

**COMPROMETIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NOS CORPOS DE
BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS - ESTUDO DE CASO NO DISTRITO DE
LEIRIA**

***HUMAN RESOURCES COMMITMENT OF VOLUNTARY FIREFIGHTERS -
CASE STUDY IN LEIRIA DISTRICT***

Carlos Silva¹, Isabel Reis², Eulália Santos³

*¹ISLA Santarém; ²ISLA Santarém; ³CIDMA, ISLA Santarém e ISLA de Leiria
csilva.obidos@gmail.com; isabelpintodosreis@gmail.com; eulalia.santos@sapo.pt*

Resumo

Este projeto incide sobre o comprometimento dos Recursos Humanos nos Corpos de Bombeiros Voluntários (CBV) em Portugal. Os CBV são em muitas das regiões do País o único garante da prestação do socorro das pessoas e bens. É sabido que o sucesso ou insucesso de qualquer organização advém dos seus Recursos Humanos. Um aspeto de realce para desenvolver este tema passa pelo comprometimento que os Recursos Humanos têm com a organização ao longo do tempo que estão ao seu serviço, que possui claramente nos dias de hoje, um papel muito importante, tanto para a organização como para os colaboradores. Pode-se considerar o comprometimento dos colaboradores, como fator diferenciador e de extrema importância, na qualidade e sucesso da organização. Nas organizações sem fins lucrativos, em que muita da sua mão-de-obra é constituída por colaboradores que prestam serviço enquanto voluntários, é cada vez mais difícil cativar novos colaboradores e, ainda mais, conseguir mantê-los comprometidos com a organização. O objetivo deste trabalho, passa por analisar os motivos que estão na origem desta realidade, para que seja possível perceber os fatores deste descomprometimento e, em última análise, utilizar este conhecimento para tentar inverter a situação. Estas organizações têm especificidades próprias, de natureza funcional e dos seus elementos constituintes, mantendo ainda em alguns casos, uma matriz ligada à realidade local onde se inserem, principalmente no âmbito socioeconómico e cultural e é tendo em conta este contexto único que este trabalho se desenvolve.

Palavras-chave: Comprometimento; Pessoas; Recursos Humanos.

Abstract

This project focuses on the commitment of the Human Resources of Voluntary Firefighters in Portugal. Those are in many of the country regions the only guarantee of the relief of people and goods. It is known that the success or failure of any organization comes from their Human Resources. An aspect of highlighting to develop this theme is the commitment that Human Resources have with the organization over time that are at their service, which clearly has nowadays a very important role for both the organization and employees. One can consider the commitment of the employees, as a differentiating factor of extreme importance, in the quality and success of the organization. In non-profit organizations, where much of their workforce is staffed by volunteers, it is increasingly difficult to attract new employees and, even more, to keep them committed to the organization. This paper aims analyse the reasons that are the origin of this reality, so that it is possible to perceive the factors of this decommitment and, ultimately, use this knowledge to try reverse the existing problem. These organizations have their own specificities, of functional nature and of their constituent elements, still maintaining in some cases, a matrix linked to the local reality where they are inserted, mainly in the socioeconomic and cultural spheres and it is taking into account this unique context that we developed the present work.

Keywords: Commitment; People; Human Resources

INTRODUÇÃO

Este trabalho incide sobre os Bombeiros Voluntários Portugueses, não só porque esta será a primeira vez que se realiza um estudo que aborda esta matéria relativamente aos Bombeiros Voluntários Portugueses, mas também por serem estes a única força ao serviço do Estado Português, em que a maioria dos seus recursos humanos são totalmente voluntários, sem qualquer tipo de remuneração, pelo que será de todo o interesse perceber os seus níveis de comprometimento ao longo do tempo com a organização, não esquecendo o contexto em que se enquadram.

1. ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

1.1. Comprometimento organizacional

Uma das definições de comprometimento organizacional que mais sentido nos fez é a de Shahnaway & Juyal, (2006, p.172), “uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo”. Podendo reforçar com outras definições, como por exemplo a de Salancik (1977, p.62) em que diz: “um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e através dessas mesmas ações a uma determinada atividade”. Ou ainda como define Becker (1960, p.32) “o comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada atividade”. Existem na literatura diversas definições de comprometimento em função da sua orientação para determinado foco, com o qual o indivíduo se compromete, Morrow (1983), sistematizou e compilou um grande número dessas mesmas definições, divididas em cinco categorias tendo em conta as suas especificidades:

1. Focalização nos Valores;
2. Focalização na Carreira;
3. Focalização no Trabalho;
4. Focalização na Organização;
5. Focalização nos Sindicatos;
6. Dimensões combinadas de Comprometimento.

1.2. Motivação

Referido por Carla Mairos (2014), a motivação surge como um fator muito importante nas organizações, pois acredita-se que uma pessoa motivada empenha-se mais na realização de uma determinada atividade do que alguém que não está motivado (Rocha

et al, 2006), tratando-se este de um constructo invisível, mas essencial em tudo o que se faz, abordado por uma multiplicidade de teorias e perspectivas.

Diversos autores referem que a motivação apresenta-se em duas formas ou dimensões distintas: a intrínseca e a extrínseca (Herzberg, 1968; Vallerand, 1993; Amabile, 1988, citado em Amabile et al, 1994; Sansone & Harackiewicz, 2000; Pina e Cunha et al, 2007).

A intrínseca surge quando o comportamento do indivíduo está direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer de realizar a tarefa por si só (Deci et al, 1989, citados em Saleem et al, 2010), e é denominada motivação intrínseca. A forma extrínseca associa-se a situações onde os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, mais concretamente através de recompensas materiais ou financeiras (Osterloh et al, 2002), denominada motivação extrínseca.

Comprovando esta classificação Pina e Cunha et al (2007, p. 154) refere que, a motivação intrínseca está diretamente relacionada com comportamentos de trabalho estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Quanto aos comportamentos extrinsecamente motivados, trata-se de comportamentos que têm como finalidade obter algum tipo de recompensa material ou social, ou evitar alguma forma de punição (Vallerand, 1993).

1.3. Modelo de Meyer e Allen (1991)

Citado por Sónia Almeida (2009), Meyer e Allen (1991), propuseram um modelo tridimensional para o comprometimento organizacional, que representa uma espécie de súpula das diferentes definições de comprometimento existentes (Meyer e Allen, 1997). De acordo com este modelo o comprometimento organizacional tem assim três dimensões fundamentais: afetiva, normativa e instrumental, como podemos ver na tabela seguinte.

DIMENSÃO	CARATERIZAÇÃO	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Desejo: O indivíduo sente que quer permanecer
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização.	Obrigação: O indivíduo sente que deve permanecer

Instrumental	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída)	Necessidade: O indivíduo sente que tem de permanecer
--------------	--	--

Tabela 1 - “Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões, adaptado de Rego (2003)”

De uma forma geral, o modelo define que todas as dimensões se desenvolvem através de diferentes fatores (Powell e Meyer, 2004) e têm implicações quanto à permanência na organização, sendo que quanto mais forte o comprometimento, menor a intenção de abandonar a organização (Rego *et al*, 2004).

1.4. Comprometimento afetivo

A componente afetiva é a abordagem mais utilizada no âmbito do estudo do comprometimento organizacional, sendo que a mesma se refere ao grau em que o indivíduo se identifica com, se sente envolvido em e aprecia a pertença à organização (Allen e Meyer, 1990; Porter *et al*, 1974). Esta ideia de cariz emocional e afetivo, que ultrapassa a dimensão meramente instrumental da troca tem raízes em Kanter (1968) e em Buchanan (1974).

O comprometimento afetivo pretende assim explicar a ligação do indivíduo à organização por questões emocionais como sejam a afeição, carinho, pertença, lealdade, empatia, prazer, entre outras (Jaros, *et al*, 1993).

Desta forma, o indivíduo permanece na instituição porque quer (Iverson e Buttigieg, 1999), sendo, portanto, o comprometimento entendido como uma ligação emocional, um sentimento, impulso ou desejo que conduz o indivíduo a ficar (González Guillén, 2007).

É também muitas vezes incluída nesta dimensão, a noção de lealdade (Porter *et al*, 1974, Penley e Gould, 1988), embora autores como Meyer e colegas (Meyer e Allen, 1991, Meyer *et al*, 1993) e Melé (2001) enunciem que deve ser feita a distinção entre o desejo de ser leal e a obrigação moral de o ser, pois nesta extensão, estaremos já na segunda dimensão do comprometimento organizacional.

1.5. Comprometimento normativo

Contrariamente à dimensão anterior, a componente normativa é pouco abordada na literatura, compreendendo o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização (Allen e Meyer, 1990). Esta noção indica que o indivíduo se sente ligado à organização por um laço moral que o faz aceitar e identificar-se com os objetivos da mesma (Penley e Goul, 1988).

O comprometimento normativo emerge, portanto, da interiorização das normas organizacionais por via da socialização, ou de necessidade de reciprocidade a benefícios obtidos (Jaros et al, 1993, Rego e Souto, 2004).

Esta dimensão distingue-se da anterior por focar um dever moral, uma perceção de obrigação em seguir um determinado curso de ação, um sentido de dever (Meyer e Herscovitch, 2001). De acordo com Jaros *et al* (1993), a principal distinção entre estas duas dimensões será assim que enquanto a primeira se baseia num laço emocional, a segunda reflete uma avaliação racional, ponderando aquilo que é considerado certo ou errado, justo ou injusto (Hosmer, 1995).

Segundo Wiener (1982), esta dimensão engloba a totalidade das pressões internas que guiam a atuação num dado sentido que permita a obtenção dos objetivos e metas da organização e que fazem com que os colaboradores sintam que é a «coisa certa» a fazer.

O comprometimento normativo pode encontrar-se enraizado em sentimentos de dívida do colaborador para com a organização por determinados benefícios garantidos por esta última, terminando apenas quando este sentir que retribuiu aquilo que lhe foi fornecido (Chen e Francesco, 2003; Meyer e Allen, 1997; Scholl, 1981).

O comprometimento normativo poderá também decorrer do contrato psicológico estabelecido entre o colaborador e a organização (Meyer e Allen, 1997).

1.6. Comprometimento instrumental

Para diversos autores o afeto e o sentimento de dever desempenham um papel mínimo na formação do comprometimento do colaborador, sendo a noção de perda em caso de abandono que condiciona a ligação do indivíduo à organização (Allen e Meyer, 1990).

Segundo Becker (1960), o comprometimento não é então mais do que a persistência num dado curso de ação, baseado no reconhecimento do custo associado à descontinuação dessa atuação, pelas penalizações inerentes à troca (Stebbins, 1970), ou na perspetiva contrária, na perceção de ganho em manter a participação numa dada organização (Kanter, 1968). Trata-se, assim, de uma relação baseada na troca entre o

indivíduo e a organização (March e Simon, 1958), sendo que o indivíduo sente que precisa de permanecer, dada a quantidade de recursos e tempo que já investiu na organização e que perderá com a saída (Commeiras e Fournier, 2001).

Para diversos autores esta dimensão deverá ser subdividida em duas componentes: o «elevado sacrifício», que representa o custo pessoal de abandonar a organização e o investimento aí realizado; e «poucas alternativas», que se referem à perceção do indivíduo quanto à falha de outras oportunidades de emprego que lhe sejam adequadas (Allen e Meyer, 1986, Hackett et al, 1994, Iverson e Buttigieg, 1999, McGee e Ford, 1987, Meyer et al, 1990).

Segundo Chen e Francesco (2003), colaboradores instrumentalmente comprometidos poderão sentir que se encontram numa «situação sem escolha» - têm de permanecer na organização muito embora não o desejem, o que poderá conduzir a comportamentos passivos, ou até mesmo negativos (Meyer e Allen, 1997). Além disso, de acordo com Rego e Souto (2004), o comprometimento instrumental não conduzirá a desempenhos que excedam o mínimo requerido nomeadamente se decorrer de sentimentos de insatisfação, injustiça ou mesmo de incapacidade (por imposição de terceiros) de desenvolver todo o seu potencial (Rego et al, 2007).

Atendendo a que, se o comprometimento instrumental for o laço que primordialmente liga o indivíduo à organização, então poderão ocorrer comportamentos laborais negativos (Allen e Meyer, 2000), será importante que as organizações desenvolvam formas de potenciar o comprometimento essencialmente nas suas componentes afetiva e normativa. Devem, portanto, monitorar se os colaboradores percecionam os investimentos realizados neles como algo que devem recompensar (afetiva ou moralmente) ou como algo que tornará mais difícil o abandono da organização (Powell e Meyer, 2004).

2. HIPÓTESES DE ESTUDO

Com base na revisão da literatura surgiu-nos a necessidade de tentar perceber os mecanismos que ligam o comprometimento individual com o organizacional nesta atividade, como forma de clarificar se estes conceitos se interligam, tendo-se formulado para tal as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe relação positiva entre o comprometimento individual e o comprometimento organizacional.

Hipótese 2: A perceção dos bombeiros relativamente ao comprometimento difere entre os sexos.

3. METODOLOGIA

A amostra do presente estudo é constituída por 205 Bombeiros Voluntários do distrito de Leiria, sendo a maioria (69.8%; $n = 143$) do sexo masculino. No que concerne à faixa etária 38.0% ($n = 78$) têm idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, 34.1% ($n = 70$) têm idades que variam entre os 18 e os 29 anos e 27.8% ($n = 57$) têm idades entre os 41 e os 65 anos. Relativamente à categoria 64.4% ($n = 132$) são Bombeiros, 22.9% ($n = 47$) são chefes e 12.7% ($n = 26$) pertencem ao quadro de comando. O tempo de serviço da maioria dos Bombeiros Voluntários varia de 6 a 25 anos (65.9%; $n = 135$).

O questionário aplicado foi dividido em três partes: a primeira referente a questões que dizem respeito à identificação e à situação enquanto Bombeiro Voluntário, a segunda parte diz respeito à forma como o Bombeiro Voluntário analisa a sua motivação relacionando-a com a organização (Comprometimento Individual), a terceira parte é direccionada à opinião pessoal em relação à organização dos Bombeiros Voluntários, onde está inserido (Comprometimento Organizacional). Para medir o Comprometimento Individual (20 itens) foi utilizada uma escala tipo *Likert* de 4 pontos que oscila entre 1 - nunca se aplica a mim e 4 - aplica-se sempre a mim, e para medir o Comprometimento Organizacional (20 itens) foi utilizada uma escala tipo *Likert* de 7 pontos que oscila entre 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente.

O valor do alfa de Cronbach relativo ao constructo Comprometimento Individual é de .701 e o relativo ao Comprometimento Organizacional é de .815, sendo considerada uma consistência interna razoável e boa, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2014), atestando assim que ambos os constructos são fidedignos para avaliar o Comprometimento Individual e Organizacional.

Foi solicitada autorização aos 24 Corpos de Bombeiros do distrito de Leiria para aplicação dos questionários ao Quadro Comando e Ativo dos respetivos Corpos de Bombeiros, sendo o preenchimento realizado *online* decorrendo entre 23 de fevereiro e 10 de abril de 2017.

Para efetuar a análise dos dados recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics 23*. Recorreu-se às medidas descritivas, à correlação de Pearson, ao teste *t* para comparação de amostras emparelhadas e independentes.

4. RESULTADOS

4.1. Análise Descritiva do Comprometimento Individual e Organizacional

Da análise da Tabela 1 pode-se observar que a perceção do Comprometimento Individual dos bombeiros é razoável ($M = 2.75$; $DP = .32$). Ao converter-se a escala do

Comprometimento Individual (cotação de 1 a 4) para a mesma escala do Comprometimento Organizacional (cotação de 1 a 7), esta toma um valor médio igual a 4.81, pelo que se pode inferir que os Bombeiros Voluntários apresentam uma maior perceção de Comprometimento Organizacional do que Individual ($p = .021 < .05$).

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comprometimento Individual	1.80	3.90	2.75	.32
Comprometimento Organizacional	1.70	6.90	4.96	.84

Tabela 1. Medidas descritivas do Comprometimento

4.2. Testar Hipóteses

Após a aplicação dos testes estatísticos verificou-se que existe relação estatisticamente significativa e positiva entre os Comprometimentos Individual e Organizacional dos Bombeiros Voluntários ($r = .234$; $p = .001 < .01$), pelo que se pode deduzir que a níveis de comprometimento individual elevados estão associados níveis de comprometimento organizacional também elevados. Deste modo, confirma-se a Hipótese 1.

No que respeita ao Comprometimento Individual foi possível encontrar diferenças significativas entre os sexos ($t(203) = 3.37$; $p = .001 < .01$), sendo possível inferir que os Bombeiros Voluntários do sexo masculino apresentam maiores índices de perceção de comprometimento individual ($M = 2.80$; $DP = .32$) comparativamente com os do sexo feminino ($M = 2.64$; $DP = .30$).

Relativamente ao Comprometimento Organizacional não existem diferenças com significância estatística entre os sexos ($t(203) = -.24$; $p = .808 > .05$), no entanto, em termos amostrais, pode-se afirmar que os Bombeiros Voluntários do sexo feminino apresentam maiores índices de perceção de comprometimento organizacional ($M = 4.98$; $DP = .74$) comparativamente com os do sexo masculino ($M = 4.95$; $DP = .89$). Logo, a Hipótese 2 é apenas confirmada para o constructo Comprometimento Individual.

5. CONCLUSÃO

Neste estudo pode-se inferir que os Bombeiros Voluntários percecionam de forma mais positiva o comprometimento Organizacional comparativamente com o Individual. Por outro lado, a níveis de comprometimento individual elevados estão associados níveis de comprometimento organizacional também elevados.

No comprometimento individual foi possível encontrar diferenças significativas entre os sexos, sendo os Bombeiros Voluntários do sexo masculino os que apresentam maiores índices de percepção de comprometimento individual.

Através dos diversos contributos descritos na literatura, permitiu-nos analisar à luz do Modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997), as três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. Analisamos também, as variáveis demográficas, idade, estado civil, escolaridade, situação profissional, categoria e tempo de serviço dos Bombeiros Voluntários para aferir o comprometimento individual e organizacional em análise.

Pese embora, estejamos perante bons níveis de comprometimento, estes não são magníficos, e portanto os elementos de Comando dos Corpos de Bombeiros de Portugal, deverão estar preparados e conscientes em adotar novas estratégias e medidas de desenvolvimento, para que os Bombeiros Voluntários aumentem os seus níveis de comprometimento, uma vez que é cada vez mais vantajoso ter uma força de trabalho motivada e comprometida (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998, citado em Meyer et al, 2004, p. 991).

Encontramos como limitação a este trabalho o facto de não termos conseguido reunir mais respostas, conforme desejado, mas, como sabemos, por vezes é difícil levar os sujeitos da amostra a colaborar, muito mais quando o questionário está colocado *online* e não conseguimos intervir diretamente no sentido de obter maior adesão. Por outro lado, o tempo foi uma limitação forte, uma vez que tivemos que dar como concluída a fase de recolha de questionários por termos prazos muito concretos.

Como recomendações, acreditamos ser importante aplicar os instrumentos de recolha de dados que têm uma consistência interna interessante a um universo maior, tentando validá-los, inclusive fazendo comparações dos resultados obtidos nos diversos distritos de Portugal para podermos inferir de uma forma mais concreta acerca do problema em estudo.

REFERÊNCIAS

- Becker H S (1960), "Notes on the Concept of Commitment", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", Journal of Organizational Behavior, Vol. VII, N.º 2, 2008.

- Carla Mairos (2009), Tese de Mestrado, “O Comprometimento Organizacional e a Motivação dos Militares Contratados da Marinha Portuguesa”, Lisboa School of Economics & Management.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Pestana & Gageiro (2014) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Stawand G. Salancink (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51-59). Chicago: St. Clair Press.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Stawand G. Salancink (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51-59). Chicago: St. Clair Press.
- Shahnawaz, M. G., Juyal, R.C. (2006) Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32,3, 171-178.
- Sónia Almeida (2009), Tese de Mestrado, “O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas”, Universidade do Porto, Ryan & Deci, 2000