessoas da empresa alimentícia analisada procuram fazer as ações corretas e prescritas pela empresa para manter o emprego. Nesta afirmativa, pode-se concluir que seguir regras é algo considerado importante para manter o emprego. Outro ponto possível de se observar é que o índice da afirmativa “Ficar nesta empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo” (85% de concordância) mostra o quanto, para os funcionários da empresa alimentícia, perder o emprego é uma preocupação. Sendo assim, o compromisso deles diz sobre necessidades básicas. No estudo de caso do Comprometimento Organizacional nas empresas de Sistema S a assertiva predominante também foi “Farei o possível em meu trabalho para me manter neste emprego”, o que mostra que nessas organizações os funcionários também apresentam comprometimento instrumental, sinalizando a importância de permanecer na empresa de modo a atender suas necessidades básicas, oferecendo em troca a realização de suas atividades conforme o esperado pela organização (Rocha, 2016). Já no sistema judiciário, Martins-Costa e Trigueiro-Ferandes (2025) analisou que o comprometimento é abaixo da média, justamente pela estabilidade conferida aos servidores públicos.

Questões sobre o comprometimento organizacional: Escassez de alternativas

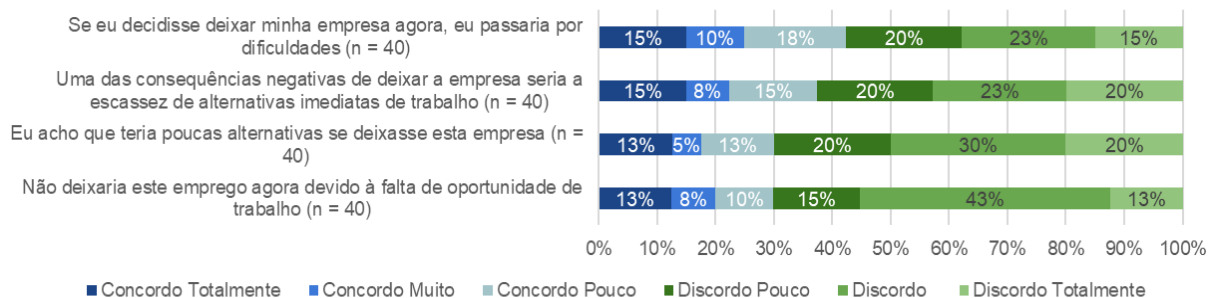


Figura 5. Variáveis sobre comprometimento instrumental – Escassez de alternativas.

Fonte: Autoria própria.

A partir da Figura 5, percebe-se que o nível de discordância em relação às assertivas do comprometimento organizacional instrumental “Escassez de Alternativas”, é muito maior do que o nível de concordância, assim, a discordância variou entre 58% a 72% (somando-se as respostas discordo, discordo pouco e discordo totalmente), percentuais que correspondem, respectivamente, às assertivas “Se eu decidisse deixar minha empresa agora, eu passaria por dificuldades” e “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa empresa”. Essas afirmativas indicam que o comprometimento decorrente de escassez de oportunidades é baixo, contrapondo-se ao tópico “Figura 4”, que também aborda o comprometimento instrumental, pois os funcionários da empresa analisada afirmam precisar estar em seus empregos, porém não entendem que a recolocação seria difícil. Uma possível justificativa para esse achado, refere-se ao fato da cidade de Cotia – SP, em que se localiza a organização estudada, foi considerada em 2024 a melhor cidade para fazer negócios na indústria no Brasil, conforme ranking da consultoria Urban Systems, publicado pela revista EXAME (Balago, 2024). Ainda, segundo o repórter de macroeconomia, o setor industrial responde por 3,3 bilhões de reais do Produto Interno Bruto (PIB) municipal, que soma 6,7 bilhões de reais.

Esse achado corrobora os resultados do estudo de Rocha (2016), pois nas empresas do Sistema S a assertiva com maior escore foi “Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho”, porém o autor também cita que a pesquisa teve algumas divergências neste tópico, mas que, em geral, esse tipo de comprometimento é baixo. Já no sistema judiciário os participantes não sentem que terão dificuldades para se realocarem, caso deixem a organização (Martins-Costa; Trigueiro-Fernandes, 2025).

5. Síntese e discussão dos resultados

Na Tabela 3 são analisados os diferentes enfoques de comprometimento de forma agregada com o intuito de compará-los.

Tabela 3. Análise comparativa entre os enfoques de comprometimento organizacional

Tipo de Comprometimento	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Afiliativo	4,99	1,05	1	6
Afetivo	4,95	1,03	1	6
Linha consistente de atividades	4,87	1,22	1	6
Obrigação em permanecer	4,78	1,16	2	6
Escassez de alternativas	3,14	1,64	1	6

Escala: 1 = Discordo Totalmente até 5 = Concordo Totalmente.

Fonte: Autoria própria.

O Comprometimento Afiliativo teve o maior nível de concordância, pois suas assertivas apresentaram a maior média de concordância, com valor de 4,99 (em uma escala que varia de 1 a 5). O comprometimento Afetivo, movido por sentir um vínculo emocional, apresentou uma média de 4,95 de concordância. Já o comprometimento Normativo – Obrigac o em permanecer, apresentou níveis elevados de concordância, porém com uma média de 4,78 e uma nota mínima de 2, que sugere que não houve nenhuma resposta no nível máximo de discordância (Tabela 2). Por fim, o Comprometimento Instrumental, medido pelas dimensões “Linha consistente de atividades” e – “Escassez de alternativas”, apresentaram m dias de concordância de 4,87 e 3,14, respectivamente, apresentando menor concordância nesta segunda dimensão. Isso sugere que, na empresa analisada, os funcionários procuram realizar suas atividades de modo a atender ao que é esperado pela empresa, porém, percebem que há alternativas de emprego, desse modo, demonstram menor comprometimento instrumental, assim como nas empresas do Sistema S, conforme achados do estudo de Rocha (2016).

Após as análises realizadas podemos afirmar que a empresa analisada apresenta altos níveis de comprometimento afiliativo, em que os funcionários se sentem parte da organiza o. Complementarmente, o comprometimento instrumental, notadamente marcado pela escassez de alternativas de trabalho, mostrou-se o mais baixo entre os tipos de comprometimento. No entanto, os funcionários indicaram que buscam realizar as atividades conforme o esperado pela organiza o, pois acreditam que seguir regras seja algo importante para a manuten o de seu emprego.

6. Considera es finais

Este estudo teve como objetivo central analisar o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa alimentícia, por meio da aplica o da escala EBACO-R. A partir disso, buscou-se descrever a organiza o, suas práticas de gestão de pessoas e o perfil predominante de comprometimento de seus funcionários.

A pesquisa evidenciou que, embora de porte reduzido, a empresa demonstra práticas consistentes de valoriza o humana, o que se reflete no reconhecimento obtido pelo selo Great Place to Work em 2024. Também se observou que a maioria de seus colaboradores atua na área produtiva e possui escolaridade de nível médio.

Entre os principais resultados, destacam-se os elevados índices de comprometimento afiligrativo e afetivo, indicando vínculos emocionais e senso de pertencimento entre os funcionários. O comprometimento normativo também apresentou níveis relevantes, revelando um senso de responsabilidade moral em permanecer na empresa. Por outro lado, a baixa percepção de escassez de alternativas reforça a ideia de que os vínculos afetivos prevalecem sobre os instrumentais, especialmente diante da ampla oferta de empregos no polo industrial de Cotia.

Esses achados reforçam a importância de práticas de gestão de pessoas que fortaleçam os laços afetivos e o reconhecimento no ambiente de trabalho. Estratégias como rodas de conversa, eventos comemorativos e a manutenção de uma cultura organizacional sólida contribuem para esse cenário.

Como limitações, aponta-se o porte reduzido da organização e a relação profissional da pesquisadora com a empresa, o que, apesar de favorecer a coleta e compreensão dos dados, pode ter influenciado as análises. Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da EBACO-R em organizações de diferentes tamanhos e setores, ampliando a amostra.

Por fim, considerando que o comprometimento organizacional não se revelou o principal fator associado à rotatividade as ações recomendadas são: realização de entrevistas de desligamento, melhorias nos processos de recrutamento, integração, feedbacks regulares, desenvolvimento de lideranças e revisão da política de benefícios. Tais medidas podem fortalecer a retenção de talentos e consolidar um ambiente organizacional comprometido.

Referências

Ahmed, R. R.; Akbar, W.; Aijaz, M.; Channar, Z. A.; Ahmed, F. Parmar, V. The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment, **Heliyon**, v. 9, Issue 1, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679>.

Arraes, Vanessa Machado; Cabral, Augusto César de Aquino; Santos, Sandra Maria dos; Silva, Maria Naiula Monteiro da; Penha, Manuel Dheison dos Santos. Relação Entre Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16 n. 1 p. 66-85, 2017.

Balago, Rafael. Ranking 2024: Cotia é a melhor cidade para fazer negócios na indústria. Disponível em: https://exame.com/economia/ranking-2024-cotia-e-a-melhor-cidade-para-fazer-negocios-na-industria/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. Acessado em: 17/09/2025.

Barreto. S. T. M. L; Kishore, A.; Reis, G. G.; Baptista, L. L.; Medeiros, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo, **Revista de Administração de empresas**, v. 33, p. 52-64, 1993.

Cervo. L. Amado; Bervian, A. Pedro; Da Silva, Roberto. **Metodologia científica**, 6ª Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

Costa, Fabíola Marinho; Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: Bases para uma abordagem processual. Distrito Federal, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, p. 329-337, 2014.

El-Kassar, Abdul-Nasser; Singh, Sanjay Kumar. Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 144, Pages 483-498, 2019. ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>.

Feinkost. Código de ética. 2023.

Feinkost. Quem somos. Disponível em: <https://www.feinkost.com.br/manifesto>. Acesso em: 13/05/2025.

Gomes Filho, Josias Ribeiro; Honório, Luiz Carlos. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

Gouldner, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. 4, 468-490, 1960.

Lee, M.; Kim, B. Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. **Behavioral Sciences**, 13(7), 521, 2023. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>

Malhotra, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Martins-Costa, T. B.; Trigueiro-Fernandes, L. T. F. Comprometimento Organizacional no Poder Judiciário Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 17(2), 2025.

Meyer, J. P.; Allen, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

Medeiros, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813. Acesso em: 2025-09-17.

Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G. de; Siqueira, M.; Marques, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. **Employee organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press. 1982.

Naves, Évora Mandim Ribeiro; Coleta, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 205-222, 2003.

Rahman, Haseeb Ur; Zahid, Muhammad; Al-Faryan, Mamdouh Abdulaziz Saleh. ESG and firm performance: The rarely explored moderation of sustainability strategy and top management commitment. **Journal of Cleaner Production**, v. 404, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136859>.

Rego, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? Portugal, **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

Rocha, Felipe Pereira Ramalho. Validação da escala EBACO-R: um estudo de caso em uma organização do Sistema S. 2016. 61f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, 2016.

Rodrigues, Ana Carolina; Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

Sá, M. A. D.; Lemoine, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, **Anais do 22º Encontro da ANPAD** – CD-ROM, 1998.

Trigueiro-Fernandes, L., Lins Filho, M. L., Mól, A. L. R.,; Añez, M. E. M. EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, p. 315-333, 2019.

Wagner, John. **Comportamento organizacional**. 4º Ed. Saraiva Educação SA, 2020.

Zanelli, José Carlos; Silva, Zanelli, José Carlos; Silva, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.