

# A Contribuição da Educação Corporativa para o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso

Leonardo de Paula <sup>1</sup>

Serje Schmidt <sup>2</sup>

Maria Cristina Bohnenberger <sup>3</sup>

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo é identificar a associação entre o comprometimento organizacional e a educação corporativa. A pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso com abordagem descritiva e quantitativa. Para a avaliação do comprometimento, foi utilizado e validado o modelo disponível na literatura e, para mensurar a percepção dos funcionários em relação à educação corporativa, foi desenvolvido um questionário específico. O estudo foi realizado em uma organização de serviços e demonstrou que há uma associação, ainda que fraca, entre dois temas que são objeto de estudo, indicando que o processo de educação corporativa contribui para o comprometimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento organizacional. Educação. Educação corporativa.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the relation between organizational commitment and corporate education. The case study was used as research method, with descriptive and quantitative approach. The measurement model used for organizational commitment was available at the literature, and one for corporate education was created. The study was conducted in a service company and pointed a weak association between the themes.

**KEYWORDS:** Organizational commitment. Education. Corporate education.

## INTRODUÇÃO

Vantagens competitivas baseadas em recursos humanos são cada vez mais relevantes. Por um lado, as pessoas devem estar motivadas e comprometidas com a organização e seus objetivos estratégicos. Por outro, precisam atualizar seus conhecimentos a fim de desenvolver habilidades e competências para poder alcançar os objetivos da empresa. Prahalad (apud COSTA, 2001) ressalta que existem oito mudanças fundamentais (globalização; desregulamentação e privatização; volatilidade; fronteiras tênues entre os setores; padrões; fim da intermediação e consciência ecológica) em andamento e as empresas precisam reavaliar urgentemente suas competências diante delas. Além da competição de mercado, a consciência de responsabilidade voltada à formação das pessoas, aliada à visão de um estado incapaz de prover excelência nessa área, emerge como força motivadora.

A educação corporativa possui um papel fundamental, pois, além de atender aos objetivos organizacionais, pelo período em que o funcionário está atuando na empresa, ela contribui para a sua carreira. No mercado intensivo de serviços, como é o caso da empresa objeto de estudo do presente artigo, essa questão se torna ainda mais relevante, pois é uma instituição que precisa estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, em especial no setor industrial, e propor alternativas para continuar atingindo o seu objetivo.

<sup>1</sup> Pós-graduando em Marketing pela FEEVALE.

<sup>2</sup> Professor e pesquisador do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da FEEVALE. Doutor em Economia de la Empresa pela Universitat de les Illes Balears. Mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: serje@feevale.br.

<sup>3</sup> Professora e pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da FEEVALE. Doutora em Economia de la Empresa pela Universitat de les Illes Balears. Mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: cristin@feevale.br.

O Serviço Social da Indústria - SESI é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, criada há 60 anos, nos termos da lei civil, com o objetivo de prestar serviços sociais aos trabalhadores da indústria, comunicação, construção civil e pesca, bem como a seus dependentes, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano no trabalho, na família e na comunidade. No Rio Grande do Sul, o SESI está presente em 35 municípios, com Centros de Atividades denominados internamente de CATs. Estes Centros de Atividades integram duas instâncias organizacionais: o Departamento Nacional - DN, vinculado à Confederação Nacional da Indústria - CNI, localizada em Brasília, e o Departamento Regional, vinculado à Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS, localizado em Porto Alegre.

Para o desenvolvimento dos funcionários, a empresa proporciona acesso a congressos, seminários, fóruns, teleconferências, simpósios, *workshops*, visitas de *benchmarking* e cursos de formação em geral. A empresa implementa também uma política de disseminação interna, na qual os funcionários, ao retornarem de uma capacitação, devem repassar os ensinamentos adquiridos aos funcionários que tenham relação direta ou indireta com o tema. Há também uma equipe de multiplicadores internos da qualidade, que são responsáveis em repassar o conhecimento aos novos funcionários, bem como promover cursos de reciclagem da gestão da qualidade aos demais funcionários.

Dado que a organização atua no setor de serviços e investe fortemente na educação de seus funcionários, torna-se pertinente identificar o impacto desse processo no comprometimento organizacional dos seus recursos humanos. Dessa forma, o presente artigo pretende verificar a relação entre a educação corporativa e o comprometimento organizacional. Para tanto, este trabalho está estruturado em quatro partes: a primeira trata sobre comprometimento organizacional, trazendo o modelo adotado neste trabalho; a segunda parte aborda a educação corporativa e as diversas visões adotadas na literatura; a terceira trata sobre os aspectos metodológicos do trabalho e quarta e última parte versa sobre a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

## 1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Um funcionário comprometido compartilha os valores e objetivos da empresa, sentindo-se responsável pela execução das estratégias propostas. Um funcionário está comprometido quando há um engajamento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho. Funcionários comprometidos levam as empresas a competir com mais qualidade e com altos níveis de produtividade, além de darem o melhor de si para a organização, mesmo sem um controle rígido (DESSLER *apud* CASTRO, 2002).

Para Meyer e Allen (1997), algumas características identificam o funcionário comprometido: (a) permanece na organização durante períodos de dificuldade; (b) possui baixo nível de absenteísmo; (c) protege os bens da empresa; e (d) compartilha dos objetivos organizacionais. Numa empresa onde predomina a sinergia do comprometimento observa-se que não existem feudos, as pessoas se ajudam, cuidam da empresa, fazem além do que é pedido ou necessário, assumem mais responsabilidades, integram-se melhor aos colegas de trabalho, valorizam o esforço e a criatividade (CERQUEIRA, 1994).

Dentre os diversos modelos de conceitualização do comprometimento organizacional, o modelo estabelecido por Meyer e Allen é o de maior aceitação (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2004). Este modelo é composto por três componentes: (a) afetivo, que se refere ao vínculo emocional, à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização: o indivíduo deseja continuar na organização; (b) instrumental, refere-se à consciência do custo associado a deixar a organização: o indivíduo precisa continuar na organização; e (c) normativo, refere-se ao sentimento de obrigação para continuar na empresa: o indivíduo se sente obrigado a continuar na organização (MEYER; ALLEN, 1997).

Os autores afirmam que funcionários comprometidos afetivamente são, na sua maioria, motivados e apresentam um bom desempenho nas suas atividades profissionais. Estes funcionários criam uma forte ligação com a empresa, contribuindo para os seus objetivos. O comprometimento instrumental é caracterizado por funcionários que se comprometem com a empresa até o limite necessário para mantê-los na organização, não se esforçando além do que lhes é exigido. Já o comprometimento normativo é característica daqueles funcionários que agem de forma correta para com a organização e, desta forma, sentem uma obrigação moral com a empresa e possuem um bom desempenho no trabalho.

O modelo de Meyer e Allen foi sujeito à validação no Brasil por vários estudos. Entre eles, Medeiros e Enders (1999), corroborados por Medeiros *et al.* (2003), propõem a existência de um novo tipo de comprometimento como resultado de suas pesquisas: o comprometimento afiliativo. O comprometimento afiliativo é diferente e distinto do comprometimento afetivo. Medeiros *et al.* (2003) colocam que o comprometimento afiliativo pode ser resultado do sentimento de fazer parte, de coesão, resultado de vínculos da relação social do funcionário com a organização.

Assim, o modelo adotado neste trabalho foi o de Medeiros *et al.* (2003), que inclui o comprometimento afiliativo na sua tipologia.

## 2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As transformações que estão ocorrendo nas empresas têm evidenciado a importância da gestão do conhecimento, tornando-se este um fator diferenciador para o sucesso. Portanto é necessário que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (SCHMUKLER, 1999). Eboli (2004) afirma que, atualmente, o ambiente organizacional é caracterizado por profundas e freqüentes mudanças. Desta forma, exige-se das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Neste contexto, a educação corporativa desempenha o papel de organizar a capacitação da empresa para atuar neste mercado competitivo. Amaral (2003, p. 47) define a educação corporativa como:

[...] um sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagens individuais e coletivas na organização (colaboradores e membros da cadeia de valor).

Estas transformações exigem das organizações um modelo de gestão com foco no mercado, com a atenção voltada para os indivíduos e não para a estrutura, cargo ou linha de produção (MUNDIM, 2004). Esta nova tendência de gestão deve permitir às empresas

incorporar práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalharem cada vez mais, melhor e mais rápido [...] Não é por coincidência que as empresas interessadas em educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. (EBOLI, 2004, p. 52).

Estão em evidência novas competências exigidas pelos empregadores, fundamentais para superar a concorrência: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira. Como suporte a estas competências, as empresas precisam focar em uma das principais fontes de vantagem competitiva: a educação e a qualificação da sua força de trabalho. Essas qualificações potencializam o trabalhador para atuar além das limitações do seu cargo e suas obrigações (MEISTER, 1999).

Nesta perspectiva, a capacitação deixa de ser uma despesa e passa a se constituir um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização. No entanto, deve-se ter a preocupação de alinhá-las ao foco nos resultados do negócio, evitando desperdício de dinheiro (COSTA, 2001). Nesta mesma linha de pensamento, Araújo (2003, p. 77-78) afirma que:

Não cabe à capacitação ser, meramente, demandada pela estrutura [...] mas sim - e em antecipando-se às mudanças mercadológicas ou identificando incorreções comportamentais ou sistêmicas - posicionar-se, apresentando diagnósticos particularizados, calcados em levantamentos e pesquisas, e que possibilitem embasar uma sólida argumentação, a fim de propor para cada nicho do contexto organizacional, as terapias identificadas como sendo as ideais para cada caso.

Percebe-se até aqui uma abordagem da educação corporativa como indutora apenas do resultado organizacional.

Já Bekin (1995) percebe o impacto da educação também nos recursos humanos, afirmando que a capacitação deve partir de uma visão estratégica, na qual o investimento tem como resultado a qualidade, a excelência e a dedicação dos funcionários. Além disso, o autor sugere também que a capacitação deve ser tratada como educação: além do conhecimento técnico, seja valorizado o trabalho em equipe.

Em uma abordagem da educação corporativa como responsabilidade social, Costa (2001) comenta que é necessário quebrar os paradigmas tradicionais trazendo para as empresas a responsabilidade da coordenação da educação de seus funcionários, suprimindo as deficiências do sistema educacional tradicional. Estas ações de aprendizagem devem proporcionar o desenvolvimento de quatro habilidades básicas, conforme Robbins (2002):

◆ Habilidades técnicas: importantes devido ao surgimento de novas tecnologias e modelos de estruturas organizacionais. Também devido ao "achatamento" das estruturas empresariais, os funcionários precisam aprender uma grande variedade de tarefas.

◆ Habilidades interpessoais: o desempenho profissional cada vez mais depende da interação do funcionário com seus colegas. Isto inclui aprender a ouvir e comunicar suas idéias de maneira clara, tornando-se um membro eficaz da equipe.

◆ Habilidade para solução de problemas: desenvolver sua lógica, raciocínio, além da capacidade de identificação das causas dos problemas, desenvolvendo alternativas de solução.

◆ Habilidades éticas: a ética deve ser "ensinada" formalmente, através do exemplo das lideranças.

Assumindo uma posição mais abrangente, Chiavenato (2002) comenta que a efetividade da educação corporativa pode ser medida por meio de indicadores em três níveis: (1) ao nível organizacional: aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa e do clima organizacional, melhor relacionamento empresa x empregados, facilidades nas mudanças e na inovação, etc.; (2) ao nível dos recursos humanos: redução da rotatividade de pessoal, redução do absenteísmo, aumento da eficiência individual e das habilidades pessoais, mudanças de atitudes de comportamentos das pessoas, etc.; (3) ao nível das tarefas e operações: aumento da produtividade e qualidade dos produtos, melhor atendimento ao cliente, redução do índice de acidentes, etc.

Em resumo, a maioria dos autores citados aborda a educação corporativa como ferramenta estratégica da empresa. Mais especificamente, alguns colocam que, de forma indireta, essa ferramenta impacta nos recursos humanos como forma de desenvolvê-los, motivá-los e comprometê-los. A partir dessa ótica, o presente estudo relaciona a educação corporativa ao comprometimento organizacional.

### 3. MÉTODO

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso (YIN, 2005), enquadrando-se como descritiva e quantitativa (MALHOTRA, 2006), pois descreve a relação entre o nível de comprometimento e a prática da educação corporativa na organização.

Para mensurar o comprometimento organizacional, foi utilizado o instrumento proposto por Medeiros *et al.* (2003) de 28 itens. A escala utilizada foi do tipo "Lickert" de 7 pontos, dividindo-se em: (+3) concordo totalmente, (+2) concordo em grande parte, (+1) concordo um pouco, (0) não concordo nem discordo, (-1) discordo um pouco, (-2) discordo em grande parte e (-3) discordo totalmente.

A prática da educação corporativa foi mensurada a partir de 11 itens que objetivaram captar a percepção dos funcionários da empresa quanto a:

◆ Contribuição das capacitações para o próprio desenvolvimento profissional;

◆ Sentimento de, em função das capacitações, estarem mais bem preparados para enfrentar as questões do dia-a-dia;

◆ Abertura da empresa para receber sugestões de capacitações;

◆ Atendimento às solicitações de capacitações;

◆ Liberação do horário de trabalho para participar das capacitações;

◆ Nível de investimento financeiro da empresa em educação continuada e capacitações;

◆ Frequência com que participam de capacitações;

◆ Satisfação geral quanto às capacitações.

Para analisar o perfil dos respondentes, foram coletados os seguintes dados: cargo, idade, tempo de empresa, gênero e grau de escolaridade. A versão final do questionário sobre a prática da educação corporativa foi revisada após um teste aplicado em um grupo de 12 funcionários da organização, escolhidos por conveniência.

A população estudada foi constituída por dois Centros de Atividades do SESI das cidades de Novo Hamburgo e Campo Bom que, no período de aplicação dos questionários, contavam com 101 funcionários. Os questionários foram impressos e entregues aos respondentes por meio do gestor de cada área ou do malote interno. Na entrega dos questionários, foi salientado que não era necessária a identificação do respondente e que esses instrumentos deveriam ser depositados em urnas disponibilizadas em cada área, para garantia do anonimato. Todos os questionários foram enviados num mesmo dia, ficando estipulado que a data de entrega seria 5 dias após o recebimento.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 101 questionários enviados, foram retornados 74, equivalente a 73,26% de respondentes. A apresenta as variáveis de perfil da população e da amostra. Os dados da população foram obtidos por meio da área de gestão de pessoas da organização.

Tabela 1:  
Perfil da amostra e da população.

Variável	Categoria	Respondentes		População	
		Nr.	%	Nr.	%
Gênero	1. Masculino	16	21,62%	27	26,73%
	2. Feminino	56	75,67%	74	73,27%
	Não respondentes	02	2,71%	-	-
	Total	74	100%	101	100%
Faixa etária	1. 20 anos ou menos	01	1,35%	02	1,98%
	2. Entre 21 e 25 anos	22	29,73%	23	22,77%
	3. Entre 26 e 30 anos	10	13,51%	18	17,82%
	4. Entre 31 e 35 anos	13	17,57%	13	12,87%
	5. Entre 36 e 40 anos	08	10,81%	09	8,92%
	6. Entre 41 e 45 anos	08	10,81%	13	12,87%
	7. Mais de 45 anos	11	14,87%	23	22,77%
	Não respondentes	01	1,35%	-	-
Total	74	100%	101	100%	
Tempo de Empresa	1. Menos de 5 anos	33	44,59%	44	43,57%
	2. Entre 6 e 10 anos	15	20,27%	19	18,81%
	3. Entre 11 e 15 anos	13	17,57%	19	18,81%
	4. Mais de 15 anos	13	17,57%	19	18,81%
	Não respondentes	-	-	-	-
Total	74	100%	101	100%	
Cargo	1. Direção	01	1,35%	01	0,99%
	2. Gerência	09	12,17%	10	9,90%
	3. Operacional	59	79,73%	90	89,11%
	Não respondentes	05	6,75%	-	-
Total	74	100%	101	100%	
Grau de Escolaridade	1. Ensino Fundamental em Andamento	06	8,11%	06	5,94%
	2. Ensino Fundamental Concluído	02	2,71%	02	1,98%
	3. Ensino Médio em Andamento	03	4,05%	03	2,97%
	4. Ensino Médio Concluído	22	29,73%	41	40,60%
	5. Ensino Superior em Andamento	23	31,07%	27	26,73%
	6. Ensino Superior Concluído	13	17,57%	17	16,83%
	7. Pós-Graduação em Andamento	03	4,05%	03	2,97%
	8. Pós-Graduação Concluída	02	2,71%	02	1,98%
	Não respondentes	-	-	-	-
Total	74	100%	101	100%	

Fonte: pesquisa realizada.

A partir da Tabela 1, observa-se que a amostra é representativa da população, pois, na maioria das variáveis, é pequena a variação entre a população e o número de respondentes.

Para validação do questionário sobre comprometimento, foi efetuada uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de buscar a comprovação dos fatores sugeridos por Medeiros *et al.* (2003): afetivo, normativo, instrumental e afiliativo. O índice KMO resultante foi de 0,774, indicando a adequação da amostra, e a variância total explicada ficou em 69,61%, apontando um razoável grau de explicação do comprometimento pelo modelo utilizado. Os quatro componentes gerados obtiveram uma satisfatória confiabilidade, pois os coeficientes Alpha de Cronbach se mostraram acima do índice adequado de 0,60. Foram excluídos da análise fatorial os itens com baixas comunalidades, pois não contribuíam para a explicação do modelo.

Na Tabela 2, a seguir, estão os construtos formados pela análise fatorial. Entretanto, destaca-se que construtos sugeridos pelos autores não foram identificados como fatores na amostra em que foram aplicados. Os construtos estão abreviados como AFE = Comprometimento Afetivo, NOR = Comprometimento Normativo, AFI = Afiliativo e INS = Instrumental. Para efeitos de clareza na apresentação dos resultados, a não apresenta cargas fatoriais menores que 0,440. Os índices de Alpha de Cronbach de cada fator estão representados na última linha da tabela.

Tabela 2:  
Análise Fatorial Confirmatória.

Construto	Item de medição	Fatores			
		1	2	3	4
AFE	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,84 2			
AFE	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,82 8			
NOR	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,80 1			
AFE	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,79 9			
AFE	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,78 3			
NOR	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,73 6			
NOR	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,67 5			
AFE	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	- 0,61 0			
NOR	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,59 9			
NOR	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,44 1			
AFI	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.		0,91 9		
AFI	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.		0,87 9		
AFI	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.		0,80 6		
AFI	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.		0,77 7		
NOR	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.		0,55 0		
INS	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.			0,87 6	
INS	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho.			0,86 6	
INS	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.			0,84 8	
INS	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.			0,66 9	
NOR	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.				0,89 3
NOR	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.				0,87 0
	Alpha de Cronbach	0,76 1	0,89 6	0,86 1	0,77 7

Fonte: baseado na saída do SPSS.

O primeiro fator é formado por indicadores pertencentes aos construtos de comprometimento afetivo e normativo. A existência de um fator afetivo/normativo também ocorreu no estudo realizado por Bohnenberger (2005), onde o fator afetivo/normativo é composto por variáveis que descrevem um sentimento de integração, de conexão emocional e lealdade na empresa.

No segundo fator, observa-se a presença dos indicadores de comprometimento afiliativo, indicando a presença de um sentimento de fazer parte da organização. Observa-se que existe na empresa uma forte coesão em busca dos objetivos organizacionais, o que pode ser exemplificado pelo indicador de maior carga fatorial: "Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho".

O terceiro fator indica a presença somente de indicadores do comprometimento instrumental. O comprometimento instrumental sugere que os funcionários permanecem na empresa porque precisam. É um fator ligado a motivadores financeiros. Pode-se citar alguns fatores que levam ao comprometimento instrumental na Organização: salários acima da média de mercado, benefícios (médicos, educacionais etc.) e status social. Observa-se também que 17,57% da amostra possui mais de 15 anos na empresa, o que pode representar, para alguns funcionários, uma incapacidade de adaptação a uma nova realidade no mercado de trabalho.

No quarto fator, existe somente a presença do fator normativo. Para Wiener (*apud* MEDEIROS *et al.* 2003, p. 23) a visão normativa do comprometimento

sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda uma missão forte e disseminada dentro da organização. [...] essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comprometimento na organização.

O fator normativo indica a obrigação pelo desempenho, onde os funcionários buscam atingir melhores resultados e os objetivos da Organização. Pode justificar a existência deste fator cobrança pelo atingimento das metas, pois, como já ressaltado, a organização busca sua auto-sustentação.

A análise fatorial confirma em parte o modelo de Medeiros *et al.* (2003), apesar da existência do fator afetivo/normativo, que não ocorreu no estudo realizado por aquele autor. No entanto, como já relatado, os indicadores afetivos e normativos assemelham-se, pois referem-se ao vínculo de lealdade do funcionário com a organização.

A partir disso, utilizando a correlação de Pearson, que resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas (MALHOTRA, 2006), foram

analisadas as associações entre as variáveis de perfil e o comprometimento organizacional, entre as variáveis de perfil e os itens sobre educação corporativa e entre comprometimento organizacional e educação corporativa.

A relação entre o perfil da amostra e o comprometimento organizacional foi efetuada por meio da associação entre as variáveis de perfil (cargo, idade, tempo de empresa, sexo e escolaridade) e quatro variáveis criadas a partir da média de cada um dos quatro fatores de comprometimento encontrados (afetivo/normativo, afiliativo, instrumental e normativo), resultantes da análise fatorial. Considerou-se um nível de significância inferior a 0,05. Nesta análise, verificou-se a existência somente de uma associação significativa inversa entre a variável escolaridade e comprometimento instrumental (corr = -0,26;  $p = 0,025$ ).

Nos demais estudos apresentados, as variáveis demográficas não apresentaram diferenças significativas nos fatores de comprometimento (MEYER *apud* BOHNNENBERGER, 2005). Uma vez evidenciada aqui esta associação, pode-se afirmar que, para a população pesquisada, quanto maior a escolaridade, menor será o comprometimento instrumental, ou seja, menor a dependência dos funcionários em virtude de questões financeiras ou de falta de oportunidades em outras empresas. Assim, se, por um lado, essa relação indica que a educação continuada aumenta o escopo de oportunidades apresentado aos funcionários, por outro, ela cria a necessidade de estabelecer outros vínculos, baseados preferencialmente na afetividade.

Também foram medidas as associações entre as variáveis de perfil e os itens de medição para educação corporativa. O nível hierárquico do cargo se apresentou associado à liberação do horário de trabalho para as capacitações (corr = 0,456;  $p = 0,000$ ) e à frequência com que o funcionário participa delas (corr = -0,424;  $p = 0,000$ ). Cabe observar que o nível do cargo apresenta valores menores quanto mais estratégico é o cargo, por isso a correlação negativa. A constatação destas associações indica que a organização implementa, de forma mais enfática, o desenvolvimento do seu corpo gerencial e estratégico.

Para verificar a relação entre educação corporativa e comprometimento organizacional, que se constitui no objetivo do presente estudo, foi realizado o cruzamento dos fatores do comprometimento organizacional com os itens de educação corporativa.

Tabela 3:  
Comprometimento e Educação Corporativa.

Questão sobre educação corporativa	Tipo de comprometimento	AFE/ NOR	NOR	INS	AFI
As capacitações proporcionadas pela empresa, têm contribuído para meu desenvolvimento profissional.		0,459*	-0,110	-0,024	0,351*
A empresa está sempre aberta para ouvir minhas sugestões de capacitação.		0,311*	-0,096	0,423*	0,315*
A empresa sempre atende minhas solicitações de capacitação.		0,522*	-0,058	0,153	0,244*
A empresa libera minha participação em capacitações no horário de trabalho.		0,226	0,028	0,228	0,142
Estou muito satisfeito com as capacitações que a empresa tem proporcionado.		0,362*	-0,079	0,161	0,446*
Sinto-me mais preparado para enfrentar as questões do meu dia-a-dia com as capacitações que a empresa tem realizado.		0,352*	-0,085	0,217	0,540*
Nos cursos de educação continuada que são de interesse da empresa, o quanto a empresa financia em relação ao valor do curso?		-0,093	0,035	-0,237	-0,090
Nos cursos de educação continuada que não são de interesse da empresa, qual o percentual de incentivo financeiro que você recebe?		0,078	-0,105	0,134	-0,015
Nas capacitações (aperfeiçoamento profissional) de interesse da empresa, qual o percentual de incentivo financeiro que você recebe?		-0,192	-0,194	0,108	-0,013
Nas capacitações (aperfeiçoamento profissional) que não são de interesse da empresa, qual o percentual de incentivo financeiro que você recebe?		0,056	-0,108	0,341*	0,079
Com que frequência você participa de capacitações promovidas pela empresa?		0,229	-0,107	-0,020	0,192
**Correlação significativa ao nível de 0.01					
*Correlação significativa ao nível de 0.05					

Fonte: baseado na saída do SPSS.

Como se pode observar na , as capacitações que a organização vem proporcionando aos funcionários têm contribuído basicamente para os compromettimentos afetivo/normativo e afiliativo. O incentivo a capacitações que não são de interesse da empresa está relacionado ao comprometimento instrumental. Pode-se sugerir que, como a empresa oferece uma bolsa auxílio para a educação formal, os funcionários comprometem-se com a empresa porque precisam deste auxílio.

Observa-se que a percepção de que a organização está aberta para ouvir as sugestões de capacitação está associada ao comprometimento afetivo/normativo, afiliativo e instrumental. Pode-se sugerir que o fato de a empresa colocar-se à disposição dos funcionários, no sentido de ouvir as suas propostas de educação corporativa, provoque um sentimento de afeição, de pertinência e necessidade de vínculo com a organização. Certamente que só o fato de ouvir não sustentaria essa relação a longo prazo. Como mostra o item seguinte, o fato de a empresa atender as reivindicações educacionais também está relacionado aos sentimentos de afeição e afiliação. Interessante colocar que este item não está associado ao comprometimento instrumental, talvez porque a própria empresa perceba as pessoas comprometidas

dessa forma e não lhes atenda aos pedidos de capacitação; talvez porque os funcionários que estão na empresa motivados mais fortemente pela necessidade financeira não percebiam que a empresa esteja lhes atendendo nesse aspecto.

Nenhuma associação foi observada entre o comprometimento normativo e a educação corporativa, embora este tipo de comprometimento seja permeado por um sentimento de lealdade e obrigação para com a empresa e que as capacitações possam ser vistas como um investimento desta para além do prazo contratual com o funcionário, gerando um sentimento de débito. Neste caso, fica a proposição para aprofundamento desta questão em futuros estudos na área.

As capacitações que, na ótica dos colaboradores, são de interesse da empresa, não estão associadas a qualquer tipo de comprometimento. Isso poderia ser explicado pelo fato de o funcionário não associar o investimento da empresa à sua formação profissional, mas sim ao retorno da organização sobre este investimento. Nesse caso, o funcionário poderia estar se percebendo como um instrumento pelo qual a organização atinge seus fins, não se sentindo valorizado. Reforçando esse ponto, a promoção da educação continuada não se mostrou relacionada ao comprometimento, pois, mesmo que o item de medição enfatize o interesse da empresa nesse tipo de educação, o funcionário pode não estar percebendo esse interesse.

Dentre os itens de educação corporativa que não obtiveram associação significativa com qualquer categoria de comprometimento organizacional, observa-se a liberação do horário de trabalho para estas atividades e a frequência com que os funcionários participam das capacitações. Em tese, estas ações beneficiam os colaboradores, mas não foram encontradas explicações para esta associação não estar presente, ficando como sugestão para futuras investigações.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar a relação entre comprometimento organizacional e educação corporativa, utilizando como universo de pesquisa o SESI-RS. Como instrumento de mensuração, utilizou-se o modelo proposto por Medeiros *et al.* (2003), sendo que a parte do instrumento que mede a educação corporativa foi construída pelos autores do trabalho.

Destaca-se que os resultados validaram em parte o modelo proposto por Medeiros *et al.* (2003), pois alguns fatores não se confirmaram tal qual apresentados pelos autores. Isso pode ser atribuído às diferenças culturais entre as duas amostras ou aos diferentes tamanhos das empresas pesquisadas.

Analisando as associações entre o comprometimento organizacional e a educação corporativa,

pode-se sugerir que a educação corporativa, nesta organização, contribui em parte para o comprometimento organizacional, gerando uma adesão aos valores e objetivos da organização. As dimensões de comprometimento que estão mais associadas a um comportamento pró-empresa, ou seja, aquelas que estabelecem vínculos afetivos/normativos e afiliativos são as que apresentaram relações significativas com a educação corporativa. Isso principalmente no que diz respeito à abertura para ouvir e atender as solicitações de capacitação dos funcionários e ao fato de os colaboradores se sentirem mais preparados para a sua vida profissional.

Os comprometimentos normativo e instrumental não se mostraram associados à educação corporativa, o que é um bom sinal, uma vez que os funcionários não estabelecem vínculos de necessidade financeira ou de obrigação moral com a empresa.

Embora a empresa possa se sentir tentada a investir em educação corporativa esperando obter resultados em termos de comprometimento, algumas limitações referentes a esta pesquisa devem ser observadas. Não se pode estabelecer aqui uma relação causal entre educação corporativa e comprometimento, uma vez que não foi medida a precedência entre os construtos. Em outras palavras, é possível que a relação inversa esteja presente: funcionários comprometidos que buscam a educação corporativa como forma de contribuir cada vez mais para a organização.

Para a empresa, este estudo teve grande importância, pois se insere em um contexto de prestação de serviços, no qual o desenvolvimento dos funcionários se apresenta como fator fundamental para o desenvolvimento organizacional. A partir dos resultados apontados, a empresa poderá entender melhor os fatores educacionais que estão relacionados ao comprometimento.

A rápida obsolescência do conhecimento é um desafio para as empresas, de maneira que o processo de educação corporativa deve ser tratado de forma contínua, em sintonia com as demandas do mercado. Neste contexto, é importante mensurar a contribuição que a prática da educação corporativa traz ao comprometimento organizacional. Este trabalho também contribui para o estudo dos temas propostos, principalmente pela importância que eles têm no atual contexto empresarial. Trabalhos futuros devem explorar esta associação, principalmente validando os instrumentos em outras organizações e complementando-os com instrumentos de natureza qualitativa.

#### REFERÊNCIAS

AMARAL, Heloisa Helena Oliveira do. Educação Corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas

brasileiras. Porto Alegre: 2003. 169p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, UFRGS, 2003.

ARAÚJO Filho, Geraldo Ferreira. A criatividade corporativa na era dos resultados. Rio de Janeiro : Editora Ciência Moderna Ltda, 2003.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. 256p. Tese (Doutorado em Economía de l'Empresa). Universitat de Les Illes Balears, 2005.

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. Comprometimento de trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços. Porto Alegre: 2002. 82 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. Endomarketing um a um: marketing interno como forma de motivação individualizada. Torres: s. ed. 2002. 81p.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo : Editora Gente, 2004.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada. Porto Alegre : Bookman, 2006.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. A multiple component proposal for organizational commitment. In: III Iberomeric Academy of Management Conference, São Paulo. Disponível na internet em [www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0296\\_Comprometimento\\_IAM\\_2003.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0296_Comprometimento_IAM_2003.pdf), 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. 28º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais... Curitiba: ENANPAD, 2004.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. A four component conceptualization of organizational commitment: evidence of an affiliation component in Brazil. Artigo apresentado na First Iberoamerican Academy of Management Conference, Madrid, 1999.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Commitment in the workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. Educação Corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMUKLER, Adolfo; CASTRO, Alfredo Pires de; FISCHER, André Luiz; SOUZA, Cesar. Educação para as empresas do século XXI. In: Seminário Nacional de Educação Corporativa, 2., 1999. São Paulo: USP, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Anexo I - Questionário

O questionário abaixo visa a medir o comprometimento organizacional e a educação corporativa (treinamentos). Não existem respostas corretas. O importante é que você expresse a sua sincera opinião.

1. Cargo: 1. ( ) Direção 2. ( ) Gerência Geral ou Média 3. ( ) Operacional	2. Idade: 1. ( ) 20 anos ou menos 2. ( ) Entre 21 e 25 3. ( ) Entre 26 e 30 4. ( ) Entre 31 e 35 5. ( ) Entre 36 e 40 6. ( ) Entre 41 e 45 7. ( ) Mais de 45	5. Grau de Escolaridade: <i>Ensino Fundamental</i> 1. ( ) em andamento 2. ( ) concluído <i>Ensino Médio</i> 3. ( ) em andamento 4. ( ) concluído <i>Ensino Superior</i> 5. ( ) em andamento 6. ( ) concluído <i>Pos-Graduação</i> 7. ( ) em andamento 8. ( ) concluído
3. É colaborador da empresa há quantos anos? 1. ( ) Há menos de 5 anos 2. ( ) Entre 5 e 10 anos 3. ( ) Entre 10 e 15 anos 4. ( ) Mais de 15 anos	4. Sexo: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino	

Coloque um "X" na coluna que expresse o seu grau de concordância ou discordância	Concordo totalmente	Concordo em grande parte	Concordo um pouco	Não concordo nem discordo	Discordo um pouco	Discordo em grande parte	Discordo totalmente
Escala	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>							
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares							
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores							
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização							
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização							
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui							
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora							
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora							
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui							
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa							
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa							
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis							
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas							
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo							
Coloque um "X" na coluna que expresse o seu grau de concordância ou discordância							
Concordo totalmente	Concordo em grande parte	Concordo um pouco	Não concordo nem discordo	Discordo um pouco	Discordo em grande parte	Discordo totalmente	
Escala	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo							
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho							
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa							
17. Se eu já tivesse dado tan to de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar							
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta							
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente							
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa							
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego							
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo							
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa							
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego							
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada							
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização							
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho							
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho							

Coloque um "X" na coluna que expresse o seu grau de concordância ou discordância	Concordo totalmente	Concordo em grande parte	Concordo um pouco	Não concordo nem discordo	Discordo um pouco	Discordo em grande parte	Discordo totalmente
Escala	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA (CAPACITAÇÕES)</b>							
29. As capacitações proporcionadas pela empresa, têm contribuído para meu desenvolvimento profissional							
Coloque um "X" na coluna que expresse o seu grau de concordância ou discordância							
Concordo totalmente	Concordo em grande parte	Concordo um pouco	Não concordo nem discordo	Discordo um pouco	Discordo em grande parte	Discordo totalmente	
Escala	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
30. A empresa está sempre aberta para ouvir minhas sugestões de capacitação							
31. A empresa sempre atende minhas solicitações de capacitação							
32. A empresa libera minha participação em capacitações em horário de trabalho							
33. Estou muito satisfeito com as capacitações que a empresa tem proporcionado							
34. Sinto-me mais preparado para enfrentar as questões do meu dia-a-dia com as capacitações que a empresa tem realizado							
Coloque um "X" na coluna de acordo com a escala							
	5. de 81 a 100%	4. de 61 a 80%	3. de 41 a 60%	2. de 21 a 40%	1. e 1 a 20%	0. Zero	
35. Nos cursos de educação formal (ensino fundamental, ensino médio, cursos técnicos, ensino superior ou pós-graduação) que são de interesse da empresa, o quanto a empresa financia em relação ao valor do curso?							
36. Nos cursos de educação formal (ensino fundamental, ensino médio, cursos técnicos, ensino superior ou pós-graduação) que não são de interesse da empresa, o quanto a empresa financia em relação ao valor do curso?							
37. Nos treinamentos (aperfeiçoamento profissional) de interesse da empresa, qual o percentual de incentivo financeiro que você recebe?							
38. Nos treinamentos (aperfeiçoamento profissional) que não são de interesse da empresa, qual o percentual de incentivo financeiro que você recebe?							
Coloque um "X" na coluna de acordo com a escala							
	6. 1 vez por semana	5. 1 vez por quinzena	4. 1 vez por mês	3. 1 vez a cada 3 meses	2. 1 vez por semestre	1. 1 vez por ano	0. Não participo
39. Com que frequência você participa de treinamentos promovidos pela empresa?							