



Universidade Federal
Ouro Preto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



DANIELE SACRAMENTO RODRIGUES

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE TRANSPARÊNCIA
ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**

Monografia

Mariana

2017



Universidade Federal
Ouro Preto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



DANIELE SACRAMENTO RODRIGUES

**AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY AND COMMITMENT OF
EMPLOYEES**

Monografia

Mariana
2017

DANIELE SACRAMENTO RODRIGUES

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE TRANSPARÊNCIA
ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**

Monografia apresentada ao curso
Administração da Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison BachionCeribeli

Mariana

2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

R696a Rodrigues, Daniele Sacramento
Uma análise da relação entre transparência organizacional
e comprometimento dos funcionários [recurso eletrônico]
/ Daniele Sacramento Rodrigues.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Comunicação organizacional - Teses. 2. MEM. 3.
Administração de empresas - Teses. 4. Monografia.
5. Pessoal - Desenvolvimento - Teses. I.Ceribeli,
Harrison Bachion. II.Universidade Federal de Ouro
Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas -
Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.
III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.3
: 15
: 1417269



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



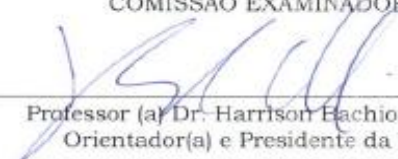
FICHA DE APROVAÇÃO

DANIELE SACRAMENTO RODRIGUES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dr. Harrison Bachion Ceribeli


COMISSÃO EXAMINADORA



Professor (a) Dr. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador(a) e Presidente da Banca



Professor (a) Dra. Sandra de Sousa Xavier
Membro Avaliador



Professor (a) Me. David Silva Franco
Membro Avaliador

Mariana, 17 de fevereiro de 2017.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Transparência organizacional	14
2.2 Comprometimento organizacional	17
2.3 Transparência organizacional e comprometimento organizacional	18
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1 Análise Fatorial Exploratória.....	22
4.2 Análise de Regressão Múltipla.....	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27

Aos meus filhos, Olívia e Arthur, razão da minha existência, meu motivo pra ser sempre
melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fortaleza em todos os momentos da minha vida, fonte de amor e sabedoria.

Aos meus pais, por me darem base e segurança, acreditarem em minha capacidade, pelo exemplo de dedicação e por toda ajuda que sempre dispensaram a mim.

Ao meu marido, por entender meus momentos de ausência e me apoiar em meus objetivos.

Às minhas amigas, Ana Luíza, Michelle e Nathália, companheiras que tive o prazer de conhecer ao longo dessa caminhada na UFOP, que tanto me ajudaram e apoiaram, e cuja amizade tenho certeza que levarei pra sempre.

Aos professores que são exemplo pra mim, que reforçaram o quanto eu estava certa ao ingressar no curso de Administração e me fazem ter tanto orgulho da minha universidade.

E ao meu orientador, Harrison Bachion Ceribeli, pelo ensinamento, incentivo e cobrança, que tanto se fizeram necessários para a conclusão dessa etapa e enriqueceram tanto minha vida acadêmica, mas, principalmente, engrandeceram minha vida pessoal como exemplo de foco e determinação.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação.”

Dalai Lama

RESUMO

Manter funcionários comprometidos com a missão e objetivos da organização é uma preocupação cada vez mais recorrente no ambiente empresarial. Neste sentido, esta pesquisa objetivou analisar a relação entre transparência organizacional e comprometimento dos funcionários. Realizou-se uma pesquisa do tipo *survey*, com a aplicação de um questionário estruturado a funcionários de uma empresa de grande porte no setor de engenharia civil. Os dados foram analisados utilizando-se a análise fatorial exploratória e a análise de regressão múltipla. A partir da análise conduzida, constatou-se que, na organização estudada, a dimensão afetiva do comprometimento dos funcionários é a única que apresenta relação com a transparência organizacional, ou seja, a gestão transparente aproxima indivíduos e organização, criando nos primeiros um sentimento de pertencimento e identificação perante esta última. Além disso, constatou-se que, dentre os diferentes elementos que caracterizam um modelo de gestão transparente, a abertura da chefia para o diálogo e a clareza de objetivos mostraram-se os mais efetivos para estimularem maior comprometimento por parte dos funcionários estudados.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, Transparência organizacional, Comunicação organizacional.

ABSTRACT

Keeping employees committed to the organization's mission and goals is an increasingly recurring concern in the business environment. In this sense, this research aimed to analyze the relationship between organizational transparency and employees' commitment. A survey was carried out, with the application of a structured questionnaire to employees of a large company in the civil engineering sector. Data were analyzed using exploratory factorial analysis and multiple regression analysis. Based on the analysis conducted, it was found that, in the organization studied, the affective dimension of employee commitment is the only one that is related to organizational transparency, that is, transparent management approximates individuals and organization, creating a sense of belonging and identification. In addition, it was found that, among the different elements that characterize a transparent management model, the openness of leadership to the dialogue and the clarity of objectives were the most effective to stimulate greater commitment on the part of the employees studied.

Keywords: Organizational commitment, Organizational transparency, Organizational communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Dimensões da Transparência e Questões Correlacionadas.....	18
Quadro 2: Dimensões do Comprometimento e Questões Correlacionadas.....	19
Quadro 3: Comunalidades.....	21
Quadro 4: Variância Total Explicada.....	21
Quadro 5: Matriz de Componentes Rotacionada.....	22

1. INTRODUÇÃO

Um assunto que se faz cada vez mais presente no mundo corporativo tem sido o comprometimento dos funcionários com a organização. Essa discussão está provocando mudanças na maneira de gerenciar as empresas, que, em busca de maior lucratividade e competitividade, passaram a fazer uso de estratégias que aproximem seu público interno da realidade e desafios corporativos.

O comprometimento é uma postura muito valorizada no âmbito organizacional e remete a uma conexão institucional entre o funcionário e a organização. Os funcionários comprometidos com a empresa conhecem sua cultura organizacional e missão, e trabalham em busca dos objetivos traçados, garantindo a excelência dos trabalhos que desenvolvem e seu alinhamento às expectativas organizacionais.

A partir do momento em que os gestores têm a consciência de que o comprometimento dos funcionários é um fator relevante para se obter vantagem competitiva, esses últimos passam a ser tratados como peças-chave para o sucesso empresarial. Por causa disso, começou a haver maior preocupação com as pessoas, notando-se que estas são os recursos inteligentes que toda organização possui, sendo que mantê-las comprometidas é um dos grandes desafios na atualidade.

Para muitos autores, comprometimento ainda é um conceito em construção, tendo por diversas vezes seu significado associado a outros termos como identificação, apego e intenções, mas há uma concordância quando se relaciona comprometimento a um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar (DIAS; MARQUES, 2002).

Com base nessa perspectiva, afirma-se que o comprometimento é uma adesão, um forte envolvimento individual com variados aspectos do ambiente de trabalho, que faz com que os funcionários adotem uma postura proativa frente aos objetivos da organização, possibilitando o alcance da eficiência e eficácia organizacionais.

Para Brum (1994), o grande desafio das empresas é promover a transformação de seus funcionários em aliados, atentando-se para a dependência que a competitividade empresarial tem do fluxo de informações, do livre curso das ideias e da participação desses funcionários. Identifica-se aí então a transparência como cerne dessa sistemática que influencia o comprometimento organizacional.

No atual cenário competitivo, não mais uma prática bem vistas organizações omitir informações de seus funcionários. A confiança entre gestores e funcionários é a base para que o trabalho seja desenvolvido de maneira eficaz e, por isso, a transparência organizacional destaca-se entre as práticas modernas de gestão.

Segundo Almeida *et al.*(2009), a transparência estreita a relação de confiança dos funcionários com a empresa, pois, uma vez que as informações da empresa são compartilhadas, a equipe se sente mais motivada a participar, trabalhando em prol da eficácia organizacional.

A transparência organizacional, que pode ser descrita como o princípio gerador de mecanismos que evitam as atividades ocultas, a improvisação e a discricção arbitrária (ALLEDI; QUELHAS, 2003), tem por base fornecer o máximo de informações possíveis, estimulando uma relação de confiança entre funcionários e gestores, dando aos primeiros uma visão sistêmica da organização, evitando o entendimento errôneo das regras de negócios necessárias para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

A busca por construir laços de confiança baseados na transparência vem aumentando no contexto de transformações globais: quanto mais informações recebem os funcionários de uma organização, ou seja, quanto mais transparente ela é, mais confiável ela se torna perante seu público interno. Por isso, é importante para as empresas serem transparentes (RODRIGUES, 2003).

Neste contexto, delimitou-se como objetivo desta pesquisa analisar a relação entre transparência organizacional e comprometimento dos funcionários.

Como justificativa para a realização deste estudo, aponta-se que um trabalho sobre transparência nas organizações busca mostrar a importância de sua prática no dia a dia empresarial para que se consigam maior nível de comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, alto padrão de desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transparência organizacional

Segundo Cappelli(2009), a transparência organizacional pode ser compreendida por meio de práticas relacionadas à clareza das informações prestadas aos *stakeholders* de uma

organização. O mesmo autor destaca que a transparência deve amparar-se em alguns princípios para que as informações sejam internalizadas pelos funcionários, tais como: acessibilidade, auditoria, atualidade, clareza, controlabilidade, entendimento, integridade e verificabilidade.

Os funcionários somente serão capazes de compreender e trabalhar com as informações a seu favor e a favor da empresa a partir do momento em que a mesma disponibilizar tais informações, a fim de tornar a rotina da organização mais dinâmica e participativa. (HOLZNER; HOLZNER, 2006).

De acordo com Silva (2009), a transparência possibilita maior interação entre a organização e seus gestores, responsáveis pela divulgação das informações, e os demais funcionários, sujeitos interessados em compreender melhor seu papel no trabalho, assim como as dinâmicas que ditam o funcionamento organizacional. Ainda segundo o mesmo autor, a transparência, que pressupõe acesso a informações relevantes, aumenta a abertura dos funcionários em seu relacionamento com a organização, que passam a manter menos barreiras à influência de seus gestores e maior disposição em contribuir com o que for necessário.

Em um processo de comunicação, a transparência é o elemento de vantagem para que seja conquistado o envolvimento efetivo dos funcionários nas ações da empresa e a consolidação de sua credibilidade junto a seu público interno (ALLEDI; QUELHAS, 2003).

De acordo com Silveira (2002), boas práticas de governança corporativa estão correlacionadas à geração de valor e retorno sobre investimentos; sendo a transparência um dos princípios da governança, percebe-se que a mesma tende a aumentar o valor da organização perante seus acionistas e demais públicos, evidenciando sua importância no ambiente de negócios moderno.

A transparência deve ser vista como uma prática organizacional geradora de benefícios, pois dissemina informações mais precisas para todos que participam dos processos de trabalho e permite que seus gestores tomem melhores decisões sobre desenvolvimento da empresa (HERMALIN; WEISBACH, 2007).

Alvarez, Giacometti e Gusso (2008) conceituam a transparência como uma importante ferramenta organizacional, que está diretamente ligada ao processo produtivo da empresa. Para os mesmos autores, a transparência se torna um ponto essencial, pois garante para a empresa maior credibilidade, caracterizando-se um diferencial que lhe permitirá superar a concorrência, podendo ser observada a vantagem competitiva gerada a partir de sua prática.

A transparência é um dos aspectos que mais vem se destacando no quadro das organizações contemporâneas, pois gera entre os funcionários sentimento de confiança mútua, propiciando, assim, um maior comprometimento nos trabalhos por eles desenvolvidos, tem-se, deste modo, um ambiente mais ético e ações mais eficazes (ALMEIDA *et al*, 2009).

Barbosa (2009) elucida que a transparência permeia a sustentabilidade nos negócios, pois faz parte das relações comerciais, haja vista que através dela busca-se o comprometimento de todos os envolvidos nos processos organizacionais com ações que visam resultados fundamentados em três eixos: econômico, ambiental e social.

Apesar de terem que gerenciar informações estratégicas e por vezes sigilosas, é uma tendência atual as organizações voluntariamente adotarem uma postura transparente, como apontam Tapscott e Ticoll (2003). Segundo estes autores, um entendimento de que a transparência é um valor corporativo que se relaciona com princípios de prestação de contas e confiança e honestidade cria um equilíbrio entre diversos interesses dos grupos existentes em uma organização. As empresas transparentes partem do princípio de que, utilizando-se de processos de disponibilização de informações, podem alcançar esse equilíbrio entre esses grupos diversos através do comprometimento de seus funcionários.

Para Williams (2005), é nítida a relação entre transparência e confiança, e mesmo estando o conceito de transparência ainda em construção, para muitos pesquisadores a transparência é um precedente da confiança, que se torna um facilitador da eficiência e da eficácia organizacionais.

Diante dos conceitos apresentados por diversos autores, e após estudo sobre os mesmos, é possível delimitar algumas dimensões do tema transparência. Uma dessas dimensões, segundo Holzner e Holzner (2006), é a acessibilidade, sendo que quanto mais acesso os funcionários tiverem às informações relevantes ao funcionamento da organização onde atuam, maior será sua capacidade de compreensão e utilização dessas informações, a fim de melhorar o seu desempenho na organização colaborando para o crescimento da mesma. Cappelli (2009), por sua vez, sugere outra dimensão da transparência: clareza de informações sobre os processos de trabalho e metas, o que gera um maior envolvimento e desempenho eficaz dos funcionários dentro da organização. Por fim, de acordo com Alledi e Quelhas (2003), outra dimensão da transparência é a utilização de linguagem fácil e acessível, o que gera credibilidade e reconhecimento pessoal do funcionário frente à organização da qual faz parte.

2.2 Comprometimento organizacional

Comprometimento é a ação de se comprometer com alguém ou alguma coisa, ato que demanda responsabilidade da parte de quem se compromete. O comprometimento no trabalho é um comportamento extremamente valorizado nas empresas, sendo considerado indispensável aos funcionários, à medida que estes, quando comprometidos, demonstram maior integração à cultura organizacional, motivação na realização de suas tarefas e pré-disposição em adotar ações direcionadas para o crescimento da empresa, conforme descrevem Rego e Souto (2004).

Autores como Mowday, Porter e Steers (1982), Wiener (1982), Allen e Meyer (1990 apud MEDEIROS; ENDRES, 1998) e Dessler (1996) defendem que o comprometimento organizacional é uma parceria entre o trabalhador e a organização, que é estreitada e fortalecida à medida que o trabalho executado pelo funcionário e os objetivos da empresa seguem conjuntamente.

Moller (1999) argumenta que o comprometimento proporciona a integração dos trabalhadores aos objetivos organizacionais; além disso, na medida em que aumenta o comprometimento, ocorre também melhoria nas relações humanas, formação do espírito de equipe e a construção de padrões éticos elevados.

O comprometimento dos funcionários com a organização leva ao desenvolvimento individual, pautado em experiências verdadeiras de participação e autonomia no trabalho, bem como tendência a maior envolvimento dos funcionários nos processos produtivos e nos resultados da organização (MARQUES *et al.*, 2010).

As empresas hoje experimentam um alto nível de concorrência no mercado, portanto, é necessário que os administradores se atentem cada vez mais para seus recursos humanos, já que a valorização da força de trabalho remete ao comprometimento dos funcionários (BANDEIRA, 2000), sendo possível destacar os enfoques afetivo, normativo e instrumental como dimensões desse construto.

O enfoque afetivo é classificado por Mowday *et al.* (1982) como uma necessidade emocional que o funcionário sente de ser membro, de fazer parte da organização, assumindo todas as condutas e regras da empresa, por estar emocionalmente comprometido com a

organização; neste caso, há maior identificação entre o funcionário e a organização que o emprega.

Ao analisar o enfoque instrumental, tem-se o funcionário comprometido com a empresa pela necessidade que ele tem de fazer parte daquela organização, mediante a possibilidade de poder usufruir de todos os benefícios que essa adesão traz consigo (BECKER, 1960).

Uma terceira dimensão analisada no comprometimento do funcionário com a organização é o enfoque normativo, que ocorre devido à internalização dos valores e crenças da organização, não por apelo emocional, mas sim pela obrigação que o funcionário sente em se manter parte da organização. É um processo de adesão caracterizada por um compromisso integral, uma adesão psicológica que remete à ideia de ordem (CERQUEIRA, 1994).

2.3 Transparência organizacional e comprometimento organizacional

Para muitos autores, a transparência organizacional é um dos importantes fatores geradores de comprometimento (REINALDO *et al.*, 2010; CHANGJUNIOR, 2001; DESSLER, 1996; TAVARES; FRANÇA, 2009; BUENO, 2009; GIRARDI; GIRARDI, 2006). As organizações são sistemas complexos, e a transparência é uma ferramenta que pode favorecer a unidade do corpo empresarial, o desenvolvimento de relacionamentos, o compartilhamento dos objetivos organizacionais, e a criação de redes de informação.

Ainda no início de estudos sobre o tema comprometimento, Marques *et al.* (2010) concluíram que a prática de administração participativa vem se tornando cada vez maior dentro das organizações, o que resulta em funcionários envolvidos e alcance das metas determinadas.

De acordo com Tavares e França (2009), transparência e conhecimento sobre a empresa são antecedentes que levam ao comprometimento dos funcionários com a organização, tornando-a mais sustentável dentro de um mercado competitivo.

Através da transparência, o funcionário adquire consciência da sua importância para a empresa, pois a transparência das ações da empresa cria uma relação de confiança mútua entre funcionário e organização, sendo assim estabelecido a partir daí o comprometimento (MARQUES *et al.*, 2010).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Moscone Sousa (2010) assumem que cada dimensão do comprometimento revela aspectos específicos e diferenciados do vínculo estabelecido com a organização e essa diferenciação se deve ao grau de conhecimento sobre as práticas da empresa que cada funcionário tem.

A transparência é um fator determinante no engajamento e retenção de funcionários (DESSLER, 1996). Segundo Girard e Girard (2006), são necessários que os objetivos da empresa sejam claros, pois isso impacta diretamente no comprometimento dos funcionários.

Girard e Girard (2006) ainda enfatizam que empresas que aderiram a um modelo de gestão que prioriza a transparência e o diálogo com seus funcionários, a democratização da informação e o estabelecimento de uma administração participativa, observam um comportamento que denota maior responsabilidade e engajamento dos funcionários frente às funções que são atribuídas a eles; por outro lado, empresas que demonstram desconhecimento acerca do poder da informação como ferramenta estratégica, prejudicam sua relação com seus públicos, especialmente, com o interno.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, de caráter quantitativo. Como método de pesquisa, realizou-se um levantamento de campo, também conhecido como *survey*. Segundo Gil (2002), pesquisas desse tipo caracterizam-se pela coleta de dados das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, para posterior análise estatística.

A coleta de dados foi realizada via aplicação de um questionário estruturado, que, segundo Hair Junior *et al.* (2005), é um instrumento que serve para medir importantes características de determinados fenômenos ou grupos de indivíduos.

As questões para mensurar a transparência organizacional foram elaboradas com base no referencial teórico consultado (CAPPELLI, 2009; ALLEDI; QUELHAS, 2003; HOLZNER; HOLZNER, 2006) e podem ser visualizadas no Quadro 01.

Quadro 01 - Dimensões da transparência e questões correlacionadas

Aspectos	Questões da pesquisa	Autores
Acessibilidade e clareza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os objetivos/metastão claramente definidos no meu local de trabalho. 2. As informações sobre as políticas da empresa, produção e resultados são de fácil acesso. 3. Eu me considero bem informado sobre o que se passa na empresa. 	Holzner(2005) Alledi e Quelhas (2007)
Auditabilidade e credibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. As informações que recebo da empresa são confiáveis, sendo a comunicação transparente. 2. No meu setor existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe. 	Cappeli e Leite(2008) Crepaldi(2009)
Sustentabilidade e melhoria de desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho. 2. Conheço bem a política de qualidade da empresa e compreendo bem seus conceitos e objetivos. 	Rodrigues (2005)

Fonte:Elaboração própria.

Já as questões para mensurar o comprometimento organizacional foram retiradas de Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS; ENDRES, 1998) e podem ser visualizadas no Quadro 02.

Quadro 02 - Dimensões do comprometimento e questões correlacionadas

Dimensões	Questões para pesquisa
Afetiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. 2. Esta organização merece minha lealdade. 3. Na situação atual, ficar com a minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. 4. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na organização.
Normativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; 2. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo

	deixar minha organização agora. 3. Eu devo muito à minha organização.
Instrumental	1. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. 2. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Meyer e Allen (apud MEDEIROS; ENDRES, 1998; p. 75).

Os questionários, elaborados com base na escala de Likert de 5 pontos, foram estruturados em um formato eletrônico e enviados a uma organização pré-selecionada, solicitando-se que o mesmo fosse repassado para seus funcionários responderem. O questionário foi composto por 19 questões fechadas, sendo as quatro primeiras relacionadas ao perfil dos respondentes (sexo, faixa etária, estado civil e grau de escolaridade) e as 15 seguintes associadas ao comprometimento dos funcionários e à visão dos mesmos sobre o nível de transparência da organização.

Para coletar dos dados, optou-se pelo método de amostragem por conveniência, que se caracteriza por selecionar os elementos para compor a amostra do estudo em aleatoriedade na escolha. Por ser aplicada em grupo de pessoas mais acessível, a amostragem por conveniência apresenta como vantagem seu baixo custo financeiro e tempo para coleta dos dados.

A amostra foi composta por 107 funcionários, dentro de um universo de 250, de uma empresa de grande porte do setor de engenharia civil que responderam a um questionário sobre a transparência da organização na qual estão inseridos e do seu comprometimento com a mesma.

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise fatorial e a análise de regressão múltipla. A análise fatorial é uma técnica estatística que tem como objetivo reduzir o número de variáveis e resumir os dados coletados, a fim de apresentá-los em uma quantidade menor de fatores (FÁVERO *et al.*, 2009; HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

Por sua vez, a análise de regressão múltipla, segundo Cooper e Schindler (2003), trata-se de uma técnica estatística utilizada para construir modelos que descrevem relações entre variáveis. Traz como finalidade prever valores para uma variável dependente a partir de valores de outras variáveis independentes, mensurar o quanto as variáveis independentes contribuem para o comportamento da variável dependente e demonstrar as relações das associações partindo de uma problemática.

Nesta pesquisa, como variável dependente, foram utilizados, um a um, os três fatores criados por meio da análise fatorial das variáveis que mensuravam o comprometimento organizacional; já as variáveis independentes foram as variáveis que mensuravam a transparência organizacional percebida pelos funcionários.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise Fatorial Exploratória

Primeiramente, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, objetivando reduzir a quantidade de variáveis que mensuravam o comprometimento organizacional dos indivíduos que fizeram parte da amostra da pesquisa. Utilizou-se o método de extração de componentes principais e o critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a um).

Para verificar a adequação da amostra para se empregar essa técnica estatística, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, obtendo, respectivamente, valor de 0,727 e p-valor de 0,000. Esses resultados indicam que a Análise Fatorial Exploratória pode ser aplicada na amostra coletada (HAIR JUNIOR et al., 2009; FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010).

Também foram analisadas as comunalidades, que representam a proporção da variância de cada variável incluída na análise que é explicada pelos fatores extraídos, sendo adotado como limítrofe inferior o valor de 0,5, à medida que comunalidades superiores a esse valor indicam que a parte da variância explicada é maior do que a parte não explicada (HAIR JUNIOR et al., 2009; FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010). Os valores obtidos podem ser visualizados no Quadro 03.

Quadro 03 - Comunalidades

Variável	Inicial	Extração
COMPRO1	1,000	0,517
COMPRO2	1,000	0,497
COMPRO3	1,000	0,696
COMPRO4	1,000	0,600
COMPRO5	1,000	0,667
COMPRO6	1,000	0,667
COMPRO7	1,000	0,631
COMPRO8	1,000	0,688
COMPRO9	1,000	0,743

Fonte: Output do SPSS.

Conforme pode ser observado, a única variável que apresentou comunalidade inferior a 0,5 foi COMPRO2. Todavia, como o valor obtido foi muito próximo do limítrofe inferior recomendado, optou-se por mantê-la na análise. Foram obtidos três fatores, capazes de explicar 63,398% da variação dos dados, conforme Quadro 04. Considerando que é recomendado que a solução fatorial explique, no mínimo 60% dos dados, validou-se a solução fatorial obtida.

Quadro 04- Variância Total Explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Soma de extração de cargas ao quadrado			Soma de rotação de cargas ao quadrado		
	Total	% de variância	Acumulado (%)	Total	% de variância	Acumulado (%)	Total	% de variância	Acumulado (%)
1	3,305	36,720	36,720	3,305	36,720	36,720	2,334	25,931	25,931
2	1,377	15,302	52,022	1,377	15,302	52,022	2,004	22,272	48,204
3	1,024	11,375	63,398	1,024	11,375	63,398	1,367	15,194	63,398
4	0,859	9,542	72,940						
5	0,704	7,821	80,760						
6	0,560	6,223	86,983						
7	0,470	5,220	92,203						
8	0,438	4,862	97,065						
9	0,264	2,935	100,000						

Fonte: Output do SPSS.

Os três fatores extraídos podem ser visualizados no Quadro 05, construído com base nos dados obtidos na matriz de componentes rotacionada.

Quadro05- Matriz de Componentes Rotacionada

Fatores	Variável	Carga fatorial
Afetivo	COMPRO1	0,547
	COMPRO2	0,657
	COMPRO3	0,813
	COMPRO4	0,734
	COMPRO5	0,588
Normativo	COMPRO6	0,796
	COMPRO7	0,775
Instrumental	COMPRO8	0,765
	COMPRO9	0,836

Fonte: Output do SPSS.

4.2 Análise de Regressão Múltipla

Segundo Cooper e Schindler (2003), a regressão múltipla é utilizada para descrever estatisticamente os dados da pesquisa, buscando, por meio de uma equação, determinar valores para a variável dependente a partir dos valores das variáveis independentes, analisar o comportamento da variável dependente a partir do comportamento das variáveis independentes e acusar a relação entre ambas com base na teoria descrita na pesquisa.

Foram rodadas três regressões, cada uma utilizando como variável dependente um dos fatores obtidos com a Análise Fatorial Exploratória. Sendo assim, as variáveis dependentes testadas foram, um a um, os fatores afetivo, normativo e instrumental do comprometimento organizacional. Em todas as regressões, as variáveis independentes foram aquelas utilizadas para mensurar a transparência organizacional.

Primeiramente, utilizou-se como variável dependente o fator comprometimento afetivo. Foram obtidos dois modelos, sendo adotado o segundo por possuir coeficiente de determinação ajustado maior, no valor de 0,195, o que significa que o modelo de regressão obtido é capaz de explicar 19,5% da variação no comprometimento afetivo dos funcionários da empresa estudada.

Para validação do modelo adotado, os dados foram submetidos ao teste ANOVA, testando-se as seguintes hipóteses:

- H_0 : não existe regressão para nenhuma variável;
- H_1 : existe regressão para pelo menos uma variável.

Como o p-valor obtido (0,000) foi inferior a 0,05, rejeitou-se a hipótese nula, constatando-se que havia regressão para, ao menos, uma variável dentre aquelas analisadas.

Validado o uso desta técnica de análise estatística, obteve-se a seguinte equação:

$$Y = 1,198 + 0,341 X_1 + 0,213 X_2$$

Sendo:

Y-Comprometimento afetivo;

X1- TRANSP5 (No meu setor, existe elevado grau de abertura e confiança mútua entre o superior imediato e demais membros da equipe);

X2 - TRANSP1 (Os objetivos/metasp são claramente definidos no meu local de trabalho).

Para analisar a significância estatística de cada uma das variáveis independentes incluídas no modelo de regressão, foram testadas as seguintes hipóteses:

- $H_0: \beta_n = 0$;
- $H_1: \beta_n \neq 0$.

Como os p-valores obtidos foram menores que 0,05 tanto para a variável X_1 quanto para a X_2 , conclui-se que ambas possuíam significância estatística para explicar o comportamento da variável dependente (comprometimento afetivo). Deste modo, é possível afirmar que a abertura e confiança entre superior e subordinados, assim como a clareza de objetivos e metas, influenciam a dimensão afetiva do comprometimento organizacional dos funcionários na organização estudada.

Esse resultado corrobora os estudos de Holzner e Holzner(2006), que concluíram que os funcionários tornam-se mais envolvidos e dispostos a atuar em prol do crescimento da organização, quando compreendem seus objetivos.

Além disso, os resultados aqui obtidos mostram-se alinhados àqueles alcançados por Almeida *et al.* (2009), que apontam que a transparência organizacional, que estimula entre os

funcionários um clima de confiança mútua, tende a gerar maior comprometimento organizacional, assim comoum ambiente mais ético.

Depois de concluir a regressão para a variável dependente comprometimento afetivo, realizou-se a mesma análise, utilizando-se, desta vez, o comprometimento normativo como variável dependente. Todavia, nenhuma variável foi incluída no modelo de regressão, não sendo possível atrelar esta dimensão do comprometimento à transparência organizacional.

Continuando a análise, testou-se como variável dependente o comprometimento instrumental, obtendo-se um único modelo com coeficiente de determinação ajustado de 0,036, evidenciando que o modelo de regressão desenvolvido é capaz de explicar apenas 3,6% da variação no comprometimento instrumental dos funcionários na organização estudada. Considerando que tal valor evidenciou poder de explicação muito reduzido do modelo obtido, verifica-se que não foi possível afirmar que o comprometimento instrumental seja influenciado de forma significativa pela transparência organizacional.

Finalizando, conclui-se que, das três dimensões do comprometimento organizacional, somente a afetiva mostrou-se ligada ao nível de transparência organizacional na empresa onde foi realizada a pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discussões acerca do comprometimento dos funcionários são cada vez mais recorrentes no mundo corporativo, à medida que se percebeu a importância de fazer com que eles internalizem a missão e os objetivos organizacionais. Para isso, novas práticas e modelos de gestão estão sendo adotados, baseados, entre outros aspectos, na transparência e compartilhamento de informações (CERQUEIRA, 1994).

Neste contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a transparência organizacional e o comprometimento dos funcionários, considerando as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Para alcançar o objetivo proposto, foram analisados estatisticamente dados coletados através de um questionário aplicado em uma amostra composta por 107 funcionários de uma organização de grande porte do setor de engenharia civil.

A partir da análise conduzida, constatou-se que, na organização estudada, a dimensão afetiva do comprometimento dos funcionários é a única que apresenta relação com a

transparência organizacional, ou seja, a gestão transparente aproxima indivíduos e organização, criando nos primeiros um sentimento de pertencimento e identificação perante esta última.

Além disso, constatou-se que, dentre os diferentes elementos que caracterizam um modelo de gestão transparente, a abertura da chefia para o diálogo e a clareza de objetivos mostraram-se os mais efetivos para estimularem maior comprometimento por parte dos funcionários estudados.

Neste sentido, verifica-se que a transparência se faz essencial para manter os funcionários comprometidos, pois estes, ao receberem mais informações acerca dos rumos que a empresa pretende seguir e dos objetivos que busca alcançar, tendem a se identificar e a se esforçar mais para contribuírem para sua consecução.

Cabe pontuar que, conforme se constatou na presente pesquisa, não basta que mais informações sejam compartilhadas, mas que os líderes estejam preparados para construir uma relação de confiança mútua com os liderados, pautada no respeito e no diálogo.

Para estudos futuros, recomenda-se que outras empresas do mesmo setor sejam analisadas, permitindo-se a comparação dos resultados e obtenção de novos *insights*. Além disso, recomenda-se que outros setores sejam analisados, com o intuito de identificar se a transparência organizacional limita-se a influenciar apenas o nível afetivo do comprometimento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALLEDI, M.; QUELHAS, O. L. G. A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa. **LATEC**, Rio de Janeiro, v.22, n. 1, p. 1-82, 2003.

ALMEIDA, M. A.; ABBAD, G.S.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais. **In: XXXIII ENANPAD**, São Paulo, v. 33, p. 1-16, 2009.

ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 259 p.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 602 p

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea Online**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARBOSA, H. C. **Indicadores de desempenho dos negócios**: avaliação de um estudo de caso. 2008. 187f. Dissertação (Mestrado). Área de concentração: Administração – Fundação Getúlio - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2008.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p.31-41, 2002.

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

BRUM, A. M. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: L&PM, 1994. 113 p.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. 338p.

CAPPELLI, C. A. **Uma abordagem para transparência em processos organizacionais utilizando aspectos**. 2009. 328 f. Tese (Doutorado). Área de concentração: Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2009.

CAPPELLI, C.; LEITE, J. Transparência de Processos Organizacionais. **II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios**. Niterói, p. 1-13, 2008.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176 p.

CHANG JUNIOR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo. São Paulo, 2001. 410 f. Tese (Doutorado). Área de concentração: Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 384 p.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir uma força de trabalho competitivo. São Paulo: Makron Books, 1996. 246 p.

DIAS, D. S. D.; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. **XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, p. 1-15, 2002.

FÁVERO, L. P.; ELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. Análise de Regressão. In: FÁVERO, L. P.; ELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p.346-397.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220p.

GIRARDI, A. O.; GIRARDI, B. A. A comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido. INTERCOM- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação- UnB. Anais...** Brasília, p. 1-14, 2006.

HAIRJR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 688 p.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. Transparency and Corporate Governance, **National Bureau of Economic Research**, Connecticut, p. 1-27, 2007.

HOLZNER, B.; HOLZNER, L. **Transparency in Global Change the Vanguard of the Open: Society**. Pensilvânia: University of Pittsburgh Press, 2006. 397 p.

MARQUES, L.A.; FREITAS, M.N.C.; MORAIS, K.; ALMEIDA, L.A.D. Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo no Setor Bancário. In: **Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-15, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd**, Rio Grande do Norte, v. 8, n. 5, p. 1-23, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. **RAC**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 1-21, 1998.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 185p.

MOSCON, D.D.B.; SOUZA, J.J. Olhar da Liderança Sobre o Conceito de Comprometimento com uma crítica ao modelo tridimensional. In: **Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-17, 2010.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. & STEERS, R. M. Natureza do Compromisso Organizacional. In: MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. & STEERS, R. M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. Academic Press, New York: Elsevier, 1982. p. 19-43.

REGO, A.; SOUTO, S A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea versão online**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas versão online**, São Paulo, v.44, n.3, p. 31-41, 2004.

REINALDO, P.; MAYER, V.F. NOGUEIRA, H.G.P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia Pública Federal Brasileira. In: **Anais XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-17, 2010.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: **EnANPAD**, São Paulo, v. 33, p. 1- 16, 2009.

SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 400 p.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (mestrado). Área do Conhecimento: Administração- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. **A empresa transparente como a era da transparência revolucionará os negócios**. São Paulo: Makron Books, 2005. 372 p.

TAVARES, R.S.A.; FRANÇA, A.C.L. Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. In **Anais XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. São Paulo, p. 1-16.

WILLIAMS, C. C. Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency. **Business & Society**, Boston University, v. 44, n. 3, p. 1-357, 2005.