

O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: FACTOR CRÍTICO DE SUCESSO NAS UNIVERSIDADES**Organizational Commitment: A Critical Success Factor in Universities****El Compromiso Organizacional: Factor Crítico de Éxito en las Universidades****Autores:** Juan Rubén Herrera Masó

Carlos Rafael Figueredo Verdecia

Artigo de revisão.**RESUMO**

A base do compromisso é a responsabilidade. Não é possível cumprir com qualidade um compromisso sobre algo específico, sem uma parcela significativa de responsabilidade. Por isso, ambos os conceitos estão intimamente relacionados no processo de identificação, desenvolvimento e avaliação do capital humano. Todo profissional, como parte de suas qualidades profissionais, deve assumir o compromisso de prestar à sociedade e à sua entidade um serviço de qualidade, através do qual seja reconhecido e respeitado. No ambiente de trabalho, é essencial cumprir os compromissos de trabalho, isto significa especificar os projectos e os objectivos planeados. Portanto, o comprometimento é, por sua vez, uma capacidade que as pessoas têm de internalizar a importância de cumprir o seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos com profissionalismo, responsabilidade e lealdade. O comprometimento organizacional (CO) é fundamental para alcançar a excelência académica nas universidades, e os gestores educacionais desempenham um papel importante como actores e promotores de um ambiente gerador de condições que permitam aos professores se comprometerem com a sua instituição, mesmo em situações adversas. Este artigo tem o objectivo de sistematizar alguns referenciais teóricos básicos sobre o Comprometimento Organizacional, como factor de sucesso na gestão do capital humano e favorecer seu desenvolvimento profissional e sua contribuição para a universidade, além de promover valores como lealdade, senso de pertencimento, identificação, envolvimento e predisposição para o trabalho em equipa, que levarão ao alcance de resultados mais efectivos.

Palavras chave: capital humano; comprometimento; comprometimento organizacional; factor crítico de sucesso.



ABSTRACT

The basis of commitment is responsibility. It is not possible to fulfill with quality a commitment about something specific, without a significant share of responsibility. Therefore, both concepts are closely related in the process of identifying, developing, and assessing human capital. Every professional, as part of their professional qualities, must commit to providing society and their entity with a quality service, through which they are recognized and respected. In the work environment, it is essential to fulfill work commitments, this means specifying the planned projects and objectives. Therefore, commitment is, in turn, an ability that people have to internalize the importance of fulfilling their work within the established deadlines with professionalism, responsibility and loyalty. Organizational commitment (OC) is fundamental to achieving academic excellence in universities, and educational managers play an important role as actors and promoters of an environment that generates conditions that allow teachers to commit to their institution, even in adverse situations. This article systematizes some basic theoretical references about Organizational Commitment, as a success factor in managing human capital and favoring its professional development and its contribution to the university, besides promoting values such as loyalty, sense of belonging, identification, involvement, and predisposition to teamwork, which will lead to the achievement of more effective results.

Key words: human capital; commitment; organizational commitment; critical success factor.

RESUMEN

La base del compromiso es la responsabilidad, no es posible cumplir con calidad un compromiso sobre algo específico, sin que medie una importante cuota de responsabilidad. Es por ello que ambos conceptos están estrechamente relacionados en el proceso de identificación, desarrollo y evaluación del capital humano. Todo profesional, como parte de sus cualidades profesionales, debe asumir y cumplir el compromiso de prestar a la sociedad y a su entidad un servicio de calidad, por el cual se le reconoce y se le respeta. En el ámbito laboral es fundamental cumplir con los compromisos laborales y significa concretar los proyectos y objetivos previstos; por ello compromiso es a su vez, una capacidad que tienen las personas de interiorizar la importancia del cumplimiento de su trabajo en los plazos y términos establecidos, con profesionalidad, responsabilidad y lealtad. El compromiso organizacional es fundamental para alcanzar la excelencia académica en las universidades y los gerentes educativos desempeñan un importante papel como actores y como promotores de un ambiente que generen las condiciones que permitan que los docentes se comprometan con su institución,



aún en situaciones adversas. El presente artículo tiene como objetivo sistematizar algunos referentes teóricos básicos sobre el Compromiso Organizacional, como factor de éxito para gestionar el capital humano y favorecer su desarrollo profesional y su contribución a la universidad, además de fomentar valores como lealtad, sentido de pertenencia, identificación, involucramiento y predisposición para el trabajo en equipo, lo que conducirá al logro de resultados más eficaces.

Palabras Clave: capital humano; compromiso; compromiso organizacional; factor crítico de éxito.

INTRODUÇÃO:

O ensino superior angolano e não só, precisa de docentes e discentes universitários motivados, cientes das suas responsabilidades com a sociedade, de seus papeis como protagonistas do futuro do país. A universidade angolana actual requer de um profissional comprometido com a sua instituição e com o seu tempo.

O Dicionário Integral da Língua Portuguesa (3.^a edição de 2014) define a palavra compromisso como: convenção, ajuste, contrato, comprometimento, obrigação ou promessa solene, acordo político, dever, responsabilidade; deriva do termo latino *compromissum* e é usada para descrever uma obrigação contraída ou uma palavra dada, também se refere a uma dificuldade. Para os gestores, uma pessoa é considerada comprometida com algo quando cumpre suas obrigações, com o que lhe foi proposto ou que lhe foi confiado.

A obrigação contraída pode ter uma implicação jurídica, quando duas ou mais partes acordam num vínculo contratual, através do qual assumem obrigações cujo incumprimento pode ser objecto de sanção ou litígio.

Lehman citado por Garrido (s.d.) afirma que Compromisso é o que transforma uma promessa em realidade. É a palavra que fala com coragem das nossas intenções. É acções que falam mais alto do que palavras. É fazer tempo quando não há. Ter sucesso de novo e de novo ano após ano. O compromisso é o material que faz o carácter, o poder de mudar as coisas. É o triunfo diário da integridade sobre o ceticismo. Comprometer-se e manter compromissos são a essência da proactividade.

Para que um professor se sinta comprometido, é necessário assumir como seus os objectivos da sua instituição, apoiar e implementar decisões, se comprometer com o alcance de objectivos comuns, prevenir e superar obstáculos que interfiram no alcance dos objectivos



organizacionais. O comprometimento é um valor que tem carácter estratégico na gestão de recursos humanos de qualquer instituição. (ESIC, s.d.)

Na prática não é difícil identificar professores comprometidos com a sua instituição, pois eles se caracterizam pela pontualidade, interesse, contribuições e sugestões, pelo sentimento de pertencimento, pela atitude de assumir o controlo dos resultados, de se certificar de entender correctamente o que lhes é dito, o que lhes é pedido, o que se espera deles e de permanecer no grupo quando as coisas ficam difíceis. (Garrido, s.d.)

O termo "Factores de Sucesso" foi usado pela primeira vez por McKinsey, um professor titular da *Massachusetts Institute of Technology School of Management*, em 1961, mas Rockart, um professor titular do referido instituto, batizou-o como "Factores Críticos de Sucesso" (FCS) e os define como um número limitado de áreas em que os resultados, se são satisfatórios, garantem um desempenho competitivo bem-sucedido para a organização. São áreas principais onde as coisas devem correr bem para que o negócio prospere: se os resultados nessas áreas não forem adequados, os esforços da organização, para aquele período, não serão definidos e os objectivos de gestão não poderão ser alcançados. (Rockart, 1979 p.85, citado por Alonso, 2010).

DESENVOLVIMENTO

Existem inúmeros estudos e modelos propostos sobre Comprometimento Organizacional, embora ainda não esteja claro exactamente o que deve ser feito em uma instituição universitária para obter os níveis de comprometimento desejados. No entanto, para o professor, a sua importância estratégica é tangível, uma vez que lhe permite vislumbrar a estabilidade no emprego e perceber o benefício da sua permanência na instituição, tornando-se um impulsionador que o leva a contribuir com o seu esforço para obter benefícios a longo prazo que ajudem também as famílias, a economia individual, familiar e nacional. (Betanzos Díaz et al. 2006).

Comprometimento Organizacional é um tema que também tem sido amplamente estudado no ambiente empresarial, dada a sua associação com alguns dos principais factores críticos do sucesso no trabalho, como desempenho, flutuação da equipa, lealdade e condições de trabalho. (Zayas e Báez, 2016)

As instituições universitárias, como empresas produtoras de conhecimentos, ajustam-se às terminologias próprias do Comprometimento Organizacional no ambiente empresarial.



Vários autores citados por Guerrero (2019) atribuem diferentes significados ao Comprometimento Organizacional:

<p>Lodahl e Kejner (1965)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Grau de desempenho no trabalho; ☛ Auto-estima; ☛ Motivação. 	<p>Angle e Perry (1981)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Comprometimento com valores: relacionado ao alcance dos objectivos da organização; ☛ Compromisso de permanência: permanecer como membro da organização.
<p>O'Reilly e Chatman (1986)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Compliance: relacionado a recompensas externas, financeiras; ☛ Identificação: desejo de filiação à organização; ☛ Internalização: coerência entre os valores do indivíduo e da organização. 	<p>Penley e Gould (1988)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Moral: identificação e aceitação dos objectivos da organização; ☛ Calculista: as recompensas financeiras recebidas da organização; ☛ Alienativo: quando o indivíduo sente que tem uma dívida com a organização.
<p>Chiavenato (1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Sentimento de compreensão do passado e presente da organização; ☛ Entendimento e compartilhamento dos objectivos da organização por todos os seus participantes. 	<p>Meyer e Schoorman (1992)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Valor: aceita e credencia os valores e objectivos da organização e manifesta um esforço em relação à organização; ☛ Continuação: desejo de permanecer membro da organização.
<p>Jaros <i>et al.</i> (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Afectivo: sentimento de lealdade, afecto, apego ou prazer para com a organização; ☛ Continuação: relacionada aos custos de saída da organização; ☛ Moral ou normativo: comprometimento com os objectivos, valores e missão da organização. 	<p>Robbins (1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Identificação do trabalhador com uma determinada organização; ☛ Realização de seus objectivos e desejos para manter a permanência a ele; ☛ Alto comprometimento com o trabalho específico e com a própria organização.

Mowday, Steers, e Porter (1979 p. 226) definem o Comprometimento Organizacional como "a força relativa à identificação e ao envolvimento de um indivíduo com uma organização particular" e é caracterizada por três factores relacionais:

- (a) aceitação e crença em valores e objectivos institucionais;
- (b) disposição das pessoas em lutar em nome de sua instituição e
- (c) desejo de manter sua pertença à organização.

Para Hellriegel *et al.* citado por Edel e García (2007 p. 52), o Comprometimento Organizacional é a intensidade da participação e identificação de um trabalhador com a organização a partir das seguintes premissas: Crença e aceitação dos objectivos e valores da organização, disposição para fazer um esforço significativo em benefício da organização e o desejo de pertencer à organização.

Tais definições foram criticadas devido às suas inconsistências e ambiguidades, não alcançando consenso (Brown, 1996). No entanto, a maioria deles carrega implicitamente três componentes do Comprometimento Organizacional (afectivo, normativo e continuidade) definidos por Meyer e Allen (1990), cuja abordagem é a que originou mais estudos e a mais aceite actualmente.

Tabela n.º 1.

Dimensões do comprometimento organizacional e seus fundamentos

Tipos	Antecedentes: o empregado sente-se comprometido com sua entidade trabalhista, pois...
Afectivo	Ele quer permanecer, por causa de um nexos emocional. O trabalhador se identifica com a entidade.
Continuidade	Sente-se compelido a permanecer, por necessidade. O trabalhador investe recursos pessoais e esforços na entidade, em troca de benefícios recebidos dela.
Normativo	Ele considera seu dever permanecer, por uma exigência moral. O trabalhador assume como seu o valor lealdade à entidade e sente que a saída causaria prejuízos a ela e a seus colegas.

Fonte: (Meyer e Allen, 1990 e 1991); (Báez *et al.*, 2019).



O Comprometimento Organizacional é um "estado psicológico que caracteriza a relação entre uma pessoa e uma organização, que influencia a decisão de continuar ou deixar a organização" (Meyer e Allen, 1991). Esses autores desenvolveram uma escala tridimensional para medir o Comprometimento Organizacional que propõe três tipos: Afectivo (CA), Continuidade (CC) e Normativo (CN) e é um dos mais utilizados pela comunidade científica actualmente.

O CA (Desejo), orientação emocional do colaborador para a organização, a força interna, que o identifica e impacta directamente em seu envolvimento emocional (Meyer e Allen, 1991). O CA é o vínculo afectivo que o trabalhador sente em relação à sua organização, caracterizado por sua identificação e envolvimento com ela, bem como seu desejo de permanecer nela, o que gera um sentimento de pertencimento, apego, afecto, prazer, emoção. Relaciona-se com os sentimentos que ligam os colaboradores a uma organização e isso os motiva a seguir em frente, além do salário. Murayari e Amasifúen (2022)

O CN (Dever) refere-se ao sentimento de obrigação moral do empregado, que considera certo permanecer na empresa, como forma de lealdade, por mais satisfeito ou insatisfeito que esteja com seu trabalho; essa lealdade, segundo Bayona, *et al.* (2000), depende dos benefícios que você recebe pelo seu trabalho. Quanto maior esse tipo de comprometimento, mais dispostos os colaboradores estarão a fazer o que é melhor e no melhor interesse da empresa.

Meyer e Allen (1991) e Demerouti e Cropanzano (2010) argumentam que a lealdade do colaborador se fortalece quando ele se sente grato ou está em dívida com a entidade ao receber uma oportunidade ou recompensa, o que se manifesta em uma atitude espontânea, mas consciente, de cumprir a palavra comprometida para cumprir seus objectivos. Nesse caso, é notória a inter-relação das CNs e ACs com a decisão do empregado de permanecer no emprego.

O CC (Necessidade) está associado à percepção do colaborador de permanecer ou não na organização e é marcado pelo tempo e esforço que perderia, se deixasse a organização (custos financeiros, físicos e psicológicos), bem como pela incerteza psicológica gerada pela busca de outro emprego; ou seja, há um benefício associado de continuar na organização e um custo associado de sair. O CC pode ter consequências positivas e negativas.

Meyer e Allen (1997) citados por Gallardo e Triado (2007) asseguram que existem três maneiras pelas quais os trabalhadores se comprometem com uma organização: 1.º permanecendo comprometidos porque querem estabelecer um vínculo emocional com seu local



de trabalho (afectivo); 2.º porque precisam e se sentem obrigados a permanecer na organização (continuidade) e 3.º porque sentem que devem fazê-lo por uma obrigação moral (normativa)).

Por sua vez, Hawkins (apud Ramos, 2005 p.50) aponta que tomar como certo o antigo contrato vitalício do professor com a organização educacional baseado na lealdade a ela, não existe mais. E com ele também foi o compromisso, que é construído dia a dia, assim como pode desaparecer a qualquer momento.

Chiavenato (2004) afirma que, actualmente, a antiga e tradicional lealdade do empregado pela empresa que o emprega está se tornando uma peça de museu devido às mudanças no conceito e emprego em que as organizações esperam dedicação e comprometimento independentemente da temporalidade e localização do trabalho, sendo este factor uma limitação de estudo do tema em questão.

Hawkins (citado em Ramos, 2005 p.50) e Chiavenato (2009 p. 18) apontam a volatilidade da lealdade dos funcionários hoje e sua influência no nível de comprometimento com a entidade, o primeiro aponta que "tomando como certo o antigo contrato vitalício do professor com a organização educacional baseado na lealdade a ela, não existe mais" e o segundo afirma que "... A antiga e tradicional lealdade do colaborador pela empresa que o emprega está se tornando uma peça de museu devido às mudanças no conceito de emprego em que as organizações esperam dedicação e comprometimento independentemente da temporalidade e localização do trabalho". Como o CC se baseia no interesse do empregado junto à entidade, sua estabilidade é circunstancial e sua atuação está em cumprir os mínimos aceitáveis ou dar o mínimo de esforço para garantir a continuidade no trabalho. A continuidade é uma necessidade, não uma opção.

O Comprometimento Organizacional está ligado à auto-estima e motivação (Lodahl e Kejner, 1965) e ao interesse em permanecer em uma entidade de trabalho (Meyer e Allen, 1991; ratificado por Harel e Tzafrir, 1999; assim como Hellriegel e Slocum, 2009) e, mais recentemente, com a satisfação no trabalho. Por exemplo, na definição de Comprometimento Organizacional do dicionário Oxford é expresso que "é o apego psicológico individual a uma organização. Normalmente, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho estão altamente correlacionados com baixos níveis de intenções de deixar a organização."

Reyero (2015) alerta que os termos: comprometimento, motivação e satisfação têm significados e impactos diferentes no sucesso organizacional, mas se complementam.



A motivação é um processo psicológico, que expressa a orientação activa, persistente e selectiva do sujeito em seu meio, uma vez que:

- Ela dá direcção e significado ("orientação") ao comportamento.
- Induz a acção ("activa").
- Implica relativa estabilidade e insistência em tal acção ("persistente").
- Manifesta-se em uma interação do sujeito com o seu meio, na qual o sujeito age por razões específicas (é "selectivo"). Entende-se por motivo: objecto (material ou ideal) que satisfaz uma necessidade. O sujeito vivencia cognitivamente e afectivamente a insatisfação de uma necessidade pela falta de algo, cuja realização passa a ser a razão de seu comportamento.

Quem gerencia deve identificar as necessidades de cada subordinado e contribuir, tanto para o autoconhecimento delas, quanto para satisfazê-las na medida em que a entidade for competente, por meio dos estímulos correspondentes.

Outro enfoque sobre o Compromisso é o *Engagement* no trabalho. A investigação sobre o conceito de *Engagement* surge a partir do estudo da síndrome de *Burnout*, que trouxe consigo amplas linhas de pesquisa e é assumida como o oposto polar ao *Burnout*. Nessa perspectiva, os trabalhadores comprometidos têm senso de conexão energética e afectiva com as actividades laborais e se percebem com capacidades suficientes para enfrentar as demandas de sua actividade. O comprometimento é o motor que inspira o colaborador a contribuir o máximo possível, enquanto as habilidades são a base do talento. (Salanova e Llorens, 2008)

Segundo Schaufeli *et al.*, 2002, citado por Ventura, Llorens e Salanova (2006), engajamento é "... Um estado mental positivo, satisfatório, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado específico e momentâneo, refere-se a um estado afectivo-cognitivo mais persistente e influente, que não está focado em um determinado objecto, evento, indivíduo ou comportamento". É um estado mental, psicológico, afectivo-cognitivo que se caracteriza pelo esforço, entusiasmo, energia e paixão, como uma metáfora em que uma organização consegue captar "as mãos, a cabeça e o coração de seus colaboradores".

O engajamento é composto por três opostos do *Burnout*: vigor *versus* exaustão emocional, dedicação *versus* cinismo e absorção *versus* realização pessoal limitada. Dessa forma, um colaborador que experimenta vigor apresenta altos níveis de energia e resistência



mental no trabalho e o desejo de investir esforço trabalhando, por uma grande disposição para se dedicar ao trabalho e persistência diante das dificuldades. A dedicação é determinada por um alto envolvimento no trabalho, juntamente com a manifestação de um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio pelo trabalho. Enquanto isso, a absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e feliz imersa no trabalho, de tal forma que o tempo passa rapidamente e o desprazer é experimentado por ter que deixar o trabalho. (Maslach e Leiter (1997; Schaufeli et. al., 2003; Bakker e Schaufeli, 2003 e Salanova e Llorens, 2008).

A eficácia organizacional depende fundamentalmente do alcance dos objectivos organizacionais, o que é incrementado em uma instituição de ensino, onde os professores são actores decisivos com a missão de alcançar a mais sólida formação académica e integral dos alunos. (Bayona e Goñi, 2007)

Bontis e Serenko (2009) constataram que a satisfação no trabalho (EVS) e o Comprometimento Organizacional podem favorecer um ambiente de trabalho para a troca de conhecimentos e experiências, o que impacta na retenção de pessoal e suas contribuições na organização. (Araya *et al*, 2018; Cernas *et al*, 2018; Lupano e Castro, 2018) afirmaram que, quanto maior o Comprometimento Organizacional, mais SL e, portanto, maior o alcance dos objectivos e do desempenho organizacional, mas (Pedraza, 2020), em estudo em universidades do México, mostraram que o LS e as competências específicas têm relações estatisticamente significativas (p -valor = 0,000) com o desempenho, mas não com o Comprometimento Organizacional.

Em relação ao SL, de acordo com um estudo da Gallup, "funcionários felizes estão duas vezes mais tempo focados em seu trabalho, têm 65% mais energia, esperam permanecer em seu emprego quatro vezes mais e estão quatro vezes mais satisfeitos com suas vidas, do que funcionários que não estão felizes". (Guarch, 2015)

A explicação é que o LS se dá pelo cumprimento actual de aspirações, expectativas ou necessidades no trabalho; que não conduza necessariamente a um envolvimento a médio ou longo prazo; portanto, pode haver funcionários com alta satisfação no presente e ainda baixo interesse em permanecer na entidade no futuro.

O CO é proativo: quem trabalha em uma entidade, faz o que é melhor para ela; O SL é reativo: baseia-se no resultado da experiência no trabalho. Assim, (Martínez, 2016) distingue três tipos de funcionários: aqueles que estão comprometidos com a empresa devido à experiência de trabalho agradável; os que não são, mas poderiam ser se sua experiência de trabalho



melhorasse e aqueles que categoricamente não estão comprometidos. Portanto, há organizações em que os funcionários se dizem satisfeitos, mas seu comportamento mostra falta de Comprometimento Organizacional; que se dizem felizes com seu trabalho, mas nada fazem para melhorá-lo. (Ávila, 2020)

Para Robbins (1996), opinião compartilhada pelos autores, CF é "uma identificação pessoal do funcionário com uma determinada organização, seus objectivos e desejos. Um alto comprometimento no trabalho se traduz em identificação com o trabalho específico, enquanto um alto comprometimento organizacional significa identificação com a organização."

Além do que se discute sobre o Comprometimento Organizacional em nível individual, ele também tem sido investigado nos níveis grupal e organizacional.

Nas equipas de trabalho, devido aos comportamentos típicos e variáveis condicionadas citadas acima, sem Comprometimento Organizacional, os esforços são dissipados e seus membros geralmente se concentram nos objectivos individuais. Nesse sentido, (Lencioni, 2017) apontou cinco disfunções nas equipas de trabalho: 1.^a) Falta de confiança; 2.^a) Medo do conflito; 3.^a) Falta de comprometimento; 4.^a) Fuga de responsabilidades e 5.^a) Negligência de resultados. Essa falta de comprometimento pode ser dada porque a pessoa não compartilha o projecto ou a tarefa da equipa por falta de clareza, incerteza ou ambiguidade em relação aos objectivos a serem alcançados. Ele também destacou diferenças entre equipas comprometidas e aquelas que não são:

Tabela Nº 2. Diferenças entre as equipas em relação ao Compromisso	
As equipas	Se caracterizam por
Comprometidos	Clareza sobre a direcção e as prioridades em torno aos objectivos comuns, aproveitamento de oportunidades, aprendizagem dos erros, e cambio de direcção sem vacilações ne culpas.
Não comprometidos	Ambigüidade directiva, perda de oportunidades por análises excessiva e demoras não necessárias, medo a falhar, falta de confiança, e fomento de dúvidas entre os membros do equipo.

Fonte: (Lencioni, 2017).



Capell (2020), especialista da consultoria CEINSA, alerta que: "Se as organizações não querem perder a guerra pelo talento, não podem ignorar que o comprometimento de seus colaboradores é um ingrediente necessário para retê-los. Além disso, negligenciar sua motivação e satisfação tem um impacto negativo directo em sua produtividade e, portanto, na demonstração de resultados. Por isso, ter uma equipa comprometida se tornou uma verdadeira vantagem competitiva."

Para Nuñez (2017, p. 29-31), as empresas assumem o compromisso sob diferentes perspectivas:

- ❖ O comprometimento é ignorado: empresas que não medem comprometimento. De acordo com (Brown *et al.*, 2020), 18% das empresas pesquisadas globalmente não o fazem.
- ❖ Engajamento como evento: empresas onde é feito um esforço de medição (por exemplo, uma pesquisa), mas é um objectivo em si e não há acompanhamento. Isso pode ser ainda pior do que não medir o engajamento, pois gera expectativas de mudança nos colaboradores que, em última análise, não ocorrem e, em última análise, tem um efeito contraproducente.
- ❖ Comprometimento como processo: empresas que costumam enxergar o comprometimento como um esforço de "pessoas" que lideram a área de recursos humanos. Não há responsabilidade compartilhada em toda a organização, portanto, os esforços para melhorar o engajamento não estão no radar da liderança e, por conseguinte, não alcançam o impacto esperado.
- ❖ Comprometimento como estratégia: pressupõe que há uma relação directa ou indirecta entre comprometimento e mensuração do sucesso da empresa; nesses tipos de organizações há uma comunicação mais fluida sobre os esforços para desenvolver o comprometimento.

O comprometimento é atrativo para os trabalhadores, desde que possam valorizar a estabilidade no emprego e se beneficiar de sua permanência na empresa; isso favorece o vínculo com o comprometimento ou esforço não coagido a trabalhar em determinada organização e identificar e se empolgar com o que faz. (Orozco-Solis *et al.*, 2022)

Actualmente, os estudos de clima têm sido substituídos por avaliações de Comprometimento com o Trabalho, uma vez que este último é um construto mais estável, que está directamente relacionado ao desempenho profissional. Para isso, a consultoria Gallup desenvolveu a Pesquisa



Q12, o instrumento mais utilizado internacionalmente para medir o grau de comprometimento no trabalho que aborda quatro (4) dimensões hierárquicas do engajamento dos colaboradores: Necessidades Básicas; Contribuição; Trabalho em equipa e Crescimento. (Gallup Consultoria, 2019)

Sob esse prisma, um funcionário satisfeito pode trabalhar muito tempo em uma empresa, mas pode não se sentir inspirado a ir além de suas responsabilidades básicas, no entanto, um funcionário comprometido com seu sucesso é proativo, inovador e estará disposto a sugerir melhorias para impulsionar os resultados de sua empresa. Assim, a satisfação é transaccional, enquanto o engajamento é transformacional. (Círculo Avançado, 2022)

Estudos da Gallup indicam que empresas com maior grau de comprometimento com lucratividade, produtividade e fidelização de clientes crescem, enquanto acidentes de trabalho, absenteísmo, defeitos de qualidade e rotatividade de pessoal diminuem.

Além disso, pesquisas em 30 países europeus descobriram que o alto engajamento organizacional (CO) é benéfico porque está positivamente correlacionado com melhor saúde física e mental, baixos níveis de ansiedade, depressão e hipertensão, bem como melhor qualidade da frequência cardíaca e do sono. Além disso, estabelece-se que os níveis de Comprometimento Organizacional diferem de acordo com idade, nível educacional, sexo (menor em jovens, pessoas com menor nível educacional e homens, respectivamente), nacionalidade ou ocupação, bem como seu ambiente social e organizacional, incluindo, neste último, o tipo de actividade exercida na entidade e a quantidade de horas de trabalho. (Hakanen *et al.*, 2019)

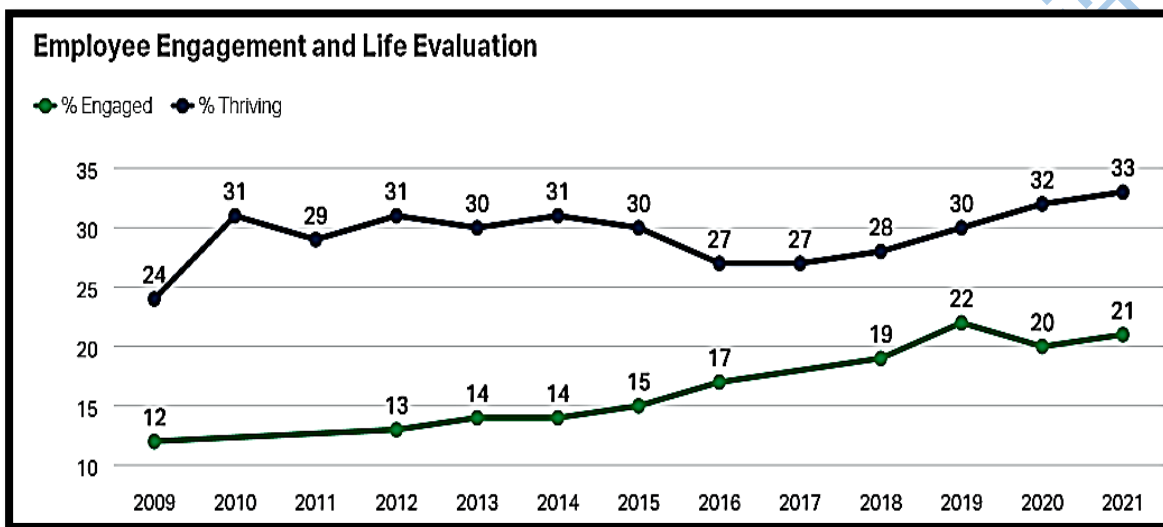
Segundo Ariño (2016), na consultoria Gallup o nível de Comprometimento Organizacional nos Estados Unidos foi de 29%; enquanto na Espanha, apenas 18% dos funcionários se sentem realmente "comprometidos" com sua empresa, estão motivados, trabalham com paixão e dedicação; 62% "não estão engajados", então só fazem seu trabalho, sem motivação e os 20% restantes estão "activamente desengajados": não se sentem envolvidos e criticam quem está.

De acordo com Go integro (2017), um estudo latino-americano revelou que as maiores dificuldades em levantar Comprometimento Organizacional nas empresas estão relacionadas a restrições orçamentárias (60%), pouca capacidade ou tempo para gerenciar adequadamente (42%) e comprometimento insuficiente de sua gestão (39%). Por outro lado, uma investigação

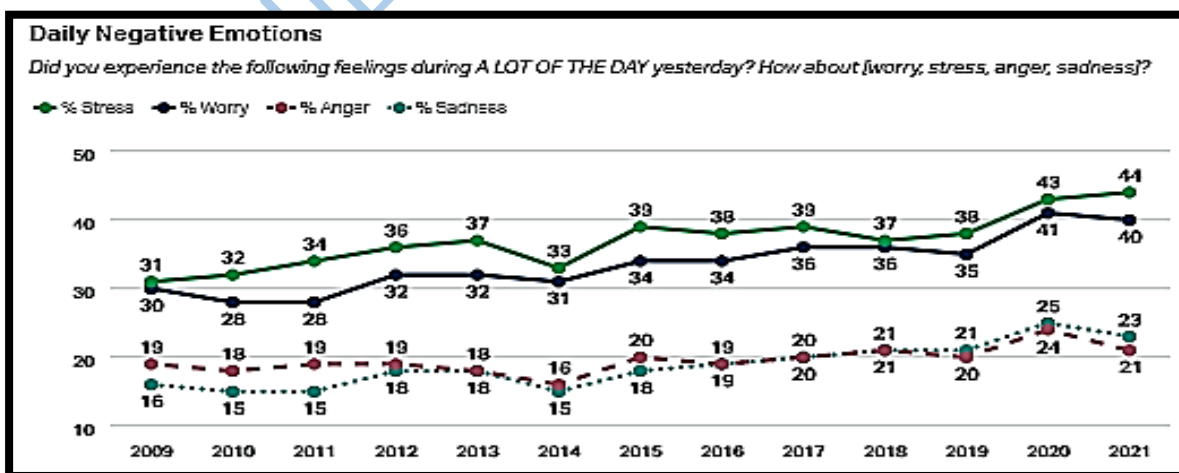


no Chile constatou que apenas 18% dos funcionários tinham um alto nível de comprometimento e motivação para o trabalho, um número semelhante aos anos anteriores. (Aguirre, 2019)

De acordo com dados do último *Gallup World Report* (2022), o engajamento dos funcionários no trabalho atingiu 21% e 33% valorizam que sua vida está prosperando. Como se vê, o engajamento subiu de 12% em 2009 para mais de 20% entre 2018 e 2021 (média anual=16,7), enquanto os colaboradores que avaliam que estão prosperando em suas vidas aumentaram entre 2009 (24%) e 2021 (33%), representando uma média anual = 29,5%.



44% dos colaboradores relatam ter passado por muito estresse no dia anterior à pesquisa: 40% estavam preocupados; 23% com nojo (raiva) e 21% triste. Essas emoções negativas geram desmotivação, insatisfação e influenciam o nível de engajamento dos colaboradores.



Nos EUA, em 2018, 34% dos funcionários estavam "activamente engajados" (maior por cento até então); 13% "activamente desmotivados" e 52% "desengajados", o que significa que, em



média, 65% da força de trabalho estava infeliz; isso se manifesta na diminuição da produtividade, na falta de interesse em colaborar, na atitude de fazer o menor esforço e depois processar sua saída. De facto, de acordo com estimativas da Gallup, o custo de funcionários desmotivados é enorme, variando de 450 a 500 bilhões de dólares anuais. Funcionários activamente desmotivados custam a seus empregadores 34% de seu salário anual, ou US\$ 3.400 para cada US\$ 10.000. (Sheridan, 2021).

O termo "activamente desengajado" é típico de um funcionário infeliz e improdutivo que pode transmitir negatividade aos colegas de trabalho.

O desenvolvimento de pessoal em uma empresa é crucial para aumentar o comprometimento do trabalhador e sua permanência na empresa, uma vez que a sua alta rotatividade supõe um alto custo para a empresa, não apenas pelo novo investimento de dinheiro que supõe, mas pela perda de uma pessoa que já conhecia seu funcionamento e aportou valor, além do tempo que deve ser usado para encontrar, atrair, contratar e treinar outra pessoa para substituí-lo. Da mesma forma, o valor de um trabalhador não pode ser medido apenas pelo salário que ele ganha, devemos considerar também os benefícios que ele traz para a empresa e sua capacidade de inovação e alcance de resultados.

Algumas empresas não quantificam os custos associados ao volume de negócios. De acordo com a Gallup, substituir um funcionário custa 150% de seu salário anual. A Deloitte afirma que "o custo de perder um funcionário pode variar de cerca de US \$ 10.000 a duas vezes o salário anual da pessoa que perdemos". O *Center for American Progress* aponta que o custo de uma empresa que tem uma grande rotatividade de funcionários é de 213% do custo anual do salário médio dessa organização. (Computrabajo, 2019)

O comprometimento com o trabalho é um estado atitudinal em relação ao trabalho que combina alta satisfação e ativação. Essa qualidade é alcançada combinando um ambiente de trabalho agradável que desafia e ativa os trabalhadores; isso vai gerar maiores níveis de energia nas pessoas e, conseqüentemente, maior produtividade. É importante manter os trabalhadores coesos e engajados. Bizneo (s.d.) citado por Bosch *et. al* (2021) aponta um conjunto de aspectos que podem contribuir para esse propósito.

- Fornecer expectativas claras de trabalho: É importante que os trabalhadores sejam claros sobre os detalhes do trabalho, para evitar frustração.



Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

- ❖ Incentivar o feedback regular: é importante que os empregadores forneçam regularmente informações aos trabalhadores e comuniquem os progressos realizados.
- ❖ Promover relações de trabalho de qualidade: observou-se que trabalhadores com alto nível de comprometimento têm bom relacionamento com os colegas.
- ❖ Garantir uma liderança inspiradora: É importante potencializar isso, pois quando há falta de liderança, os colaboradores têm um nível menor de comprometimento.
- ❖ Implemente um sistema de comunicação eficaz: Isso dará aos trabalhadores uma imagem clara e transparente dos eventos dentro da empresa.
- ❖ Confiar nos trabalhadores: a liberdade de organizar horários e tarefas é valorizada positivamente pelos trabalhadores.
- ❖ Tenha ambientes de trabalho seguros: os trabalhadores devem ter certeza de que podem levantar suas opiniões e ideias sem medo de serem repreendidos por isso.
- ❖ Incentive o trabalho em equipa: Embora alguns trabalhos sejam mais produtivos quando se trabalha sozinho, foi demonstrado que equipas mais coesas têm níveis mais altos de satisfação no trabalho.
- ❖ Mantenha a reputação da empresa alta: os trabalhadores sentem-se mais comprometidos com a empresa quando ela mantém seu prestígio.

Ávila e Pascual (2019) apontam outros elementos que influenciam o engajamento do funcionário: i) o estilo de gestão do superior imediato do funcionário, com quem mantém relacionamento regular; ii) as informações e comunicações recebidas pelo trabalhador e a sua adequação; iii) o treinamento ou capacitação profissional para a atualização ou reciclagem do empregado, bem como os meios e ferramentas à sua disposição para a realização de seu trabalho e iv) a remuneração do empregado sua percepção sobre seu sistema de compensação salarial.

CONCLUSÃO

1. O Comprometimento organizacional no campo académico tem carácter estratégico por seu impacto directo nos padrões de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida em qualquer organização, no desempenho profissional e na permanência dos trabalhadores o que, além disso, contribui para reduzir os gastos com o conceito de recrutamento, selecção e treinamento de novos profissionais.



2. É evidente a necessidade de os empregadores terem pessoal com alto comprometimento para cumprir com sucesso as metas estabelecidas e resolver os problemas que surgem nas organizações, por isso, é necessário conhecer o grau de comprometimento de seus membros, bem como ter os meios e formas de aumentá-lo, de acordo com as necessidades.
3. A avaliação periódica do comprometimento organizacional é um dos mecanismos que poderia ser utilizado pela gestão de uma instituição acadêmica para analisar a lealdade e o vínculo de seus professores-alunos e funcionários, bem como a congruência e integração dos objectivos da instituição e com os seus objectivos individuais.
4. O modelo multidimensional de Meyer e Allen é o que tem alcançado maior aceitação entre os especialistas, pois permite estabelecer em que medida as pessoas se identificam com suas instituições, o grau de envolvimento e a disposição para trabalhar nelas. Esse modelo integra três tipos de comprometimento (afectivo, de continuidade e normativo) e tem mostrado sua utilidade no diagnóstico e acompanhamento dessa questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♣ Aguirre, D. (2019, 10 de junho). Apenas 18% dos trabalhadores estão em um alto estado de comprometimento e motivação, El Mercurio. Disponível em <https://search.proquest.com/docview/2237489665?accountid=43847>.
- ♣ Alonso Ferreras, Victor Hugo. (2010). Fatores críticos de sucesso e avaliação da competitividade dos destinos turísticos Estudos e Perspectivas em Turismo, vol. 19, n. 2, março, pp. 201-220 Centro de Pesquisas e Estudos de Turismo Buenos Aires, Argentina.
- ♣ Araya, S.; Oliveira, J. V.; e Rojas, L. (2020). Comprometimento organizacional de funcionários de um colégio municipal chileno: análise multidimensional segundo variáveis de caracterização, Propósitos e representações 8 (3), 428. Disponível em <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>.
- ♣ Ariño, G. (2016, 19 de outubro). Comprometimento: fator decisivo na demonstração do resultado. Disponível em <http://www.rrhhdigital.com/editorial/120331/El-compromiso-un-factor-decisivo-en-la-cuenta-de-resultados/> Go integro (2017). Os 3 desafios do engajamento dos colaboradores em 2017: primeiro estudo latino-americano sobre engajamento dos colaboradores. Disponível em



<https://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/Los%203%20desafios%20del%20Employee%20Engagement%20en%202017/GOIntegro%20%5BLos%203%20desafios%20del%20Employee%20Engagement%20en%202017%5D.pdf>

- ♣ Ávila Vila, Santiago y Pascual Faura, Marcelo. (2019). Propriedades psicométricas de um questionário para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as políticas de recursos humanos e seu comprometimento organizacional. *Metodos, Revista de Ciências Sociais* 7 (2). 165-183
- ♣ Ávila, S. (2020, 23 de junho). Gestão do comprometimento organizacional. Disponível em <https://executivesongo.com/compromiso-organizacional/>.
- ♣ Bayona, C. & Goñi S. (2007). Comprometimento organizacional. Acesso em: 11 de fevereiro de 2009. <http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/101968381.htm>.
- ♣ Bayona, C. & Goñi S. (2007). Comprometimento organizacional. Acesso em: 11 de fevereiro de 2009. <http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/101968381.htm>.
- ♣ Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C. (2000). Comprometimento organizacional: implicações para a gestão estratégica de recursos humanos. Página visitada em December 2, 2008, from www.upna.es and <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>.
- ♣ Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Comprometimento Organizacional em uma amostra de Trabalhadores Mexicanos. (C. O. Madrid, Ed.) *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 22 (1), 25-43.
- ♣ Bontis, N., & Serenko, A. (2009). Uma causalidade dos antecedentes e consequentes do capital humano na indústria de serviços financeiros, *Journal of Intellectual Capital* 10 (1), 53-69. Disponível em <https://doi.org/10.1108/14691930910922897>.
- ♣ Bosch, Maria José; Paz Riumalló, María e Morgado, Martina. (2021). Engajamento Trabalhista: Comprometimento como recurso. ESE Business School Chile. Universidade dos Andes. Universidade dos Andes. Centro Trabajo Y Familia.
- ♣ Brown, D.; Oliveira, J.; Gosling, W. & Sloan, N. (2020, 29 de fevereiro). Engajamento sempre ligado. Disponível na Deloitte University Press: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-engagement-and-retention.html>.

Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

- ♣ Brown, R. (1996, dezembro). Comprometimento organizacional: esclarecendo o conceito e simplificando a tipologia de construto existente, in *Journal of vocational behavior* 49 (3), 230-251. Disponível em <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>.
- ♣ Capell, J. (2020, 16 de janeiro). Seus funcionários estão engajados? Disponível em <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/02/01/estan-comprometidos-tus-empleados>.
- ♣ Cernas, D., Mercado, P., & Davis, M. (2018). Perspectiva futura do tempo, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional: efeito mediador da autoeficácia, esperança e vitalidade, *Journal of Work and Organizational Psychology* 34, 1-9. Disponível em <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v34n1/2174-0534-rpto-34-01-1.pdf>.
- ♣ Chiavenato, I (2009). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações*. Segunda edição. México.
- ♣ Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional*. Cidade do México.
- ♣ Círculo de vantage (2022). *Vtage ssglobal Engajamento de funcionários* www.vantacircle.com.
- ♣ Computrabajo. O custo do rodízio (13 de agosto de 2019). Disponível em <https://recursos-empresa.computrabajo.com/el-coste-de-la-rotacion/>.
- ♣ Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). Do pensamento à ação: engajamento e desempenho no trabalho dos funcionários. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (orgs), *engajamento no trabalho* (pp. 147-163). Nova York: *psychologyPress*.
- ♣ Dicionário Integral - Língua Portuguesa. (2014) Texto Editores, Lda -Angola 3ª Edição.
- ♣ Edel, R. e García, A. (2007). *Clima e Comprometimento Organizacional*. Edição eletrônica gratuita. Página visitada em April 1, 2008. Texto integral em www.eumed.net/libros/2007c/340.
- ♣ ESIC. Escola de Marketing de Empresas. O valor do comprometimento. <http://www.esic.edu>
- ♣ Gallardo, E. & Triadó, X. (2007). Revisão das contribuições teóricas sobre comprometimento organizacional: atitudes importam? XXI Congresso Anual da



Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

Academia Europeia de Administração e Economia Empresarial, 6 a 8 de junho, Universidad Rey Juan Carlos – Madrid.

- ♣ Gallup Consultoria. (2019). Kit de ferramentas de engajamento de funcionários para gestores. Disponível em https://hr.untsystem.edu/sites/default/files/employee_engagement_manager_toolkit_es_2019.pdf.
- ♣ Garrido, Lola. (s.d.). Compromisso. Escola Internacional de Coaching (EIC). Disponível em <http://www.escuelainternacionaldecoaching.com>
- ♣ Guerrero- Maldonado, PA. (2019). Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen nos colaboradores de um banco Chiclayano, 2018. Universidade Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Faculdade de Ciências Empresariais Escola de Administração de Empresas.
- ♣ Hakanen, J.; Oliveira, A.; Schaufeli, W. & De Witte, H. (2019, dezembro). Quem está engajado no trabalho? Um estudo em larga escala em 30 países europeus, Journal of occupational and environmental medicine 61 (5), 373-381. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/329755184_Who_is_Engaged_at_Work_A_Large-Scale_Study_in_30_European_Countries.
- ♣ Harel, G. & Tzafrir, S. (1999). O efeito sobre as práticas de gestão humana sobre as percepções de desempenho organizacional e de mercado da firma, in Gestão de Recursos Humanos 38, 185-200. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199923%2938%3A3%3C185%3A%3AAID-HRM2%3E3.0.CO%3B2-Y>.
- ♣ Haykal Izzat. (22 de junho de 2017). As 100 melhores citações famosas de Confúcio. Disponível em www.psicologiyamente.com
- ♣ Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). Comportamento Organizacional (12ª ed.) Cidade do México: Cengage Learning. Disponível em <https://es.pdfdrive.com/comportamiento-organizacional-12a-ed-d56390143.html>.
- ♣ Lencioni, P. (2022). As Cinco Disfunções de uma Equipe (11ª ed.). Barcelona (Espanha): Empresa Ativa. Disponível em <https://pdfcoffee.com/qdownload/las-cinco-disfunciones-de-un-equipo-patrick-lencionipdf-4-pdf-free.html>.



Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

- ♣ Lupano, M. & Castro, A. (2018). Influência das Virtudes Organizacionais na Satisfação, Comprometimento e Desempenho no Trabalho nas Organizações Argentinas, *Interdisciplinar* 35 (1), 171-188. Disponível em <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v35n1/v35n1a09.pdf>.
- ♣ Martinez, S. (2016). Comprometimento organizacional, em *SuperrHeroes*. Disponível em <https://superrheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>.
- ♣ Mc Graw Hill Lodahl, T & Kejner, M. (1965). A definição e mensuração do envolvimento no trabalho, in *Journal of Applied Psychology* 49, 24-33. Disponível em <https://pdfcoffee.com/the-definition-and-measurement-of-job-involvement-pdf-free.html>.
- ♣ Meyer, J. & Allen, N. (1990, março). A mensuração e os antecedentes do comprometimento afectivo, de continuidade e normativo com a organização, in *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1-18.
- ♣ Meyer, J. & Allen, N. (1991, Primavera). A três – componente de conceituação de comprometimento organizacional, in *Human Resources Management Review* 1 (1), 61-89. Disponível em <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- ♣ Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). A Mensuração do Comprometimento Organizacional, *Revista de Comportamento Vocacional*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- ♣ Murayari Gonzales, Carlos Alberto e Amasifúen Sajami, Edsón. (2022). Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional em uma instituição pública - Peruano 2022. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*. Vol.9, No.3, 241-253 <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1064>.
- ♣ Nuñez, J. (2017). Mensurar o comprometimento do capital humano e sua relação com os objetivos estratégicos. Tese de MBA. Buenos Aires (Argentina): Universidad Torcuato Di Tella. Disponível em https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/11176/MBA_2017_Nunes.pdf?sequence=1.

Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

- ♣ Oliveira, J.B.; Oliveira, M; Gonzalez-Roma, V; Bakker, A.B. (2002). A Mensuração de Burnout e engajamento: uma abordagem analítica fatorial confirmatória. *Revista ou Estudos da Felicidade* 3, 71-92.
- ♣ Orozco-Solís, M. G., Bravo-Andrade, H. R., Ruvalcaba-Romero, N. A., Ángel-González, M., Vázquez-Juárez, C. L., & Vázquez-Colunga, J. C. (2022). Socialização organizacional e saúde mental ocupacional positiva como preditores de comprometimento organizacional em professores de nível superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55.
- ♣ Pedraza, N. (2020, janeiro – junho). Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional do capital humano no desempenho em instituições de ensino superior, *Revista Ibero-Americana de Pesquisa e Desenvolvimento Educacional (RIDE)* 10 (20). Disponível em <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v10n20/2007-7467-ride-10-20-e005.pdf>.
- ♣ Reyero, D. (2015). Comprometimento com o trabalho: distintivo das melhores organizações. *Observatório de Recursos Humanos e Relações do Trabalho* 107, 54-61. Disponível em https://factorhuma.org/attachments_secure/article/12103/c456_compromiso_laboral.pdf. Maslach, C. e Leiter, MP. (1997). *A verdade sobre o Burnout: como as organizações causam estresse pessoal e o que fazer a respeito*. Joseey-Bass, São Francisco.
- ♣ Robbins, S. (1996). *Comprometimento organizacional* (7ª ed.). Cidade do México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- ♣ Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). A mensuração do engajamento no trabalho com um pequeno questionário. Um estudo transnacional. *Avaliação Educacional e Psicológica*, 66(4), 701-716. DOI:10.1177/0013164405282471.
- ♣ Schaufeli, Wilmar e Bakker, Arnold. (2003). *UWES UTRECHT Escala de Engajamento no Trabalho. Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht*. Unidade de Psicologia da Saúde Ocupacional da Universidade de Utrecht. Manual Preliminar e [Versão 1].



Ano: 2023

Número: 1

Volume: 1

- Sheridan, Michelle (21 de janeiro de 2021). O verdadeiro custo da desmotivação no trabalho. Disponível em <https://www.hirebook.com/es/blog/el-verdadero-costos-de-la-desmotivacion-laboral>.
- State of the Global Workplace 2022 Report. The voice of the world's employees. Gallup. Discover how employees around the world experienced life and work last year. Employee Engagement and Life Evaluation|Daily Negative Emotions Environmental, Social and Governance|Job Market. Disponível em www.gallup.com.
- Thomson Ramos A. (2005). O Comprometimento Organizacional e sua relação com o desempenho docente dos Professores do Programa Universitário de Inglês da Universidade de Colima. Tese para optar pelo Mestrado em Pedagogia. Universidade de Colima.
- Zayas-Agüero, PM; Baez-Santana, RA. (2016). Avaliação do comprometimento organizacional em um distribuidor atacadista Ciencias Holguín, vol. 22, n. 2, abril-junho, pp. 1-12 Centro de Gestão da Informação e Tecnologia de Holguín, Cuba.

