

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**A TEORIA E A PRÁTICA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH.**

**FLÁVIA CÁSSIA DE OLIVEIRA**

**SÃO PAULO**  
**2009**

**FLÁVIA CÁSSIA DE OLIVEIRA**

**A TEORIA E A PRÁTICA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Rafael Alcadipani – Orientador

**SÃO PAULO  
2009**

**A TEORIA E A PRÁTICA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
A VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH**

Por

**FLÁVIA CÁSSIA DE OLIVEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

---

Presidente: Prof. Rafael Alcadipani – Orientador, Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof. Marcelo Binder, Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof. Sérgio Túlio Prado, Fundação Getúlio Vargas

São Paulo, 27 de abril de 2009

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Oliveira, Flávia Cássia de

A teoria e a prática do comprometimento organizacional: a visão dos profissionais de RH. / Flávia Cássia de Oliveira. 2009.

136 f.

Dissertação (Mestrado), Uninove, 2009.

Orientador: Dr. Rafael Alcadipani

1. Comprometimento. 2. Profissionais de RH. 3. Organização. 4.  
Teoria

CDU: 658.3

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - O conceito de comprometimento por diversos autores .....	26
Quadro 2 - Os focos e as bases do comprometimento por diversos autores .....	37
Quadro 3 - Os antecedentes, conseqüentes ou correlatos na visão dos autores .....	52
Quadro 4 - Síntese dos principais resultados da pesquisa sobre comprometimento organizacional, nas vertentes 'afetiva' e 'instrumental' e 'comportamental' .....	55

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Evolução do Estudo dos Focos do Comprometimento .....	38
Tabela 2 - Evolução do Estudo das Bases do Comprometimento .....	39
Tabela 3 - Evolução do Estudo de Antecedentes e Conseqüentes ao Comprometimento ....	53
Tabela 4 - Ações que caracterizam uma pessoa comprometida .....	100
Tabela 5 - Características/ações que caracterizam pessoas comprometidas e descomprometidas .....	101
Tabela 6 – Correlações .....	113

### Dedicatória

À Deus, fonte inspiradora para os desafios da  
vida.  
À minha mãe, Mariinha e meu irmão Eduardo  
que sempre acreditaram em mim.  
A meu pai que tenho certeza que torce por  
mim.  
Ao Miguel, fonte da minha inspiração e  
dedicação.

## RESUMO

Os estudos sobre comprometimento têm crescido em função, principalmente, de dois motivos principais: o cenário organizacional marcado por mudanças constantes que tem alterado as relações nas organizações, e pela falta de consenso entre os autores. Na abordagem popular comprometimento é algo que une o indivíduo a alguma coisa. Para os pesquisadores do tema, o comprometimento de uma pessoa pode se orientar para várias entidades ou ambientes desde a família, carreira, empresa, religião, dentre outros e de formas diferenciadas. Esta direção mais tarde receberá o nome de focos e as formas de bases do comprometimento. Contudo, a maioria dos estudos explora o comprometimento de uma pessoa com a organização e com as entidades dentro dela, como carreira, equipe, liderança, o trabalho em si e o sindicato. Os estudos sobre o assunto datam de 1970 e desde então várias definições vem sendo criadas na tentativa de encontrar um consenso para o conceito e para os desdobramentos do tema. É um campo de pesquisa que demanda ainda muitos estudos, principalmente quando se considera o método qualitativo, uma vez que a maioria das pesquisas adota o enfoque quantitativo na intenção de medir o grau e tipo de envolvimento que um funcionário tem com a organização. Além disso, grande parte dos estudos foi desenvolvido fora do Brasil. Neste sentido, esta pesquisa pretende verificar até que ponto um grupo específico de trabalho, os profissionais de Rh, da região de Minas Gerais, que na prática, lidam com comprometimento, possuem uma visão similar à literatura comparando a teoria e a prática. Percebeu-se que os profissionais de Rh mais experientes e atuantes têm uma visão sobre o tema próxima da literatura quando entende o comprometimento como envolvimento enfatizando a conotação positiva do termo. São profissionais mais interessados e preocupados com o bem-estar, desenvolvimento e satisfação do empregado e por conseqüência com práticas e políticas que garantam o bem-estar e a satisfação em trabalhar na empresa. Com isso, são mais criativos, inquietos e buscam sempre ferramentas modernas e eficazes para medir o comprometimento dos funcionários com a organização. Os profissionais pesquisados conhecem sobre o assunto, mas não conhecem os termos utilizados na literatura e concordam que tratar do assunto na atualidade é pertinente em função das mudanças que vem ocorrendo no mundo dos negócios e inclusive nos valores que exigem das organizações mais discernimento na definição das políticas e diretrizes ligadas à gestão de pessoas. Sobre as ferramentas utilizadas nas empresas dos entrevistados para medir ou avaliar o comprometimento dos funcionários percebeu-se que poucas empresas utilizaram uma ferramenta específica, mas que as avaliações de desempenho, metas e performance desempenham indiretamente este papel.

**Palavras-chave:** Comprometimento; Profissionais de RH; Organização; Teoria; Prática; Satisfação; Mudança.



## ABSTRACT

The studies on commitment have grown in line, mainly for two main reasons: the organizational scenario marked by constant changes that have altered the relationships in organizations, and the lack of consensus among the authors. Popular involvement in the approach is something that unites the individual to something. For the researchers of the topic and the commitment of a person can be guided to various entities or environments from the family, career, business, religion, among others and of different forms. This direction later receive the name of outbreaks and forms the basis of commitment. However, most studies exploring the involvement of a person with the organization and the entities within it, such as career, teamwork, leadership, the work itself and the union. The studies on the subject dating from 1970 and since then several definitions have been created in an attempt to find a consensus for the concept and the ramifications of the issue. It is a search field that demands many studies, especially when considering the qualitative method, since most research uses the quantitative approach in order to measure the degree and type of involvement that an employee has with the organization. Furthermore, most studies was carried out in Brazil. Accordingly, this research aims to verify to what extent a particular group of work, the professionals of Rh, the region of Minas Gerais, which in practice, dealing with commitment, have a vision similar to the literature comparing the theory and practice. It was noticed that the most experienced practitioners of Rh and active have a vision for the next theme in the literature when the commitment and involvement means emphasizing the positive connotation of the term. Professionals are more interested and concerned with the welfare, development and employee satisfaction, and consequently with practices and policies that afford the well-being and satisfaction in working in the company. Therefore, they are more creative, restless and always look modern and effective tools to measure the commitment of employees to the organization. The professionals surveyed know about it, but do not know the terms used in the literature and agree that dealing with the matter at present is relevant in light of changes that is happening in the business world and even the values organizations that require more discretion in defining the policies and guidelines related to the management of people. On the tools used in businesses of respondents to measure or evaluate the involvement of officials realized that few companies use a specific tool, but that evaluations of performance, targets and performance indirectly play this role.

**Key-words:** Commitment; Professional RH; Organization; Theory; Practice; Satisfaction; Change.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Questão de Pesquisa .....	14
1.2	Geral .....	14
1.3	Específicos .....	14
1.4	Justificativa/Relevância do tema .....	15
1.5	Estrutura do trabalho.....	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1	O conceito de comprometimento e sua evolução .....	21
2.2	Comprometimento como fenômeno multidimensional .....	27
2.2.1	A articulação entre as bases e focos do comprometimento .....	32
2.2.2	Comprometimento e a Organização .....	40
2.2.3	Comprometimento e o Sindicato .....	43
2.2.4	Comprometimento e a Carreira .....	44
2.3	Comprometimento organizacional e suas correlações .....	47
2.4	Comprometimento e mudança organizacional .....	57
2.5	A pesquisa no Brasil .....	66
2.6	Os modelos .....	69
2.7	Conclusão .....	74
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
3.1	Características metodológicas .....	79
3.2	Seleção do grupo estudado .....	81
3.3	Procedimento para coleta de dados .....	84
3.4	Análise e Interpretação dos dados .....	91
3.5	Instrumento de referência .....	93
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
4.1	Análise das características pessoais e funcionais .....	94
4.2	Síntese dos Resultados .....	95
4.3	Sobre o conceito de comprometimento .....	96
4.4	Sobre as bases e focos de comprometimento .....	103
4.5	Sobre o comprometimento e o novo contexto .....	110
4.6	Sobre as correlações .....	113
4.7	Sobre outros aspectos .....	114

5	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>115</b>
6	<b>LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>118</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE C - OBJETIVO DE CADA QUESTÃO.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE D - PERFIL DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE E - PERFIL DOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS COMO PILOTO .....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada pessoa tem uma história de vida e valores que os diferenciam entre si. Sendo assim, cada pessoa se compromete com as pessoas e com o ambiente, incluindo as organizações, de acordo com esta história, valores e necessidades vigentes. Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que o indivíduo desenvolve, ao longo de sua vida, diferentes vínculos com pessoas, grupos e instituições. Em uma perspectiva macro-organizacional, conhecer melhor este fenômeno social seria estratégico para a gestão de pessoas e políticas no meio organizacional, pois as organizações necessitam contar com colaboradores comprometidos com o seu trabalho e empenhados em alcançar objetivos organizacionais. Em uma perspectiva micro-organizacional, compreender os vínculos que o empregado estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional, uma vez que é através de seu trabalho que os indivíduos esperam receber de sua organização retorno de seus atos e investimentos pessoais, ou seja, receber recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (SIQUEIRA & GOMIDE Jr., 2004). Nas organizações, a maior parte dos funcionários preza por um salário justo, possibilidades de crescimento, justiça, respeito, qualidade de vida e outros fatores.

O comprometimento dos funcionários com as organizações tem demandado parte considerável dos estudos recentes, principalmente pela competitividade acirrada no mercado que disputa os melhores profissionais tecnicamente e comportamentalmente. Muitas mudanças vêm ocorrendo e, por consequência, alterado a natureza do trabalho e o comprometimento das pessoas. A flexibilidade do contrato de trabalho, a aceleração de variadas práticas de subcontratação como formas de diminuir os custos do trabalho, as incertezas do mundo moderno, a velocidade das mudanças, os cortes de benefícios sociais, dentre outros alteram a relação do funcionário com a organização. Buscando romper esse paradigma, os “novos” modelos organizacionais buscam maior competitividade, menor hierarquia organizando o trabalho em equipes, oportunidades de trabalhos inteligentes, organizações de aprendizagem e organizações que aprendem (ARGYRIS e SCHON, 1996; SENGE, 1990) e programas de remuneração atrativos. Subjacente à todos estes modelos há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um

requisito fundamental para o sucesso das transformações. Segundo Valentim (1992, p. 183), há hoje uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida delas e que são relacionados com suas vidas. O êxito das mudanças depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes.

As mudanças no novo cenário nos faz refletir sobre algumas perguntas: como tratar a questão do comprometimento no trabalho em um momento de profundas alterações nos contextos organizacionais e geradores de profunda insegurança?; Qual a relevância desses estudos em um momento de fortes dúvidas sobre a própria continuidade do emprego, em uma época de precarização das relações de trabalho e de estímulo a que cada trabalhador construa a sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora?; Qual a visão dos profissionais de Rh sobre o tema nos dias de hoje? Em uma perspectiva contrária, poderia argumentar que é exatamente em um momento como este, no qual as organizações estão fortemente expostas às pressões por qualidade e competitividade, que mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores. Perspectivas opostas, como essas, tornam patente a relevância e atualidade dos estudos sobre comprometimento no trabalho, principalmente, porque muitos estudos se concentram no exterior. Na realidade, o contexto de turbulência e mudança, mais do que amortecer o interesse, tem estimulado a investigação do tema. A convicção de que o presente momento é fecundo para gerar conhecimentos significativos sobre o vértice que une indivíduos, trabalho e organizações, tem levado a investigar a natureza e os fatores associados ao tema, e neste contexto, a visão dos profissionais de Rh, que se espera serem pessoas preocupadas com as mudanças do novo cenário e os impactos destas mudanças nos funcionários, incluindo aqui o comprometimento deles com os diversos focos, vem complementar este trabalho. Torna-se relevante o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas que visem o enriquecimento do tema, avaliando as divergências entre a prática e a teoria até então existente considerando, principalmente, a visão de profissionais de Rh de empresas brasileiras.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas o surgimento de novas idéias e ferramentas pode acontecer no decorrer da pesquisa. A disseminação e a divulgação dos resultados, também é um dos objetivos deste trabalho.

Feita a apresentação da contextualização do tema e sua problematização, a seguir é apresentada a questão de pesquisa.

### **1.1 Questão de Pesquisa**

Considerando que comprometimento é um fator importante para as organizações, principalmente nos dias de hoje caracterizado pelas incertezas e por constantes e turbulentas mudanças, este estudo pretende responder a seguinte questão: **a teoria e a prática sobre comprometimento estão coerentes considerando a visão de profissionais de Rh e o contexto brasileiro?**

Feita a apresentação da questão de pesquisa, a seguir são apresentados os objetivos deste trabalho.

### **1.2 Geral**

A presente pesquisa teve como objetivo geral conhecer o que pensam os profissionais de Recursos Humanos de Minas Gerais sobre comprometimento tendo como pano de fundo os avanços do tema na literatura, pretendendo ser o ponto de partida para futuros estudos e até a revisão de instrumentos padronizados já existentes. Pretende-se explorar com mais profundidade o tema, considerando o público pesquisado, adequando-o ao contexto das empresas e realidade brasileira.

### **1.3 Específicos**

Para atender o objetivo geral da pesquisa é necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

- a) fazer uma comparação entre os conceitos mais usuais com base nos avanços na literatura, e o conceito na visão dos profissionais de Rh;

- b) avaliar o nível de importância do comprometimento para o sucesso das organizações na visão dos profissionais de Rh;
- c) estabelecer relações entre os três enfoques (bases) considerados mais usuais na literatura, e os focos na visão dos profissionais de Rh;
- d) conhecer as ferramentas que são utilizadas (quando são utilizadas) pelas empresas dos profissionais pesquisados para avaliar o comprometimento dos funcionários com a organização e a frequência com que são utilizadas;
- f) explorar o assunto a partir de uma abordagem qualitativa e;
- g) complementar os estudos já existentes.

#### **1.4 Justificativa/Relevância do tema**

O interesse pelo estudo do comprometimento tem aumentado a cada ano. Apesar de alguns estudiosos afirmarem que o momento de turbulentas mudanças, pelas quais passam o mundo moderno, torna o momento pouco fecundo para os avanços no tema, existem as teorias contrárias que acreditam ser justamente o momento ideal para aprofundar os estudos. Este trabalho concordou com esta segunda crença e pretendeu explorar a visão de profissionais de Recursos Humanos e com experiências e vivências bastante diversificadas e que poderiam contribuir de alguma forma para o avanço nos estudos sobre o comprometimento no trabalho.

Compreender a relação do indivíduo com o seu trabalho, com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha no cenário atual, passa a ser um dos desafios básicos deste domínio de estudo. Entender as relações entre os processos de mudança e os vínculos do indivíduo com vários aspectos do seu mundo de trabalho torna-se fundamental, na medida em que a competitividade dos mercados exige profissionais cada vez mais comprometidos. Acredita-se que profissionais comprometidos são uma importante fonte de vantagem competitiva.

No mundo dinâmico da atualidade, as relações de parceria são um diferencial. Entretanto, hoje, não são apenas as organizações que fazem alianças entre si. As pessoas também necessitam formar parcerias para se desenvolverem. Nesse sentido, ter o comprometimento de todos é uma vantagem competitiva. As pessoas, quando



percebem que a empresa ou grupo é um parceiro, tendem a responder de forma ativa e responsável, como se estivessem respondendo aos investimentos e oportunidades oferecidas e, dessa forma, a qualidade dos trabalhos e atividades é melhor.

A literatura especializada (por exemplo, Kiernan, 1998) identifica megatendências de mudanças, como: a revolução digital, removendo fronteiras geopolíticas e organizacionais; a rápida globalização dos mercados; as associações do capital financeiro à inovação gerencial; o advento de uma economia baseada no valor do conhecimento, da informação e da inovação; a gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlar seus próprios destinos político-econômicos; o crescimento do “terceiro setor” que torna difícil a distinção entre os setores público e privado; o acirramento da concorrência; e a crescente preocupação ecológica. Tal variedade de mudanças compele as organizações ao desenvolvimento de estratégias de adaptação e que lhes confirmam vantagem competitiva. Tais mudanças, a despeito de gerarem resultados socialmente valorizados, como a diversidade de produtos, as novas possibilidades de comercialização e acesso aos mesmos, as novas profissões e ocupações têm gerado também novas dificuldades e desafios, como: aprofundamento das questões éticas relativas aos conhecimentos técnico-científicos; aumento das desigualdades sociais, reorganização dos movimentos sociais frente a esse aumento; mudanças no perfil populacional, precarização das relações de trabalho, insegurança de diversas ordens (do emprego, do mercado de trabalho, da renda, na contratação, nos requisitos exigidos para o emprego) (TRACTENBERG, 1999; MATTOSO, 1995). Este cenário, embora de forma tardia e heterogênea, como acentua Mattoso (1995), vem se consolidando no Brasil, a partir dos anos 90, tanto no setor privado como no público. Neste último, observa-se o encolhimento do Estado, as tentativas de modernização administrativa, incluindo mudanças de gestão e de tecnologia, e a adoção de políticas poupadoras de mão-de-obra. Estas últimas se manifestam, por exemplo, na redução das contratações, na diversificação de vínculos empregatícios e na estagnação dos salários. Neste contexto, mudam-se os desafios que aqueles que gerenciam pessoas se vêem a frente, entre os quais Garay (1997) destaca: a polivalência; a multifuncionalidade do trabalhador; e o requerimento de mão-de-obra com maior capacitação e disposta a participar, aprender e cooperar. Entretanto, tais mudanças vêm acompanhadas da retirada ou redução do sistema de amparo ao trabalhador (estabilidade, planos de carreira, sistema de benefícios e assistência). Os indivíduos questionam a racionalidade de envolver-se e comprometer-se com as

organizações. Essas em busca da eficácia aumentam o apelo ao comprometimento e envolvimento efetivo com as tarefas, mas muitas vezes se esquecem de um fator importante nos dias de hoje que é a qualidade de vida dos funcionários. Estudiosos têm perseguido soluções que preservem a qualidade de vida das pessoas. Maslach e Leiter (1994) e Jaffe (1995), por exemplo, propõem uma definição de efetividade organizacional que envolve o quanto uma organização contribui para a saúde, o bem-estar, o desenvolvimento e o atendimento das necessidades das pessoas: empregados, fornecedores, acionistas, clientes e a comunidade em geral.

Estudos anteriores revelaram que a falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas entre eles: 1) pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; 2) alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; 3) diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; 4) integrantes com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, idéias, dedicação; 5) gera maior risco de reclamações e desentendimentos; 6) integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; 7) sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; 8) a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

Ter pessoas comprometidas implica na diminuição de custos ocasionados por movimentações no quadro de colaboradores. A rotatividade de pessoas implica em maior quantidade de pessoas trabalhando em processos administrativos, bem como custos e recursos decorrentes da necessidade de encontrar uma nova pessoa para substituir à anterior. O envolvimento e o comprometimento passaram a ter relevância para: 1) produtividade e nível de qualidade do trabalho e das atividades; 2) velocidade na internalização de novas tecnologias e de novos conhecimentos; 3) otimização da capacidade; 4) criação de oportunidades para a aplicação das competências; 5) velocidade de respostas para o ambiente/mercado.

As relações citadas acima entre comprometimento e: rotatividade, produtividade, capacidade de inovação, dentre outras, serão abordadas neste trabalho e são chamadas antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento.

Em função do exposto acima, e da falta de consenso entre os autores sobre o tema é que este estudo pretende ancorar e tentar trazer uma visão exploratória de um público pouco ou ainda não pesquisado.

Apesar dos diversos estudos sobre o tema, percebe-se que ainda existe espaço para validação e pesquisa, haja vista que o próprio estudo do comprometimento, enquanto conceito subjetivo é campo árido e longe de unificação consensual. Os próprios autores já apontavam que o estudo do comprometimento com base no modelo de três componentes de Meyer e Allen validado fora e dentro do Brasil, não encerra o assunto. Ressaltam em seus estudos que não é claro que os três componentes são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário.

Dos últimos artigos publicados no Brasil nos últimos cinco anos nas fontes ANPAD, USP, RAUSP, SEMEAD e RAE, apenas três deles consideraram a metodologia qualitativa, sendo que um deles mesclou a metodologia qualitativa e quantitativa. As demais (vinte e três produções) utilizaram a metodologia quantitativa.

Além disso, não foi encontrado nos estudos uma visão dos profissionais de Rh sobre o tema de acordo com o objetivo proposto.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido da seguinte forma: a) uma revisão conceitual a respeito de comprometimento; b) uma discussão a respeito do método utilizado; c) a apresentação da análise dos resultados; d) as conclusões e; e) as limitações, contribuições e sugestões para trabalhos futuros.

O estudo consistirá de uma pesquisa qualitativa com estratégia de entrevistas semi-estruturadas. Do ponto de vista das estratégias de pesquisa, Bastos e Borges-Andrade (1996) têm sugerido a importância de utilizar estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional para apreender melhor o conceito de comprometimento.

O grupo escolhido consiste de profissionais de Recursos Humanos de empresas com sede em Minas Gerais. A visão de profissionais de Rh sobre comprometimento em muito pode contribuir para os estudos na área, pela multidimensionalidade do assunto e pelos estudos não conclusivos quanto aos seus componentes sobre o conceito, sobre os focos e bases e sobre os distintos antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento. Além disso, é um público que direta ou indiretamente atua com este assunto no dia-a-dia das empresas.

O estudo se baseou nas duas abordagens principais ou escolas de pensamento que dominam o estudo sobre comprometimento: 1) a atitudinal/afetiva e; 2) a comportamental ou instrumental. A primeira advém, principalmente, do trabalho de Mowday et al. (1982) e de Porter e Buchanan. Para Mowday (1982) o comprometimento atitudinal focaliza o processo através do qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização, ou seja, o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que levam a sentimentos positivos em relação à organização. Nesta abordagem o comprometimento é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização (DUNHAM, GRUBE & CASTANEDA, 1994). A segunda tem origens nos trabalhos de Becker (1960), Kiesler (1971) e Salancik (1977) (ABRAHAMSSON, 2003) e define o comprometimento em função de recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma determinada organização. Parece ser conseqüência da necessidade que o empregado tem da organização. É o processo através do qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A psicologia organizacional tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante no estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho. Existe uma sólida tradição de pesquisa na área do comprometimento, que se tornou, sobretudo nos últimos dez anos, um dos tópicos de pesquisa mais intensamente estudados no campo da pesquisa micro-organizacional, tanto no exterior quanto no Brasil. O tema continua sendo desde o final da década de 80, um dos temas mais

freqüentemente investigados no campo do comportamento micro-organizacional. O motivo para isso é que comprometimento organizacional é uma medida mais duradoura, estável ou menos sujeita à flutuação, global e com instrumentos mais satisfatórios em termos de validação e credibilidade de escalas (BASTOS, 1992, 1993, 1994) se comparada à motivação e desempenho.

Para a empresa aquele que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização. Ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e a reforçar seus valores.

Contrária à orientação extensiva e quantitativa que marca os estudos sobre comprometimento, a presente investigação teve como objetivo geral conhecer o que pensam os profissionais de Recursos Humanos sobre comprometimento, tendo como pano de fundo os avanços sobre o tema na literatura, pretendendo ser o ponto de partida para futuros estudos e até a revisão de instrumentos padronizados já disponíveis.

Como objetivos específicos pretende-se: a) fazer uma comparação entre os conceitos mais usuais com base nos avanços na literatura, e o conceito na visão dos profissionais de Rh; b) avaliar o nível de importância do comprometimento para o sucesso das organizações na visão dos profissionais de Rh; c) estabelecer relações entre os três enfoques (bases) considerados mais usuais na literatura, e os focos na visão dos profissionais de Rh; d) conhecer as ferramentas que são utilizadas (quando são utilizadas) pelas empresas dos profissionais pesquisados para avaliar o comprometimento dos funcionários com a organização e a frequência com que são utilizadas; f) explorar o assunto a partir de uma abordagem qualitativa e; g) complementar os estudos já existentes.

Este capítulo está dividido da seguinte forma: a) resgate da literatura sobre o conceito de comprometimento; b) a multidimensionalidade do tema; c) as correlações do tema com os antecedentes, correlatos, conseqüentes e com o novo cenário de mudanças; d) as pesquisas realizadas sobre o assunto no Brasil, os modelos existentes e mais utilizados; e) os modelos que fundamentaram os estudos desde o início até hoje e; f) uma conclusão fundamentada na literatura e sua evolução. Os demais capítulos apresentam os métodos de pesquisa, análise dos dados e as conclusões, assim como sugestões para futuras pesquisas e algumas recomendações.

## 2.1 O conceito de comprometimento e sua evolução

Segundo diversos autores, comprometimento ainda é um conceito em construção. A palavra comprometer é derivada do latim *compromittere* e significa: 1. Obrigar por compromisso. 2. Dar como garantia; empenhar: comprometer a palavra. 3. Expor a perigo; arriscar, aventurar. 4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita. 5. Tomar compromisso; obrigar-se. 6. Assumir responsabilidade grave (FERREIRA, 1986). Como pode ser observado, na língua portuguesa cotidiana, e também como ressalta Bastos (1994), o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação. Cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos - envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos estes parecem assumir uma dimensão principal de "engajamento em um curso de ação" (BASTOS, 1994, p. 29). E, embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico, na língua inglesa, '*commitment*', tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetuar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

A área de estudo sobre o vínculo do indivíduo com o trabalho é um exemplo rico do que se pode considerar fragmentação e pulverização de conceitos na pesquisa organizacional e social. Morrow (1983) identifica 30 conceitos ou medidas de comprometimento, também rotuladas como envolvimento, apego, saliência, identificação, entre outros rótulos. A autora trata comprometimento como um conceito global, já que inclui trabalhos que utilizam os conceitos de envolvimento, *attachment*, saliência, identificação.

A maioria dos conceitos aparece no final dos anos 70, num processo crescente de proposição ou de aprimoramento de medidas que geravam novos construtos, sem a criteriosa demarcação dos domínios teóricos e das relações entre os diversos construtos.

Os conceitos desenvolvidos por Dubin (1956) e por Lodahl e Kejner (1965), estão entre os mais antigos ainda comumente utilizados. Dubin (in Saleh, 1981) considera que o comprometimento acontece quando o conjunto da situação de trabalho constitui um aspecto central de interesse na vida do indivíduo.

Para Lodahl e Kejner (1965), comprometimento no trabalho é:

*“O grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma” (p.24)”.*

Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) apresentam uma visão sintética das controvérsias que ainda cercam o conceito de comprometimento organizacional quanto à sua natureza atitudinal ou comportamental; na vertente atitudinal cresce o consenso de que se trata de um construto multidimensional, embora as pesquisas ainda não sejam conclusivas quanto aos seus componentes nem estabeleçam claramente seus distintos antecedentes e conseqüentes.

Há ainda múltiplos conceitos de comprometimento: normativo, ‘comprometimento de valor’, ‘de identificação’, afetivo, calculativo, instrumental, moral, ‘de continuação’.

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; com comprometimento seria o oposto de descompromissadamente e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas – comprometimento como: 1) maneiras de agir que pode conduzir a produtos/estados desejáveis; 2) como a falha em atingir tal estado desejado e; 3) comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de “*algo que amarra, ata, une*” o indivíduo a alguma coisa.

Comprometimento possui, assim, caráter disposicional (não episódico) e adverbial (RYLE, 1949, 1979). O seu caráter disposicional fica claro quando se comprometer se reporta a uma propensão a agir, de se comportar de determinada forma. Na realidade, trata-se de conceito disposicional aberto, sendo impossível identificar todas as sentenças que descrevem ações com aquela característica de comprometimento. Ou seja, comportamentos extremamente variados podem ser tomados como realizadores da disposição “*estar comprometido com*”. Como caráter disposicional é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo. É assim tomado como um estado, um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à empresa. Além de disposição aberta, o conceito possui, também, natureza adverbial. Na linguagem ordinária, são necessárias indicações da maneira ou do modo como as ações são desempenhadas, para que a noção de comprometimento possa ser atribuída adequadamente. Mais especificamente, ações devem possuir características que permitam torná-las como comprometidas ou não, o que torna indispensável checar a congruência entre o dizer e o falar. No caráter adverbial do verbo comprometer, se entende que “com comprometimento” não significa uma segunda coisa que foi feita, ou algo que existe independente da ação empreendida, mas demanda que algo coerente seja feito para que o comprometimento, como qualidade, possa ser observado. Na realidade, essa natureza adverbial do conceito de comprometimento não tem sido largamente considerada pelos pesquisadores da área. Predomina, largamente, o tratamento do construto como disposição. Assim o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas.

Como vemos, ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho implicando no seu desejo de permanecer como membro da organização, identificado com suas metas e valores, empenhado em fazer esforços em prol dos objetivos organizacionais. Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros), entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: 1) o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; 2) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores e; 3) engajamento,



exercer esforço, empenho em favor de. Essa perspectiva largamente dominante nos estudos sobre comprometimento organizacional, que parte do instrumento proposto por Porter, Steers, Mowday e Boulian, (1974) e ganha corpo no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), insere-se nesta vertente atitudinal e toma o fenômeno em perspectiva unidimensional. Mowday, Steers e Porter (1979), apesar de reconhecerem a existência de várias definições e linhas para o constructo, utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith apud Mowday, Steers e Porter (1979 p.225) para definir comprometimento:

*“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.*

Três grandes dicotomias permitiram que Popper e Lipshitz (1992) sistematizassem os problemas conceituais associados às definições de comprometimento organizacional disponíveis: (a) a primeira conceitua comprometimento tanto como estado afetivo (identificação com a organização) como em termos de comportamentos pretendidos ou observados (decidir ficar, permanecer na organização); (b) na segunda, ele é conceitualizado em termos de duas manifestações comportamentais diferentes: desejo de atingir ou conservar a adesão como membro da organização (comportamento de continuar ou permanência), e a disposição para exercer esforço extra a seu favor/interesse (comportamento extra); (c) na terceira, é visto como instrumental baseado nas expectativas de trocas, perdas e ganhos, e normativo, baseado em valores que ultrapassam as considerações instrumentais.

Como se observa, o conceito de comprometimento envolve conceitos correlatos como os de envolvimento, identificação e, na língua inglesa, *attachment* (apego). *Attachment* possui as conotações de conexão, vínculo, especialmente de natureza afetiva, envolvendo devoção e fidelidade. Envolvimento, por sua vez, traz entre os significados usuais no cotidiano, o de engajamento, de "*juntar-se a*", de estar implicado, enredado em uma situação particular. Identificação inclui a idéia de "*tornar-se ou fazer-se um só com um outro, em sentimento, interesse ou ação*" (Oxford English Dictionary).

Na realidade, embora todos os termos possuam um núcleo de significado que os aproxima, a noção de engajamento em um curso de ação – presente, sobretudo, ao

se usar comprometimento e envolvimento - parece ser a dimensão principal assumida por estes construtos na produção científica. Hulin (1991) agrupa comprometimento (no caso, com a organização) ao conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho.

Crescem, todavia, as evidências de que comprometimento é fenômeno multidimensional. Estudos específicos sobre a dimensionalidade das medidas de comprometimento, associados àqueles que buscaram aprimorar os modelos explicativos de outros fenômenos organizacionais, sobretudo rotatividade, fortaleceram as tentativas de se decompor o conceito, passo inicial para a construção de distintas tipologias de comprometimento organizacional.

*“Falta de concordância é também evidente no desenvolvimento paralelo de tipologias de comprometimento por vários pesquisadores [...] Assim, a despeito de algum movimento recente em busca de clarificação e consenso, o campo permanece necessitando de um trabalho conceitual integrativo e de estudos empíricos abrangentes” (Jaros et al., p. 953).*

Medeiros (2003) em sua tese sobre comprometimento, afirma a partir da análise da dimensão do tema de diversos estudos de outros autores, que a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso, tornando o comprometimento um conceito em construção.

Na grande maioria dos estudos, além de citar a falta de consenso sobre o conceito, os autores buscam fazer correlações no sentido de compreender melhor o tema, como veremos nos próximos capítulos.

O Quadro 1 traz um resumo dos conceitos e os respectivos autores.

AUTORES	CONCEITO
Lodahl e Kejner (1965)	Comprometimento no trabalho é o grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma (p.24).
Mowday, Steers e Porter (1979)	É uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, e um forte desejo de se manter como membro da organização.
Morrow (1983)	Identifica 30 conceitos ou medidas de comprometimento, também rotuladas como envolvimento, apego, saliência, identificação, entre outros rótulos. Um conceito global, já que inclui trabalhos que utilizam os conceitos de envolvimento, <i>attachment</i> , saliência, identificação.
(Ferreira, 1986)	Derivada do latim <i>compromittere</i> significa: 1. Obrigar por compromisso. 2. Dar como garantia; empenhar: comprometer a palavra. 3. Expor a perigo; arriscar, aventurar. 4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita. 5. Tomar compromisso; obrigar-se. 6. Assumir responsabilidade grave.
Hulin (1991)	Agrupa comprometimento (no caso, com a organização) ao conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho.
(Ryle, 1949,1979)	Possui caráter disposicional (não episódico) e adverbial.
(Bastos, 1994, p. 29)	Engajamento em um curso de ação. Pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação. A origem do termo técnico, na língua inglesa, ' <i>commitment</i> ', tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

**Quadro 1 – O conceito de comprometimento por diversos autores**

Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, satisfação), entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns adaptadas de Bastos (1996), entre elas: o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho, por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização. Para Bastos (1996, p. 1) o conceito de comprometimento é de fácil apreensão:

*“Utilizamos comumente esta expressão para denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas. Dizemos que duas pessoas são comprometidas quando cremos que elas têm probabilidade de permanecerem juntas, vinculadas, associadas. Da mesma forma se dá com o comprometimento com o trabalho. [...] Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais e, portanto, o instrumento por excelência para a investigação dos níveis de comprometimento é a pesquisa de atitudes”.*

Numa revisão dos conceitos do construto utilizados em pesquisa organizacional, Morrow (1983) verificou que muitos pesquisadores têm eleito formular suas próprias definições e medidas de comprometimento no trabalho, mais do que confiar numa aproximação existente, revelando definições com amplas diferenças nos significados. Sua análise também revelou que as definições são parcialmente redundantes e insuficientemente distintas para garantir uma separação contínua, sugerindo que a possibilidade de produzir um conceito e medida genérica simples e unidimensional é pequena.

Apesar da falta de consenso entre os autores a respeito da definição do construto comprometimento, todos concordam que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar (DIAS; MARQUES, 2002). Isso possibilita a definição do tema como algo que une o indivíduo a variados aspectos que tornam o tema multidimensional conforme está descrito no próximo capítulo. Na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.

## **2.2 Comprometimento como fenômeno multidimensional**

A visão de comprometimento como um fenômeno multidimensional consolidou-se nos anos noventa. A característica multidimensional deve-se, principalmente às bases e focos do comprometimento. Para Yoon, Baker e Ko (1995), o termo comprometimento possui dois componentes: a orientação do indivíduo (exemplo: a dedicação pessoal) e o aspecto para o qual tal orientação se direciona (exemplo: a organização). De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a natureza e o foco do comprometimento. A natureza do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo etc.) é que define o tipo de relação entre o empregado e a entidade, denominado na literatura por foco (organização, a carreira etc.) com a qual o mesmo torna-se comprometido. Os autores ainda alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes – natureza do comprometimento. Tal distinção, na literatura tem sido tratada como as bases e focos do comprometimento e caracteriza o tema como multidimensional.

A visão multidimensional do comprometimento começou a ser considerada depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização.

Assim numa forma de descrever mais de um tipo de comprometimento, alguns autores utilizaram expressões distintas para isso. Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias de comprometimento. Becker (1992) chama de dimensões. Meyer e Allen (1991) chamam de componentes. Percebe-se aqui uma confusão conceitual sobre o que são as bases e os focos de comprometimento. Até se conseguir um consenso, muitos estudos e nomenclaturas foram definidos conforme descrito abaixo.

O clássico trabalho de Gouldner (1960) marcou o início desta visão, pois, já acreditava-se que o comprometimento não era um construto unidimensional. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-472) identifica duas dimensões para o comprometimento: integração, que é “*o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular*”; e introjeção, que é “*o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados*”. Pensamentos similares ao de

Gouldner (1960) foram expressos por Kelman (1958) que foi o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes.

Também o trabalho de O'Reilly e Chatman (1986, p. 493), baseado nos estudos de Kelman (1958) sobre mudanças de atitude, contribuiu para a definição da multidimensionalidade do tema quando distinguiu um vínculo psicológico com uma organização em três bases independentes: (1) submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais. Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceituadas por Kelman (1958) e a avaliaram por meio de dois estudos por eles reportados. É o conhecido Modelo do Vínculo Psicológico do Empregado de O'Reilly e Chatman. Neste modelo, O'Reilly e Chatman (1986) destacam que o apego psicológico seria esse núcleo central do construto, e revela o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Apoiados no trabalho de H. Kelman, os autores discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: (a) complacência (submissão) ou troca, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças; (b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente, assumi-los como seus; (c) internalização, envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais. Evidências dessa concepção tridimensional do apego psicológico foram encontradas pelos autores em dois estudos em que empregaram análises fatoriais, entre trabalhadores de setor de informática numa universidade e entre estudantes de curso de administração. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

Em trabalho posterior entre trabalhadores de uma indústria, Sutton e Harrison (1993) não encontraram suporte para tal modelo tridimensional. Para os autores, duas dimensões foram interpretadas: internalização e identificação integram uma única

dimensão, enquanto a complacência se mantém como fator específico. O estudo de Bar-Hayim e Berman (1992) fortalece tal direção de interpretação, ao analisarem a dimensionalidade da medida de comprometimento organizacional pelas escalas propostas por Porter e colaboradores, e outra, mais reduzida, construída por J. Cook e T. Wall. Os resultados não ofereceram suporte para a estrutura de três dimensões: identificação (aceitação dos valores), envolvimento (desejo de contribuir e se esforçar pela organização) e lealdade (desejo de continuar como membro) que embasou a construção dos referidos instrumentos. Os resultados das análises fatoriais foram mais bem interpretados dentro de estrutura bidimensional. Os autores distinguem o comprometimento passivo (lealdade, desejo de permanecer) do comprometimento ativo (identificação e envolvimento). O estudo conclui sugerindo que as escalas mais usadas, de caráter aditivo, não fazem distinção importante entre dois padrões distintos de comprometimento com a organização, o que pode explicar os frágeis resultados, quando se toma tal medida global com os antecedentes de rotatividade, de desempenho e absenteísmo etc.

Mais ou menos na mesma época dos estudos sobre o vínculo psicológico do empregado, outros estudos se intensificaram sobre os múltiplos focos, como organização e carreira, e as bases, como afetiva, normativa e instrumental do comprometimento. De acordo com Eisenberger et al. (1986), as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca marcadas por expectativas de reciprocidade. Segundo Gouldner (1960), a reciprocidade é norma social, apesar de não ocorrer em todos os casos de interações sociais. Reciprocidade, nesse contexto, é definida como padrão de trocas mutuamente dependentes entre duas unidades sociais. A abordagem funcionalista do sociólogo Gouldner (1960) sugere que uma unidade social se torna mais bem disposta a prestar auxílio à outra unidade, quando a última se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício. A interação entre o trabalhador e a organização não parece diferente. Há expectativas de reciprocidade nas interações entre indivíduo e organização. A organização, por um lado, tem obrigações legais, morais e financeiras com o seu membro e o direito de esperar que ele apresente bom desempenho, comprometimento e lealdade. O trabalhador, por sua vez, tem obrigação de apresentar bom desempenho e o dever de ser leal e comprometido com a organização. O contrato psicológico do trabalhador com a organização estabelece tais expectativas de trocas e benefícios mútuos.

Dubin, Hedley e Taveggia (1976) fazem uma importante distinção entre dois aspectos do conceito, cuja retomada, neste instante, permite apresentar o quadro geral que caracteriza os estudos sobre comprometimento no trabalho, denominado as bases e focos. O primeiro aspecto se refere às características dos ambientes de trabalho que funcionam como fontes de apego.

*"O apego ocorre em relação àquelas partes do ambiente social no qual existem escolhas para a ação pessoal. O ambiente, definido em termos operacionais, refere-se a qualquer porção do espaço vital da pessoa com o qual ela interage em termos comportamentais. Isso pode ser uma instituição, uma indústria, o local de residência, o grupo de trabalho, o equipamento e maquinário com que o trabalho é feito ou mesmo parte do próprio corpo do trabalhador". (Dubin et al., 1976, p.285).*

É o que hoje a maior parte dos autores chama de focos do comprometimento. O segundo aspecto se refere à reação do indivíduo às diversas partes do seu ambiente de trabalho que possui diversas dimensões possíveis.

*"Podem ser reações intelectuais envolvendo operações de avaliação e julgamento por parte da pessoa. A reação pode, também, ser emocional, envolvendo respostas afetivas dentro do indivíduo. Finalmente, a reação pode ser estritamente comportamental, envolvendo respostas musculares a estímulos do objeto ambiental..." (Dubin et al., 1976, p.286).*

É o que hoje a maior parte dos autores chama de bases do comprometimento.

Na visão de muitos autores, há, certamente, múltiplos focos, entidades particulares, que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador - a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las. Observa-se ainda que, dentro de cada foco, especialmente a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às bases, à natureza ou aos motivos que levam ao comprometimento, conduzindo a formulações teóricas distintas.

A figura 2 expressa, esquematicamente, combinações encontradas na literatura que vinculam distintos termos descritivos da natureza do vínculo a diferentes alvos deste vínculo do indivíduo.



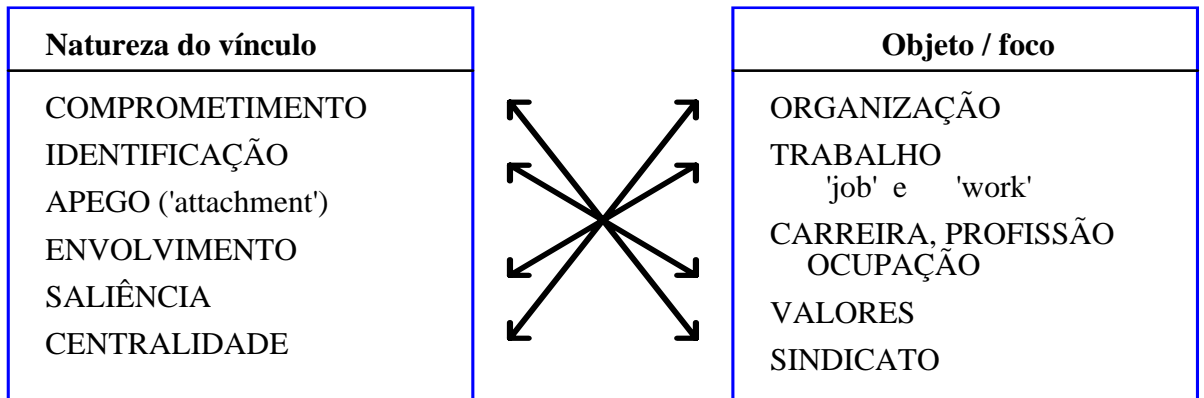


Figura 1 – A questão da redundância conceitual (Morrow, 1983)

Os conceitos sobre comprometimento organizacional são encontrados em diversos autores, com amplas dimensões. Em Medeiros et al (2003) encontra-se consistente levantamento sobre seus múltiplos componentes, com os principais enfoques e modelos multidimensionais. Apresentam, entre outras: 1) as dimensões afetiva, normativa e instrumental de Meyer, Allen e Smith (1993); 2) as dimensões de O'Reilly e Chatman (1986) relacionadas a internalização (*internalization*) dos valores organizacionais, a identificação (*identification*), baseadas no desejo de afiliação com a organização, e submissão (*compliance*), baseadas em recompensas intrínsecas e; 3) as dimensões de Kanter (1968) relacionadas ao comprometimento de coesão (*cohesion commitment*), comprometimento de continuação (*continuance commitment*) e comprometimento de controle (*control commitment*).

A relação entre os focos e as bases marcou os estudos sobre comprometimento na tentativa de articular estes dois aspectos, conforme será apresentado a seguir.

### 2.2.1 A articulação entre as bases e focos do comprometimento

Em consonância com o movimento de afirmação da perspectiva multidimensional no estudo do comprometimento e integrando os desdobramentos das pesquisas sobre focos e bases de comprometimento organizacional, começaram a aparecer trabalhos que tentam articular as duas vertentes deste movimento: os múltiplos focos e as múltiplas bases.

Os estudos de Becker (1992) e Becker e Billings (1993) são pioneiros, neste sentido. Becker (1992) estabelece de forma clara a distinção entre focos e bases do comprometimento. O primeiro estudo desenvolve medidas do grau de apego a quatro focos, segundo sugestão de Reichers (1985): 1) a organização; 2) o topo gerencial; 3) os supervisores imediatos e; 4) o grupo de trabalho. Além disso, agrega uma avaliação das bases do comprometimento com esses distintos focos, a partir da medida proposta por O'Reilly e Chatman (1986) do grau de: 1) internalização; 2) identificação e, 3) 'obediência' (cumprimento). Os resultados, segundo o autor, fortalecem a visão multidimensional do construto de comprometimento.

Em estudo decorrente, Becker e Billings (1993) investigaram a existência de padrões de comprometimento numa amostra de 440 trabalhadores de uma indústria de suprimentos militares. Pela análise de 'cluster', foram identificados quatro padrões de comprometimento com a organização: (a) 'localmente comprometidos' – trabalhadores comprometidos com os seus supervisores e com o grupo de trabalho; (b) 'globalmente comprometidos', com a organização como um todo ou com o topo gerencial; (c) 'comprometidos' - vínculo tanto local como global; e (d) 'descomprometidos' - sem vínculo com quaisquer dos focos. Várias diferenças e similaridades são encontradas nestes quatro grupos, quando são consideradas as bases do comprometimento.

Em artigo posterior, Becker et al. (1996), utilizando o Lisrel (Programa para uma análise fatorial confirmatória) para testar quatro diferentes modelos de comprometimento organizacional encontraram evidências claramente favoráveis ao modelo que considera, simultaneamente, os focos e as bases do comprometimento. Mais importante, talvez, seja o fato de que esse modelo permitiu identificar relações significativas entre comprometimento e desempenho no trabalho, uma das relações frágeis na tradição que toma comprometimento como uma medida global ou unidimensional. Nesta mesma direção convergem as considerações de Meyer e Allen (1997):

*“O comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto em forma quanto em focos. Essas duas abordagens utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional não são incompatíveis” (p. 20).*

Os autores chegam a propor uma matriz que combina os diferentes focos como concebidos por Reichers (1985) e as três bases por eles propostas. Reconhecem, no entanto, que a combinação das duas dimensões pode criar um modelo

multidimensional muito complexo, “*tornando virtualmente impossível fazê-lo inteiramente*” (p.21). A consolidação dessa perspectiva plural constitui, certamente, o ponto de inflexão crítico na trajetória da pesquisa sobre comprometimento entre o seu surgimento e o momento atual. Com relação às bases, Meyer e Allen (1991) sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações, analisando todos os três componentes (afetivo, instrumental, normativo) simultaneamente. Os autores acrescentam que as três dimensões podem ser mais bem compreendidas quando tratadas como componentes distintos. No entanto, os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Alguns trabalhadores, por exemplo, podem sentir uma vontade grande de permanecer na organização, aliada à necessidade e obrigação de ficar. Outros podem sentir uma grande vontade de permanecer na organização, mas não têm necessidade e nem se sentem obrigados a tal. Conforme argumentam Meyer e Allen (1997) é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo como componentes do comprometimento do que considerá-los como tipos de comprometimento porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis de todos os três. Dessa forma, os pesquisadores concordam que para ter uma visão mais clara do relacionamento empregado/empregador devem ser consideradas juntas as forças das três formas de comprometimento, em vez de tentar classificá-las como um tipo específico individual.

Diversos outros trabalhos, implícita ou explicitamente, tentam relacionar as bases com os focos de comprometimento.

Morrow (1993), expande as idéias do seu artigo original e reconhece que questões que a preocupavam nos anos oitenta ainda eram atuais e pertinentes. Afirma que comprometimento envolve uma “*constelação de conceitos*” cujos limites ainda não estão bem definidos. Apoiada em uma ampla revisão da pesquisa sobre diversos conceitos ou formas de comprometimento, Morrow propõe cinco formas básicas ou universais (porque aplicáveis a quase todos os trabalhadores) de comprometimento no trabalho: 1) envolvimento com o trabalho, 2) comprometimento com a carreira, 3) ética do trabalho, 4) comprometimento organizacional afetivo e, 5) comprometimento organizacional de continuação ou calculativo. Quatro grandes focos são abrangidos por essas cinco medidas: 1) valores (Ética), 2) trabalho, 3) carreira e, 4) organização. Para a autora esses conceitos podem ser vistos como dimensões do comprometimento no trabalho, de forma similar a como são vistas e integradas as dimensões de

satisfação no trabalho, podendo gerar um índice de comprometimento e permitir o estabelecimento de perfis de comprometimento, ambas ferramentas gerenciais úteis, por fornecerem pistas mais apropriadas dos pontos nos quais intervir. Ao trabalho de Morrow (1993) cabe o grande mérito de alertar para a confusão conceitual expressa nos vários modos de entender o comprometimento considerando principalmente seus diversos focos. Contribuiu, ainda, para estimular a busca de evidências empíricas acerca da validade discriminante das múltiplas medidas usadas na área.

Nesta linha de preocupações tem, também, o trabalho de Fink (1992). Em um livro, em parte voltado para subsidiar a ação gerencial, o autor elege três focos como centrais para a identificação de perfis de comprometimento: 1) a organização, 2) o grupo, 3) o trabalho. Não se valendo de escalas já disponíveis e validadas, o autor constrói instrumentos próprios que lhe permitiram identificar oito perfis de comprometimento. Estes são caracterizados em termos dos seus níveis de comprometimento frente aos três focos, quanto ao desempenho esperado e a contextos organizacionais aos quais se ajustam.

Blau, Paul e St. John (1993) propõem um instrumento para se criar um índice de comprometimento, trabalhando com quatro das cinco facetas propostas por Morrow (1993): 1) carreira, 2) organização, 3) valores, 4) trabalho.

Gregersen (1993) lida com quatro facetas de comprometimento: 1) topo gerencial, 2) supervisores, 3) colegas de trabalho e, 4) clientes, aproximando-se da orientação de Reichers (1985). Outras formas de comprometimento (com o sindicato ou com elementos/partes da organização – topo gerencial, clientes, grupo etc.) não seriam menos importantes, segundo a autora. Eles poderiam ser adicionados ao modelo quando as circunstâncias assim o determinassem.

Cohen (1995) opera com múltiplos focos de comprometimento no trabalho e inclui a sua relação com domínios fora deste. O autor conclui que para uma verdadeira compreensão do indivíduo no trabalho não se deveria limitar à própria vida no trabalho, sendo importante agregar fatores extra-trabalho, conclui o autor.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992. Segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil, Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: a) Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável; e, b) Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades

que correspondem as suas expectativas. A característica singular do modelo proposto por Thévenet é a conceitualização do componente que o autor denomina oportunidade. Recentemente no Brasil, Medeiros et al. (2003) apresentaram resultados de uma pesquisa exploratória onde identificam sete dimensões distintas para o comprometimento organizacional. Tais dimensões emergiram quando esses autores reuniram dois instrumentos de mensuração do comprometimento, os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). Segundo Medeiros et al. (2003) o comprometimento organizacional é um constructo formado por sete dimensões latentes: a) Internalização de valores e objetivos organizacionais; b) Sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) Sentimento de obrigação pelo desempenho; d) Sentimento de fazer parte; e) Sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) Linha consistente de atividade; e, g) Escassez de alternativas.

O Quadro 2 pretende mostrar a visão de diferentes autores que tratam a questão do comprometimento como fenômeno multidimensional.

<b>AUTORES</b>	<b>FOCOS</b>	<b>BASES</b>
Fink (1992)	1) a organização, 2) o grupo, 3) o trabalho	
Thévenet (1992)		a) Adesão, que é a internalização dos valores da organização, b) Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.
Becker (1992)	1) a organização; 2) o topo gerencial; 3) os supervisores imediatos e; 4) o grupo de trabalho	1) internalização; 2) identificação e, 3) 'obediência' (cumprimento)
Becker e Billings (1993)	1) a organização; 2) o topo gerencial; 3) os supervisores imediatos e; 4) grupo de trabalho.	(a) 'localmente comprometidos' – trabalhadores comprometidos com os seus supervisores e com o grupo de trabalho; (b) 'globalmente comprometidos', com a organização como um todo ou com o topo gerencial; (c) 'comprometidos' - vínculo tanto local como global; e (d) 'descomprometidos'
Morrow (1993)	1) valores (Ética), 2) trabalho, 3) carreira e, 4) organização	1) envolvimento com o trabalho, 2) comprometimento com a carreira, 3) ética do trabalho, 4) comprometimento organizacional afetivo e, 5) comprometimento organizacional de continuação ou calculativo.
Blau, Paul e St. John (1993)	Quatro das cinco facetas propostas por Morrow (1993): 1) carreira, 2) organização, 3) valores, 4) trabalho	
Gregersen (1993)	1) topo gerencial, 2) supervisores, 3) colegas de trabalho e, 4) clientes	
Cohen (1995)	Incorporando outros elementos significativos da vida extra-trabalho	
Becker (1996)	1) a organização; 2) o topo gerencial; 3) os supervisores imediatos e; 4) grupo de trabalho.	a) afetivo; b) normativo; c) instrumental

**Quadro 2 – Os focos e as bases do comprometimento por diversos autores**

Percebe-se o interesse dos autores pela multidimensionalidade do tema quando se considera o número de artigos que tratam do assunto. A pesquisa brasileira sobre focos do comprometimento apesar de não ser extensa possui bastante profundidade e qualidade, graças aos trabalhos desenvolvidos por Bastos e seus associados que privilegiaram focos diferentes, tais como carreira e sindicato (BASTOS e BORGES ANDRADE, 1995, 1999; BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1996; BASTOS e PEREIRA, 1997; BASTOS, 1998; BASTOS, CORREA e LIRA, 1998; BASTOS e COSTA, 2000). A Tabela 1 apresenta a evolução dos estudos sobre os focos do comprometimento. Percebe-se que a pesquisa que investiga exclusivamente o foco organização é a predominante.

Tabela 1 – Evolução do Estudo dos Focos do Comprometimento

Focos	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Organização	2	1	2	-	3	3	6	2	2	21
Organização, carreira e sindicato	-	-	1	-	1	1	1	1	-	5
Organização e carreira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Organização, grupo, trabalho e traço pessoal	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1

Fonte: Anais do ENANPAD.

Na Tabela 2 vemos que certo número de trabalhos brasileiros têm se preocupado em realizar pesquisas considerando múltiplas bases, mas a pesquisa unidimensional que considera apenas a perspectiva afetiva ainda é predominante, possuindo 50% dos trabalhos relatados.

Tabela 2 – Evolução do Estudo das Bases do Comprometimento

Bases	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Afetivo	2	1	3	-	2	2	1	3	-	14
Afetivo, normativo e instrumental	-	-	-	-	1	1	3	-	2	7
Afetivo, normativo e comportame ntal	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Afetivo e comportame ntal	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3
Afetivo e oportunidade	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2
Afetivo, normativo, instrumental e afiliativo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

Fonte: Anais do ENANPAD.

Se, é crescente a adesão dos pesquisadores à noção de múltiplos alvos, bases ou focos de comprometimento, o consenso, como se vê, deixa de existir quanto a que focos devam ser priorizados na investigação. Esses focos poderiam ficar restritos à organização empregadora, cabendo utilizar-se aqueles indicados por Reichers (1985) ou por Fink (1992). Poderiam ser ampliados, incorporando outras facetas do contexto geral do trabalho, como sugerem os trabalhos de Morrow, ao incluir valores e profissão; ou poderiam ir além, incorporando outros elementos significativos da vida extra-trabalho, como sugere Cohen (1995).

Em função do maior consenso existir em relação aos focos do que entre as bases do comprometimento, será apresentado a seguir o comprometimento em relação à organização, carreira e sindicato. Bastos (2001), cita nos estudos, que a pesquisa sobre comprometimento com a organização, a carreira e o sindicato tem demandado maiores esforços pelos pesquisadores. O tema sobre comprometimento com a organização será mais explorado, pela variedade de estudos nesta área e por se aproximar do problema de pesquisa deste estudo.

### 2.2.2 Comprometimento e a Organização



Os estudos sobre comprometimento tiveram origem na teoria das organizações de Etzioni (1996), quando este autor realizou uma comparação entre os tipos de organizações. Ele as classificou de três maneiras diferentes (coercitivas, utilitárias e normativas), sendo que para isso levou em conta três critérios: o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo, o envolvimento dos membros da organização e os objetivos/metas organizacionais. Dos seus estudos originaram pesquisas que relacionavam o tipo de organização, sua cultura e políticas praticadas com o comprometimento dos funcionários.

Reichers (1985) introduz a necessidade de se estudar o comprometimento organizacional em uma perspectiva múltipla, decompondo-o em facetas constituintes. Para Reichers, as organizações *“são vistas, tipicamente, como entidades monolíticas e indiferenciadas que eliciam uma identificação e apego da parte dos indivíduos”* (p.469). Contrariamente, afirma que elas são integradas por várias coalizões, elementos constituintes ou múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Entre esses segmentos destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes, os sindicatos.

Diversos autores afirmam que o comprometimento existente na relação do empregado com a organização pode se manifestar em três enfoques variando os graus. Sendo assim, um empregado pode sentir um forte apego à organização e um sentimento de obrigação em permanecer. Outro empregado pode gostar de trabalhar na organização, mas reconhece os custos que teria em deixar a organização. E por fim, o empregado pode sentir um considerável grau de desejo, de necessidade e de obrigação em permanecer no atual emprego. Comum a todos os propostos está a noção de que o comprometimento une um indivíduo à organização. A estes enfoques, a maioria dos autores denomina de afetivo, instrumental e normativo.

Após identificar oito padrões de comprometimento em uma amostra de 1.029 trabalhadores de 20 organizações brasileiras, Bastos (1994) analisa a distribuição desses padrões em quatro contextos organizacionais, diferenciados quanto ao nível e ao tipo de inovação organizacional implementada como demanda dos processos de transformação econômica e tecnológica. Os resultados apontam que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das demais organizações inovadoras pela maior presença de padrões com baixo comprometimento

organizacional. Ao empreender seu estudo, Bastos (1994) buscou implementar uma recomendação da pesquisa sobre comprometimento: estudar, em diversas organizações, múltiplos compromissos e seus preditores. Em outro estudo foram coletados em 42 organizações de três estados brasileiros, dados sobre o comprometimento do trabalhador diante da organização, da carreira e do sindicato, além de um amplo conjunto de variáveis pessoais, da trajetória ocupacional, da natureza do trabalho e das políticas organizacionais de gestão de pessoas, apontado pela literatura como fatores que explicavam níveis diferenciados de comprometimento com os três focos escolhidos. Utilizando parte desse banco mais amplo de dados, o artigo detém-se na análise de quatro contextos (casos) organizacionais distintos, em termos da existência de programas, implementados ou em fase de implementação, voltados para alteração em suas estruturas, organização do trabalho e práticas gerenciais. Utilizou-se um questionário com itens fechados contendo três escalas Likert, previamente validadas e cuja confiabilidade era elevada (BASTOS, 1992):

Organização: escala de Mowday et al. (1979), validada no Brasil por Borges-Andrade et al. (1989), em versão reduzida de nove itens que enfatizam um vínculo afetivo de identificação do indivíduo com valores e objetivos organizacionais, sua disposição em permanecer como membro da organização e defendê-la.

Carreira: escala proposta e validada por Blau (1985) de sete itens, que avalia o grau de identificação com os valores da ocupação, o desejo de continuar e a congruência entre escolha da carreira e vocação.

Sindicato: versão reduzida de dez itens (FUKAMI e LARSON, 1984), construída a partir da escala inicial de Gordon et al. (1980) e que apresenta o mesmo conteúdo da escala de comprometimento com a organização, mas com foco no sindicato.

Com base nessas três medidas (com escores variando de 1 a 7), adotaram-se procedimentos de ‘cluster analysis’ (método wards) do SPSS para Windows. Buscou-se, ao longo dessa análise, a solução que apontasse padrões qualitativamente distintos. Foram identificados e interpretados oito padrões de comprometimento, formando quatro pares antagônicos utilizados no presente estudo. Uma descrição mais abrangente e detalhada de cada padrão foi realizada por Bastos e Borges-Andrade (1995). A distribuição desses oito padrões, nos quatro casos estudados, foi observada por meio de tabelas de contingência (crosstabs). Análises de variância e de correlações foram ainda empregadas para comparar os diferentes contextos organizacionais nas

diversas medidas de comprometimento. Além disso, nas organizações inovadoras, foram realizadas entrevistas com dirigentes para caracterização do processo de mudança, complementadas com análise de documentos sobre sua filosofia, missão e organograma.

Mowday (1998), ao fazer uma análise crítica sobre o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional desde o início da década de 1970, afirma que há uma clara evidência do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização, não só conceitualmente como também em termos práticos, e das conseqüências positivas para as organizações de terem empregados comprometidos. Ainda de acordo com o autor, há evidências, para as organizações que procuram alto desempenho, de que estratégias de recursos humanos voltadas para alto comprometimento podem produzir retorno econômico superior.

Ao mesmo tempo, porém, em que é salientada a importância do ser humano para a manutenção de um diferencial competitivo para as empresas, as profundas alterações ocorridas nos contextos organizacionais nos últimos anos – citando-se, entre outras, aumento da competição internacional, rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, reengenharia, downsizing, terceirização, serviços temporários – fizeram com que os empregos não mais atendessem às demandas pessoais de estabilidade. Em conseqüência, os empregados têm sido alertados para a necessidade de se manterem “empregáveis” (MEYER e ALLEN, 1997 p.5), para poderem, na eventualidade de uma dispensa, ter condições de se colocarem em nova empresa. A manutenção dessa “empregabilidade” exige que o indivíduo olhe mais para si mesmo, decorrendo daí perda com relação à sua dedicação à empresa. Isto, segundo os autores, poderia levar a uma compreensão errônea de não haver mais comprometimento, nem de empregados nem empregadores, e de que se tornaria obsoleto o estudo desse componente. Meyer e Allen (1997, p. 5) sustentam, porém, a relevância e a atualidade do estudo do comprometimento no trabalho, entre outros, com o seguinte argumento: as organizações ficaram menores e mais flexíveis, tornando ainda mais importantes aqueles que lá permaneceram. *“Uma vez que a ‘gordura’ foi cortada, os empregados remanescentes representam o ‘coração, cérebro e músculos’ da organização”*. Com o achatamento da hierarquia organizacional, mais responsabilidades estão sendo dadas aos indivíduos na tomada de decisões e na administração de suas atividades diárias, algo que o comprometimento assegura. Surge então a necessidade de se procurar ações de administração que permitam assegurar o comprometimento dos empregados com a

empresa. Afirmam também Meyer e Allen (1997) que apesar das pesquisas empíricas voltadas para verificar o impacto das práticas administrativas no comprometimento serem ainda limitadas, é possível afirmar que a administração de recursos humanos pode influenciar no comprometimento dos empregados no trabalho.

### **2.2.3 Comprometimento e o Sindicato**

O comprometimento com o sindicato possui uma tradição bastante reduzida enquanto tema de pesquisa, embora desde os anos cinquenta, sob outros conceitos, a questão da relação trabalhador-sindicato seja alvo de estudo. Ela emerge a partir dos anos oitenta, associando-se a dois fatores determinantes. O primeiro foi o crescente uso do construto comprometimento na pesquisa organizacional. O segundo fator foi o interesse das próprias organizações sindicais em disporem de conhecimentos acerca de processos psicológicos envolvidos na relação com os seus membros, especialmente em uma conjuntura com indicadores de forte declínio do número de trabalhadores sindicalizados, entre os países do primeiro mundo (MELLOR, 1990, RODRIGUES, 1992). Além disso, como apontam Lynn e Williams (1990), as atitudes frente ao sindicato exercem um efeito poderoso sobre as percepções e comportamento no contexto de trabalho, além das decisões específicas relacionadas ao sindicato (ingressar, participar de movimentos grevistas, participar de eleições sindicais, entre outras). Há, ainda, a constatação de que os sindicatos exercem uma influência significativa nos processos decisórios das empresas, como documentam Fields e Thacker (1991a). Tem também a contribuição dos estudos de Fullagar e Barling (1989), que percebem a instrumentalidade do sindicato como um antecedente de comprometimento.

A pesquisa sobre comprometimento com o sindicato, além de recente e com reduzido número de pesquisadores dedicados a este tema, traz uma forte influência dos modelos utilizados para estudar o comprometimento com a organização empregadora.

### **2.2.4 Comprometimento e a Carreira**

Além do comprometimento com a organização e sindicato, o comprometimento com a carreira/profissão também deve ser considerado nos estudos sobre a identificação do indivíduo com a sua organização. O estudo deste constructo tem ganhado importância nos últimos anos devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização, contratos temporários, insegurança no emprego, mudanças tecnológicas aceleradas, dentre outras.

Estes processos têm gerado reflexões sobre o projeto e estilo de vida das pessoas na atualidade, pois significam novos imperativos para o comportamento dos indivíduos com relação às suas carreiras profissionais. Se a estrutura ocupacional estável do passado não demandava a iniciativa e a criatividade em alto grau, o cenário emergente requer o planejamento independente da vida e da carreira. Os conhecimentos, tecnologias e práticas profissionais renovam-se em ritmo acelerado, exigindo que os sujeitos mobilizem-se continuamente para manter suas posições de trabalho através de constante atualização (ZUNKER, 1994).

Em resposta à insegurança e à turbulência do mercado atual, muitos trabalhadores têm decidido criar novas alternativas de vida e carreira. Entre estas possibilidades estão a abertura de um empreendimento próprio, a diversificação da capacitação profissional e a mudança de emprego. Porém, há aqueles profissionais que ficam imobilizados em suas posições de trabalho, incapazes ou desinteressados pela busca de novos desafios de carreira (CARSON & CARSON, 1997). Este comportamento foi denominado de entrincheiramento e definido como um processo de estagnação da carreira no qual o sujeito não apresenta aspectos de adaptabilidade ou motivação para encontrar alternativas de desenvolvimento profissional (CARSON, CARSON & BEDEIAN, 1995). O entrincheiramento é composto de três dimensões: custos emocionais, investimentos de carreira e falta de alternativas. Estas três dimensões expressam tipos diferentes de empecilhos percebidos pelo sujeito para fazer uma transição na carreira. Os custos emocionais significam a magnitude percebida do dano emocional implicado no caso de uma mudança na carreira, revelando o grau de apego do sujeito à sua área de trabalho. Os investimentos de carreira incluem as estimativas de perda de investimentos em educação para a área de trabalho atual, a perda do tempo de dedicação à mesma, e os prejuízos financeiros decorrentes de uma

mudança. A falta de alternativas quer dizer a percepção da disponibilidade e da diversidade de opções de carreira no caso de uma transição.

Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão. Blau (1985) define comprometimento com a carreira como a atitude de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação. Comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo, e a identificação com estes.

Foi Hall (1971) quem pela primeira vez distinguiu os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e a organização. Segundo Hall (1971), um indivíduo poderia ser altamente comprometido com a sua profissão, não apresentando idênticos níveis de comprometimento nem com o seu trabalho, nem com a sua organização. O comprometimento ocupacional, para Hall (1971), indica o estado de motivação de um indivíduo para trabalhar em uma determinada carreira por ele escolhida. Mudanças substanciais que podem alterar os comprometimentos das pessoas em seu ambiente de trabalho, inclusive alterando seu foco principal, vêm ocorrendo nas organizações. A aceleração da globalização e a pressão da necessidade de inovação como forma de sobrevivência alteraram os contratos psicológicos entre organizações e seus colaboradores, pois a garantia do emprego não mais pode ser usada para gerar comprometimentos (MEYER ET AL., 1998). Neste horizonte competitivo, a vida profissional das pessoas está cada vez menos atrelada a uma única organização, sendo esperado que haja em média cinco mudanças de organização ao longo da evolução de uma carreira (HAKIM e VISWESVARAN, 2005).

Um problema comum às pesquisas, nesse campo, refere-se à terminologia aplicada aos estudos: ocupação, profissão ou carreira? Bastos (1994) faz um levantamento das principais pesquisas na área e apresenta os principais conceitos para os três termos na visão de alguns pesquisadores. O autor, ainda, aponta que os termos são usados como sinônimos, sem a diferenciação necessária à abrangência de cada um. Esse pensamento é consubstanciado por Meyer et al. (2003). As três abordagens apresentadas, também, são focos de tentativas da delimitação de um construto, às vezes utilizando-se a junção dos termos ocupação, carreira e profissão. Relativamente à profissão e às carreiras, Steers (1977) afirma que quanto maior for o nível de educação do indivíduo menor será seu comprometimento com a organização e maior

será com a sua carreira ou com a sua profissão. Os estudos de Steers e outros pesquisadores não são consensuais na indicação das variáveis antecedentes.

Bastos (1994), diz que o comprometimento com a profissão não chega a representar, sozinho, uma linha sistemática de estudo, e vem crescendo em decorrência do elevado número de profissionais que surgem na sociedade, como apontam Morrow e Wirth (1989). Apesar dessa informação, esse enfoque vem alcançando níveis acentuados de importância, de forma que Blau (2003) e outros autores chegam a afirmar que a direção dos estudos atuais sai do foco na organização e tende à profissão e à carreira.

As pesquisas sobre o comportamento vocacional (e.g. BROWN, GEORGE-CURRAN & SMITH, 2003; FREUND, 2005) têm utilizado o construto comprometimento de carreira para caracterizar a qualidade e a intensidade do envolvimento do sujeito na sua vida de trabalho.

No modelo de Carson e Bedeian (1994), o comprometimento de carreira é composto de três dimensões: identidade, planejamento e resiliência. A identidade é a importância da atividade profissional para o autoconceito do indivíduo. O planejamento significa a definição de estratégias e metas para o desenvolvimento da carreira. E a resiliência significa a percepção de que os desgastes associados à atividade profissional não são demasiados ou prejudiciais à vida pessoal. A resiliência refere-se, portanto, à capacidade para tolerar aspectos desagradáveis da atividade profissional e perceber os aspectos positivos como compensadores destas dificuldades.

Anjos (2006), da Universidade Federal de Campina Grande buscou na sua pesquisa analisar o nível de comprometimento organizacional e com a carreira/profissão entre os funcionários integrantes de uma organização do Terceiro Setor. Nos seus estudos verificou-se que o índice geral de comprometimento com a carreira/profissão foi inferior ao índice de comprometimento com a organização.

Entre os cinco focos de comprometimento apontados por Morrow (1983), (1-envolvimento com o trabalho, 2-comprometimento com a carreira, 3-ética do trabalho, 4-comprometimento organizacional afetivo e, 5-comprometimento organizacional de continuação ou calculativo), a carreira é o menos desenvolvido (BEDEIAN, KEMERY e PIZZOLATTO, 1991; ARYEE e TAN, 1992), embora a carreira seja uma variável chave em muitos modelos integrativos do comportamento organizacional. Recentemente, Arnold e Davey (1999), mediante pesquisa longitudinal, observaram

que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional.

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão, a maioria dos estudos revela que existe uma relação entre eles.

### **2.3 Comprometimento organizacional e suas correlações**

Vários estudos se baseiam na correlação de comprometimento com outras variáveis como trabalho inovador, rotineiro, autonomia, interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder, valores da empresa, absenteísmo, rotatividade, motivação, desempenho, dentre outras.

Na literatura, vale destacar, cresce em número os estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes acerca dos determinantes do comprometimento do trabalhador, sendo freqüentes o uso de análises de regressão múltipla e path analysis (MORRIS e SCHERMAN, 1981; DECOTIIS e SUMMERS, 1987; MATHIEU, 1988, 1991; MOTTAZ, 1988; MATHIEU e HAMEL, 1989; DORNSTEIN e MATALON, 1989; FLORKOWSKI e SCHUSTER, 1992). A diversidade de variáveis e formas de mensurá-las impede que já se tenha um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.

O comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência, e desempenho organizacional.

A discussão se baseia nos antecedentes, correlatos e conseqüentes.

São inúmeras as variáveis consideradas antecedentes ou preditoras do comprometimento, que podem ser classificadas em grupos como: características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. Dentre as características pessoais, são estudadas variáveis como: sexo; estado civil; idade; escolaridade; tempo no cargo; tempo na organização; habilidades; salário; e nível do cargo. As características do trabalho são: autonomia na tarefa; variedade de habilidades; desafio; e desenho do cargo.



Já entre as características organizacionais são estudadas: tamanho e centralidade. Maiores níveis de comprometimento tendem a estar associados com: mulheres e pessoas casadas; maiores medidas de idade; tempo na organização; nível ocupacional e remuneração; menores medidas de escolaridade; características de trabalho inovador e não rotineiro; estilo participativo da gerência e liderança com habilidade de comunicação.

Quanto aos correlatos, são identificados como: motivação, satisfação, stress e envolvimento, e os conseqüentes como: rotatividade, absenteísmo, desempenho, etc.

Deve-se atentar para o fato de que diferentes tipos de comprometimento, seja frente a focos ou a bases, podem estar associados a vários e distintos fatores antecedentes, correlatos e conseqüentes. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), as pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho. Já quando o comprometimento afetivo é baixo, são observados atrasos, fraco desempenho e esforço reduzido aplicado ao trabalho. No que diz respeito ao comprometimento instrumental, verifica-se que trabalhadores que percebem altos custos associados ao seu desligamento das organizações – mais comprometidos instrumentalmente - tendem a ser menos motivados e a apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho do que aqueles para quem os custos percebidos seriam em níveis mais baixos.

Com relação às características pessoais (antecedentes), Medeiros & Enders (1998) fizeram um levantamento das características que estão relacionadas com o comprometimento organizacional, e constataram que os níveis de renda, religiosidade, sexo, idade, educação e relacionamento comunitário influenciam no nível de comprometimento do trabalhador. Para Bastos, embora as correlações sejam reduzidas, o maior comprometimento tem se associado "*à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração*" (1993, p. 60). O comprometimento também parece ser maior entre os homens, as pessoas casadas e os que aderem à ética protestante do trabalho. No entanto, parece decrescer quanto maior o nível de escolaridade. O modelo de Hackman e Oldham citado por Bastos (1993) tem sido utilizado para a análise das características do trabalho sobre os níveis de comprometimento. As correlações são positivas, moderadas e altas entre variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. Isto sugere

que trabalhos complexos e enriquecidos apresentam maiores níveis de comprometimento. Em relação às características organizacionais os resultados mostram correlações praticamente nulas com o tamanho e centralização e correlações moderadas e negativas com as características de papel como ambigüidade, conflito e sobrecarga (BASTOS, 1993). Blau, 1987 e Kidron, 1978, têm estudado o impacto dos valores relativos ao trabalho. Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia acordado aos empregados. São também correlacionadas positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (BATERMAN & STRASSER, 1984; FUKAMI & LARSON, 1984). Nas pesquisas para estudar o impacto da natureza do trabalho sobre o comprometimento é geralmente utilizado o paradigma proposto por Hackman e Oldham (1975), o qual relaciona algumas características do núcleo do trabalho com variáveis do estado psicológico desenvolvido nos empregos. Esses estados psicológicos também são associados à variáveis de saída (motivação interna ao trabalho e satisfação geral ao trabalho). O'Driscoll e Randall (1999), utilizando amostras de empregados de Irlanda e de Nova Zelândia, estudaram o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas e observaram que as duas variáveis são preditoras importantes do comprometimento organizacional. Os resultados relativos ao impacto das características organizacionais (tamanho, centralização, formalização) e o comprometimento não são conclusivos. As correlações destas variáveis com o comprometimento são praticamente nulas (MATHIEU & HAMEL, 1989; COHEN, 1993). Tamayo (1998) estudou também a relação dos valores organizacionais com o comprometimento e observou que esta última variável correlacionou-se significativamente com os diversos fatores axiológicos avaliados na pesquisa. Os fatores axiológicos do indivíduo expressam, além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para ele próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Neste sentido, os valores possuem diversas funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão do seu comportamento. Em 2001, na Universidade de Brasília, Tamayo e outros estudiosos realizaram um estudo que pretendia avaliar se as prioridades axiológicas do empregado e o tempo de serviço influenciam o comprometimento afetivo com a organização. Esta relação foi estudada com uma amostra de 200 empregados. Os instrumentos utilizados

foram o Inventário de Valores de Schwartz e a Escala de Mowday de comprometimento afetivo organizacional. Concluiu-se que, do ponto de vista das motivações axiológicas, o comprometimento é um comportamento complexo. O impacto do tempo de serviço na organização e dos valores pessoais dos empregados sobre o comprometimento organizacional também já foi estudado. Para estudar o impacto das prioridades axiológicas, foi utilizada a teoria de Schwartz (1992), baseada em tendências motivacionais do indivíduo e verificada através de pesquisa intercultural.

Quanto aos conseqüentes do comprometimento, têm sido analisadas duas classes de comportamento: uma inclui as decisões quanto a permanecer ou abandonar o emprego, e a segunda diz respeito ao desempenho no trabalho. As pesquisas nesta área argumentam que o alto comprometimento favorece o baixo índice de rotatividade e de absenteísmo e melhora o desempenho, no entanto, os resultados têm sido inconsistentes (BASTOS, 1994). Nos estudos de Bastos e Fonseca (2004), foi avaliada a relação entre criatividade e comprometimento organizacional e a percepção de desempenho no trabalho. No contexto atual, onde a regra nas organizações passou a ser a mudança, deixando cada vez mais longe a estabilidade, a criatividade, o comprometimento e uma forma adequada de estimular e avaliar o desempenho no trabalho passaram a ser não apenas desejados, mas buscados, empenhando as empresas em incorporá-los em sua cultura. Face à inexistência de trabalhos relacionando os três fenômenos, buscou-se verificar possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional com o desempenho no trabalho. O estudo foi conduzido no Banco do Brasil, atingindo uma amostra aleatoriamente escolhida de 750 funcionários de agências de distintos portes de todo o país. Os dados foram coletados através de um questionário. Os resultados obtidos na investigação confirmaram a hipótese da pesquisa, indicando que, nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas. Uma das premissas comuns ao estudo do comprometimento no trabalho é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis elevados de desempenho (MEDEIROS apud SCHEIBLE, 2004). No entanto, Scheible (2004) cita vários autores para os quais a comprovação empírica de desempenho como conseqüência de comprometimento tem sido considerada fraca. Fink apud Scheible (2004) afirma que comprometimento é apenas um dos fatores que influenciam e afetam o desempenho, e que, certamente, é fator chave. Meyer e Herscovitch apud Scheible (2004) ressaltam que

o fato do comprometimento poder assumir múltiplas formas, direcionadas a diversos focos, e sobre bases distintas, pode ser a razão pela qual existe a dificuldade em estabelecer uma relação entre comprometimento e comportamento. Por exemplo, em pesquisa conduzida por Meyer et al. (1989), foi apontada a importância de distinguir a natureza do comprometimento, quando estabelecendo relação com desempenho. Medeiros (2005) examinou relações existentes entre características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações em empresas hoteleiras. Foram entrevistados 269 empregados de 82 hotéis localizados em três capitais brasileiras. A pesquisa utilizou um instrumento de 28 indicadores para mensurar o comprometimento. A conclusão do trabalho mostra que um conjunto de características organizacionais influi nas dimensões latentes do comprometimento organizacional, que, por conseguinte, influem no desempenho dos hotéis.

Os correlatos, termo encontrado na literatura, são as associações entre variáveis atitudinais, a exemplo de: motivação, satisfação geral, e outras medidas de comprometimento ocupacional e envolvimento com o trabalho. Percebe-se uma área ainda pouco explorada. Estudo recente afirma que nível mais baixo de estresse também encontra-se associado a maior comprometimento.

O Quadro 3 relaciona os autores mais citados na literatura e os estudos relacionando o comprometimento com antecedentes, conseqüentes ou correlatos.

<b>AUTORES</b>	<b>CORRELAÇÕES</b>
Hackman e Oldham (1975)	impacto da natureza do trabalho sobre o comprometimento
Blau (1987); Kidron (1978)	características do trabalho: caráter inovador e não rotineiro do trabalho
Mowday e cols., (1982)	variáveis individuais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel
Bateman & Strasser (1984); Fukami & Larson (1984)	interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder
Fullagar e Barling (1989)	instrumentalidade do sindicato
Thacker et al. (1990)	atitudes e satisfação
Mathieu e Zajac (1990)	variáveis individuais: idade e o tempo de empresa
Mathieu & Hamel (1989);Cohen( 1993)	características organizacionais (tamanho, centralização, formalização)
Cohen (1993)	turnover
Aven, Jr et. al. (1993)	gênero
Arnold e Davey (1999)	a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira
O’Driscoll e Randall (1999)	o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas
Tamayo (1998)	Valores organizacionais
Bastos e Fonseca (2004)	criatividade e a percepção de desempenho no trabalho

**Quadro 3 - Os antecedentes, conseqüentes ou correlatos na visão dos autores**

Dezessete artigos baseados em pesquisas de campo tratam da relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional. Todos os cinco conjuntos de variáveis descritos na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) são tratados na literatura brasileira: características pessoais; características do trabalho; relações com o grupo/líder;

características organizacionais e variáveis funcionais. A pesquisa sobre conseqüentes foi um pouco negligenciada, tendo apenas três artigos reportando relações entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes, como pode ser visto na Tabela 3. A pesquisa dos antecedentes ao comprometimento foi uma característica marcante dos primeiros trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil.

Tabela 3 – Evolução do Estudo de Antecedentes e Conseqüentes ao Comprometimento

Antecedentes e Conseqüentes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Variáveis pessoais	2	1	2	-	2	3	-	1	-	11
Variáveis funcionais	2	1	1	-	1	1	-	1	-	7
Características do trabalho	2	-	2	-	2	2	2	-	-	10
Características organizacionais	2	-	2	-	2	4	3	1	-	14
Relações com o grupo/líder	-	-	1	-	-	2	1	-	-	4
Performance do indivíduo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Intenção de sair	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1

Fonte: Anais do ENANPAD. Esta tabela admite múltipla resposta, pois alguns trabalhos investigam mais de um grupo de antecedentes.

Os trabalhos de Medeiros e Enders (1997, 1998) classificaram os padrões de comprometimento organizacional com melhor desempenho nas organizações, quando avaliados por seus supervisores, em relação a um índice de performance formado por indicadores de desempenho. Os autores apontaram também variáveis pessoais que caracterizam os padrões de comprometimento estabelecidos. Siqueira (2001) apresentou relações entre o comprometimento organizacional e variáveis comportamentais ligadas à cidadania organizacional e a intenção de rotatividade. Esse trabalho é um dos poucos que atende a sugestão proposta por Mowday, Steers e Porter (1979) onde o comprometimento deve ser utilizado como preditor de comportamentos organizacionais. Acredita-se que a pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve continuar buscando o relacionamento entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes, numa maior escala, em relação à pesquisa dos antecedentes.

Conquanto complexo, pelo desafio de integrar um vasto conjunto de pesquisa com enorme diversidade de variáveis e de instrumentos de medida, o trabalho de sintetizar os principais resultados da pesquisa sobre o comprometimento do indivíduo com sua organização empregadora é facilitado pela existência de cinco meta-análises (MATHIEU e ZAJAC, 1990; COHEN e LOWENBERG, 1990; RANDALL, 1990; COHEN, 1993; AVEN Jr, PARKER e McEVOY, 1993). Enquanto Conhen e Lowenberg (1990) detém-se na abordagem 'instrumental', o trabalho de Mathieu e Zajac (1990), mais extenso, analisa os resultados dos estudos tanto na vertente "afetiva" como na "instrumental". Este trabalho estrutura-se apresentando os resultados relativos aos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento. Em Randall (1990), tem-se acesso a uma síntese específica dos resultados relativos às conseqüências do comprometimento. A meta-análise de Cohen (1993) sistematiza as relações entre comprometimento e turnover, enquanto Aven, Jr et. al. (1993) se detém na relação entre gênero e comprometimento. O Quadro 4 sumariza os principais resultados obtidos pela pesquisa nas três vertentes acima apresentadas.

Categorias de variáveis	Variáveis e tipo de relação	Referências importantes
<b>ANTECEDENTES:</b>		
<b>Pessoais</b>	No geral associações reduzidas. Maior idade, maior nível educacional, estado civil casado associam-se a maior comprometimento. Relações positivas também com percepção da competência pessoal, locus de controle interno, adesão a valores da ética protestante do trabalho. Gênero não se correlaciona significativamente com comprometimento atitudinal. A natureza ou tipo da ocupação é um importante moderador do efeito de outras variáveis antecedentes.	Luthans, Baak e Taylor (87); Glisson e Durick (88); Mottaz, (88); Morris e Sherman (81); Mowday et al. (82) Angle e Perry, (86); Buchanan, (74); Kidron, (78); Blau, (87), Popper e Lipshitz (92). Aven, Jr. et. al (93).
<b>Funcionais</b>	Tempo na organização e remuneração apresentam correlações positivas reduzidas. O estágio da carreira e a natureza da função (staff e de linha) moderam o efeito de outros preditores. Esquema de trabalho (tempo integral ou parcial).	Brook e Seers (91); Koslowsky (90); Lee e Johnson (91); Jans (89); Chelte e Tausky (87); Fields e Thacker (91)
<b>Características do trabalho</b>	Correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, caráter inovador e escopo do trabalho e comprometimento. Correlação positiva, mas reduzida com autonomia e coesão do grupo. Correlações negativas com ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel. Adesão a valores intrínsecos.	Bateman e Strasser (88); Glisson e Durick (88) Putti, Aryee e Liang, (89) Morris e Scherman, (81); Mathieu, (91); Brooke e Sears (91)
<b>Experiências no trabalho</b>	Correlações moderadas com o comportamento de estruturação e consideração do líder; alta correlação com estilo participativo de gerência e com habilidade de comunicação do líder. Percepção da decisão de ingressar, processo de ingresso (alternativas, grau de dificuldade).	Luthans et al. (87); Fukami e Larson, (84), Putti, Aryee e Phua (90). Near (89); O'Reilly e Caldwell ((81); Kline e Peters (91)
<b>Características organizacionais</b>	As correlações entre comprometimento e características organizacionais (tamanho, centralização) são praticamente nulas. Percepção do suporte organizacional. Processos de socialização organizacional. Programas de participação nos lucros, equidade do pagamento afetam positivamente o comprometimento.	DeCotiis e Summers (1987) Mathieu e Hamel (89) Dornstein e Matalon (89) Eisenberg et al. (86); Whitner e Walz (93); Florkowvsky e Schuster (92)
<b>Características extra-organizaçã o</b>	Alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização	Dornstein e Matalon, (89).
<b>CORRELA TOS</b>	Aqui se encontram os mais fortes níveis de associação entre variáveis atitudinais e comprometimento organizacional, a exemplo de: motivação, satisfação geral e frente a vários aspectos do trabalho, outras medidas de comprometimento (ocupacional, envolvimento com o trabalho). Nível mais baixo de estresse também encontra-se associado a maior comprometimento.	Síntese extraída de Mathieu e Zajac (90).
<b>CONSEQÜ ENTES</b>	Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com comprometimento, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Correlações negativas com rotatividade, embora moderadas. As correlações expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego, buscar novo emprego. Recentemente, têm surgido modelos explicativos de rotatividade mais sofisticados, nos quais a sua relação com comprometimento é mediada pela "intenção de sair". Menos atrasos e ausências no trabalho estão associados a maior comprometimento. Relações positivas com comportamentos pró-sociais.	Stumpf e Hartman (84); William e Hazer (86); Shore e Martin (89); Shore, Newton e Thornton (90); Farkas e Tetrick (89); Lee e Mitchell (91); Telt e Meyer (93); Koslowsky, (91); Mathieu e Kohler (90); Huselid e Day (91); Mayer e Schoorman (92); Jaros et al. (93); Angle e Lawson (94).

Quadro 4.0 - Síntese dos principais resultados da pesquisa sobre comprometimento organizacional, nas vertentes 'afetiva', 'instrumental' e 'comportamental'.



Do exame da literatura podemos concluir como Guest (1991), que dois conjuntos de antecedentes parecem ter claras implicações para a gestão ou políticas organizacionais que procurem gerar ou ampliar o comprometimento. Primeiro, a importância de trabalhos que se ajustem às expectativas dos indivíduos. Isso implica em que a gerência deve ter grande cuidado com as etapas de recrutamento, seleção e socialização. O segundo conjunto de variáveis aponta para o "desenho" do trabalho, pois o comprometimento parece ser mais elevado entre os que ocupam cargos com maior escopo, que envolvem maior responsabilidade e possibilidade de auto-expressão.

Quanto aos conseqüentes, assinala Randall (1990), os resultados têm sido muito discrepantes, desconhecendo-se as razões para as inconsistências observadas. Na meta-análise, os resultados não mudam significativamente quando se comparam diferentes decisões metodológicas (conceitualização, operacionalização do construto, desenho do estudo, amostragem ou técnica de observação). As fracas associações observadas entre comprometimento (atitude) e comportamento são bastante típicas da pesquisa sobre o comportamento organizacional salienta Randall. Em síntese, conclui Guest (1991):

*"a pesquisa sobre os produtos relacionados a comprometimento é desapontadora para aqueles que acreditavam que comprometimento teria uma influência positiva sobre o comportamento do empregado".*

Numa perspectiva teórica com o comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Quanto aos antecedentes do comprometimento, foram os estudos predominantes no Brasil. Já quanto aos conseqüentes, a pesquisa foi um pouco negligenciada nos últimos dez anos de pesquisa, conforme assinalado por Medeiros et al. (2002). Entender quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (conseqüentes), segundo Meyer e Allen (1997), permite às organizações um melhor posicionamento para anteciparem-se aos impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais.

Finalmente, é importante assinalar que a pesquisa sobre comprometimento organizacional vem sendo fortemente redirecionada a partir da recomendação de Reichers (1985) no sentido de se decompor o conceito global em medidas específicas de comprometimento com diferentes facetas da organização.

## 2.4 Comprometimento e mudança organizacional

Além das várias correlações citadas anteriormente, é necessário considerar uma variável nova que vem surgindo e se destacando no cenário organizacional: o novo modelo organizacional que impacta diretamente na relação do empregado com o trabalho.

Diversos trabalhos já anteviam o período turbulento e de grandes mudanças que encontramos hoje. As mudanças na sociedade, principalmente decorrentes do início do processo de globalização, já começavam a ser percebidas. A sociedade de consumo já era discutida e criticada; já se antevia também a fragilidade dos indivíduos frente às novas exigências das organizações; a busca por qualificação da força de trabalho foi marcante nos últimos anos, emergindo novos conceitos no estudo das organizações tais como empregabilidade e competências. Bastos (1993) assinalava no início de seu trabalho essas aceleradas transformações, apoiado nos estudos de Fleury e de Harman e Hormann (2003).

A década passada mostra o ressurgimento da gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho empresarial, como bem assinalam Pfeffer e Veiga (1999).

Bastos (1998) no seu artigo “Comprometimento no Trabalho: Contextos em Mudança e os Rumos da Pesquisa Neste Domínio”, apresentado na Anpad, cita os resultados de dois estudos que elegem as relações entre comprometimento e mudanças organizacionais. No primeiro estudo, analisou-se, em um contingente de 25 empresas brasileiras privadas e públicas e 904 sujeitos, as relações entre a percepção dos processos de mudança organizacional e os comprometimentos no trabalho (com a organização, a carreira e o sindicato). A percepção das mudanças organizacionais estrutura-se em dois eixos: alterações na dinâmica do trabalho e ‘enxugamento’. As relações mudanças-comprometimento revelam-se heterogêneas, considerando-se os diferentes focos e as diferentes dimensões do processo que se tornam salientes para os indivíduos nos seus contextos de trabalho. O segundo estudo descreve, em um hospital privado de médio porte, as relações entre os padrões de comprometimento e as políticas de gestão de pessoal. Além dos dados quantitativos, foram realizadas

entrevistas com profissionais da área de recursos humanos e analisados documentos e planos da empresa. Verificou-se que as políticas de RH se mostravam articuladas fornecendo suporte organizacional ao comprometimento. Os resultados de tais estudos ensejam a rediscussão das perspectivas para a investigação no domínio, assinalando a importância de se combinarem diferentes perspectivas metodológicas para se explorar um mesmo objeto de estudo.

Em 1992, Bastos enfatizava a busca das empresas por maior qualidade e produtividade. Nos últimos anos não tem sido diferente; as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos acarretam custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam O'Reilly e Pfeffer (2001).

O impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho e os novos modelos organizacionais em gestação – partes de um ambiente social, cultural, político, econômico em transformação – configuram um contexto com significativas alterações para os diferentes atores organizacionais. Mudanças tecnológicas têm tornado o trabalho mais cognitivo e abstrato e, neste sentido, demandado diferentes qualificações do trabalhador. Por seu turno, as organizações têm-se tornado cada vez mais enxutas, com uma força de trabalho reduzida e tendo parte das suas atribuições executadas por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial, entre outros tantos arranjos.

Conquanto tais alterações ocorram em ritmo e intensidades bastante diferenciadas entre segmentos produtivos e, mesmo, entre organizações, há uma crescente consolidação de novos modelos para gestão do trabalho, que exigem mudanças nos contratos psicológicos estabelecidos entre trabalhadores e organizações (ROUSSEAU & WADE-BENZONI, 1995), e geram, nas organizações e entre os trabalhadores, incerteza quanto a expectativa e formas de ação.

A pesquisa dominante sobre comprometimento ainda lida com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanente perdendo de vista o processo de mudança em si. Na década passada surgiram textos que se debruçaram sobre os problemas subjacentes à relação entre mudanças

organizacionais e comprometimento com o trabalho (MEYER & ALLEN, 1997; HOWARD, 1995; BASTOS & BORGES-ANDRADE, 1995; BOYD, 1992).

Na realidade, os processos de mudança no mundo do trabalho têm alterado fortemente todos os aspectos tradicionalmente tomados como focos de comprometimento pelo trabalhador. As novas estratégias de gestão da força de trabalho, os novos arranjos organizacionais, a crise do emprego têm, no geral, enfraquecido o papel dos sindicatos na vida do trabalhador. A noção de carreira tem sofrido forte alteração, enfatizando o papel do próprio indivíduo na construção de sua carreira e não necessariamente a organização. As ocupações e profissões têm se reestruturado e mudado de posição na hierarquia dos valores sociais a elas associadas. Finalmente, as próprias organizações estão alterando a sua estrutura, estilos de gestão e as políticas de compensação tradicionalmente utilizadas para atender às expectativas dos seus empregados, em uma direção cujo termo ‘flexibilização’ parece descrever adequadamente o processo. A importância dos clientes é enfatizada, o papel dos gestores tem-se redimensionado perante as exigências de qualidade, competitividade e autonomia dos empregados. As equipes/grupos ganham novo significado como unidades estruturantes do processo de organização do trabalho. Caracterizando o conjunto de transformações por que passa o mundo do trabalho, Motta (1997) assim se reporta ao dilema sobre o compromisso no trabalho:

*“... Antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantias, lealdade e dedicação só à tarefa, e não à empresa. [...] Restringem-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer – a ligação à empresa será mais de natureza financeira. [...] Sem perspectivas dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo...” (p.21/22)”*

Mesmo apoiado em amplas reflexões sobre a perda de centralidade do trabalho e a fragilização dos vínculos pessoais com as empresas e as interligando a macro processos histórico-sociais (pós-industrialismo, pós-modernidade), o autor acredita que:

*“No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas, as dimensões humanas e sociais serão valorizadas a um nível antes desconhecido” (p.31)*

O reconhecimento dos paradoxos criados pelas mudanças atuais aliado à crença na emergência de um novo contrato social, no interior das organizações, constitui o cerne do argumento de Kanter (1997). O título do seu artigo é sugestivo e trata da

inserção de pessoas nas organizações do futuro. A autora reconhece que as alterações aumentam a importância do comprometimento e que as mudanças atuam no sentido de fragilizar o vínculo com a empresa e o fortalecimento da ligação com a própria profissão ou equipe de projeto. A autora confia, no entanto, em um contrato social no qual as organizações se comprometam com um conjunto de políticas de pessoal que dão suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade e inovação, mesmo não tendo em vista a sua retenção a longo prazo.

Também em um trabalho com título bastante sugestivo – *“Managing the workplace survivors: organizational downsizing and the gap of commitment”*, Gottlieb e Conkling (1995) afirmam:

*“A lealdade à corporação se tornou não apenas um valor não usual, remanescente de um tempo mais tranquilo e amistoso; a noção de comprometimento do empregado requer dedicação individual ao retreinamento contínuo, atualização, e troca de habilidades e perícia individuais”.*

Essa tônica – cujo conceito de *‘empowerment’* talvez capte o seu núcleo mais central – é dominante nos discursos de todos que elegem como prioridade fomentar mudanças que criem sistemas de trabalho de alto desempenho ou organizações de alto-envolvimento, como as denominam Lawler (1992).

As relações e contextos em mudança têm sido exploradas a partir de dois eixos básicos: o primeiro, toma a reestruturação produtiva no sentido mais global e os seus impactos sobre as arquiteturas organizacionais e, mais especificamente, sobre a questão do emprego. O segundo, parte dos novos formatos organizacionais para enfatizar a reestruturação das políticas organizacionais e o desenvolvimento de novos estilos de gestão da força de trabalho. Sob o primeiro eixo, encontramos as reflexões que se preocupam prioritariamente com o enfraquecimento e a mudança da natureza do comprometimento no trabalho. Nesta perspectiva, são muito poucos os estudos empíricos, quando comparados a textos de natureza mais reflexiva e analítica, sem suporte em dados ou estudos mais específicos. A ênfase é na fragilização dos vínculos, na precarização dos empregos, na instabilidade e insegurança e, como decorrência, na crise da motivação, no reordenamento de significados atribuídos pelos indivíduos às facetas do seu mundo de trabalho. Há uma clara razão para isso, quando observamos os argumentos de Shore e Tetrick (1994): o elemento central daquilo que denominamos *‘contrato psicológico’* no trabalho consiste na crença, por parte do trabalhador, de que a organização proverá segurança no trabalho e oportunidades de

promoções em troca de dedicação ao trabalho e lealdade à empresa. Quando os postos de trabalhos perdem os limites, quando o mercado interno de trabalho se desestrutura, quando cresce uma força de trabalho contingente – características dos contextos de trabalho pós-industrial – todo o contrato psicológico deve ser refeito, passando a ser questão central para os ‘sobreviventes organizacionais’. No segundo eixo, comparecem dois conjuntos típicos de trabalhos. O primeiro consiste em toda uma literatura voltada para o segmento gerencial e que tem como meta a construção de um ideário do que é desejável nas organizações competitivas e vitoriosas. Aqui, as contradições do processo de ajuste não são questionadas em profundidade e, provavelmente, tomadas como inevitáveis; no entanto enfatizam uma postura organizacional pró-ativa no sentido de valorizar o ‘capital humano’. É bastante provável que tal discurso seja adequado para aquele segmento de trabalhadores ‘centrais’ e não para os ‘periféricos’. O segundo se refere a estudos mais específicos que buscam, quase sempre empiricamente, descrever as mudanças nos padrões de gestão e políticas organizacionais e seus impactos sobre o comprometimento. Tais estudos, no geral, dão suporte à crença expressa pelos profissionais do grupo anterior, ao apontarem que, a forma como as organizações articulam as suas ações e políticas gera um comportamento de contrapartida congruente, por parte do trabalhador. Alguns pontos parecem consensuais nesta literatura científica examinada. Primeiro, a noção de comprometimento como uma ‘via de mão dupla’, como assinalado por Rousseau & Wade-Benzoni (1995). Essa noção de reciprocidade, bem captada no conceito de suporte organizacional ao comprometimento (BASTOS, 1994) é uma das tônicas das idéias apresentadas por Boyd (1992), quando enfatiza a importância de investimento organizacional no processo de conexão entre expectativas da organização e expectativas dos trabalhadores. Segundo, a noção de que o comprometimento no trabalho não é produto de práticas organizacionais isoladas. Pelo contrário, organizações que se destacam por elevados níveis de comprometimento da sua força de trabalho possuem um conjunto coerente de políticas de pessoal que criam e consolidam uma ‘cultura do comprometimento’. Essa é, por exemplo, a principal conclusão de Dessler (1996). Para o autor, estão fadadas ao fracasso experiências que buscam ampliar o comprometimento através de ações unidimensionais, tais como planos de incentivos, programas de qualidade, entre outros. Essa noção chave aparece no trabalho de Weckler e Lawrence (1991) quando descrevem elementos básicos de uma cultura de comprometimento. Estrutura, também, o pensamento de Arthur (1994)

quando faz a distinção entre políticas voltadas para o controle e voltadas para o comprometimento.

As estratégias mais comuns utilizadas, atualmente, pelas organizações para lidar com a realidade de um mercado caracterizado pela competitividade globalizada e por mudanças contínuas e imprevistas incluem, com variado grau de sucesso, um investimento maciço em tecnologia, estratégias inter organizacionais de cooperação e uma variedade de práticas gerenciais propondo medidas e soluções contrárias à centenária tradição. Esta perspectiva confirma-se pela ênfase na “*diminuição dos níveis hierárquicos, terceirização, descentralização e desvalorização das rígidas estruturas de cargos e tarefas*” (MALVEZZI, 1995, p. 30). Estes novos processos exigem que o trabalhador seja mais participativo, autônomo, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometido com a missão e os valores da organização a que pertence. Estudos têm focalizado que o sucesso na operacionalização destas estratégias depende da aceitação e engajamento do corpo funcional no processo de mudança, ressaltando-se cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais (STEIL & SANCHES, 1998). Tais questões justificam a crescente preocupação em pesquisas na área do Comportamento Organizacional, como as baseadas na Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho, etc. Bastos (1994) aponta que:

*"o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de 'atitudes frente ao trabalho'" (p. XVI).*

O volume de pesquisas relacionadas com comprometimento tem crescido grandemente, por ser este considerado um melhor preditor de comportamentos relativos ao trabalho, envolvendo rotatividade, absenteísmo e desempenho, do que o são outros construtos como, por exemplo, satisfação no trabalho (BRANDÃO, 1991).

A percepção do esforço que os analistas organizacionais têm devotado ao entendimento e mensuração do comprometimento e a extensão na qual os gestores organizacionais têm-se utilizado o discurso pró-comprometimento como uma estratégia “positiva” de envolvimento do corpo funcional revela a necessidade de uma abordagem crítica aprofundada sobre os papéis e os significados do comprometimento organizacional.

Steil & Sanches (1998) interessadas na relação entre o comprometimento organizacional e a saúde do trabalhador, buscou nos seus estudos apontar o comprometimento como uma estratégia do controle organizacional, analisando as possíveis implicações do vínculo do indivíduo, subordinado a uma organização do trabalho. As reflexões apresentadas buscaram fomentar o pensamento reflexivo, identificando os múltiplos significados das situações, o que permite enfrentar e gerir a contradição e o paradoxo, ao invés de fingir que eles não existem. Para Morgan (1996), quando olhamos para o universo com os dois olhos, podemos obter uma visão diferente daquela conseguida através da utilização de cada olho independentemente. Cada olho pode ver a mesma realidade de modo diferente e, quando ambos trabalham juntos e combinados, produzem uma forma diferente de percepção. Poucos estudos no Brasil têm procurado analisar as relações entre os vínculos do trabalhador e suas conseqüências na saúde mental. Um deles foi desenvolvido por Brito (1995) que desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de investigar os padrões de comprometimento dos docentes de uma instituição de ensino superior, bem como verificar possíveis correlações entre os padrões de comprometimento com a carreira e a organização e o nível de stress ocupacional da categoria. Os resultados demonstraram elevados níveis de compromisso dos docentes com os dois focos de análise, bem como baixo nível de stress. No entanto, em suas considerações a autora coloca que os professores, durante os contatos informais (contrariamente aos resultados quantitativos obtidos pelo instrumento de pesquisa), queixavam-se de cansaço, fadiga e sobrecarga de atividades. Com o objetivo de caracterizar o comprometimento como um dos mecanismos cada vez mais utilizados para controlar a força de trabalho e direcionar seus esforços para a consecução dos objetivos da organização, Steil & Sanches (1998) revelam em seu trabalho que a tentativa de identificar os preditores que favorecem níveis ótimos de compromisso está adequada tanto ao conceito genérico quanto ao estrito de controle organizacional. Elaboram ainda, análises dos conceitos de comprometimento e de cada um dos diferentes enfoques deste construto indicando sua vinculação aos objetivos, aos propósitos e até mesmo um meio para efetivação do controle organizacional. As autoras concluem que a efetivação do comprometimento pode resultar em uma ironia. Desenvolvido para estimular a permanência no emprego, diminuir o absenteísmo e aumentar o desempenho em prol dos objetivos da organização, por meio da introjeção dos valores organizacionais, o comprometimento gera uma forma de controle menos aparente,



mais poderosa e manipulatória do que o controle explícito das regras racionais legais da burocracia. Isto ocorre pela internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares a estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis para os trabalhadores. Esta análise aponta para uma área pouco explorada nos estudos sobre o comprometimento, ou seja, as implicações do vínculo do indivíduo com o trabalho e a organização na saúde do trabalhador. O trabalho caracteriza-se por uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado (CODO, 1997). Além disso, o trabalho é importante na construção da identidade do indivíduo, já que esta se constrói a partir das relações objetivas que o homem estabelece com o mundo e, conseqüentemente, com o trabalho. Mas da mesma forma que o trabalho pode constituir-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento pode, por outro lado, ser um fator de deterioração, de envelhecimento e de doenças graves (DEJOURS et al, 1993). A dimensão negativa desta relação não deve focalizar apenas o trabalho em si, mas as condições e contextos onde ele ocorre. A organização do trabalho, com sua racionalidade técnica e científica, é capaz de organizar, planejar e controlar não apenas as relações de produção, mas também a família, o sistema pedagógico e o sistema político. Fialho & Cruz (1998) ressaltam que para compreender as mudanças nos modos de produção, deve-se rever as transformações históricas atreladas ao modo de produção capitalista, enfatizando a alienação, exploração e acumulação de mais-valia e das regras impostas tanto nos movimentos do operador, quanto em seus comportamentos, gerando um aumento de produtividade e de obediência. O processo disciplinar desenvolve-se de várias formas: não permitindo gasto de energia na produção e nem a revolta política, já que o indivíduo permanece física e psiquicamente “enjaulado”; sobre o controle das atividades, visando automatizar o organismo; através do acompanhamento da vida do indivíduo na organização, classificando-o conforme seus méritos e suas faltas; e, por meio da combinação das forças produtivas citadas, multiplicando os resultados da produção. Além destes processos, a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e a técnica do exame vêm reforçar e garantir a produção. E, do choque entre o indivíduo com sua história particular e a organização do trabalho emerge uma vivência e um sofrimento, que podem extrapolar para outras esferas da vida do trabalhador (DEJOURS, 1987). Quanto ao sofrimento, o autor pondera que este pode ser descrito sob os sintomas da insatisfação e da ansiedade. A insatisfação gera sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação que leva a vivência depressiva. Via de regra,

quanto mais a organização do trabalho é rígida e acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo, resultando em um aumento do sofrimento. Estas reflexões vêm ao encontro de uma área importante dentro da esfera da mudança de atitude que é o conceito da consistência cognitiva, ou seja, a necessidade que as pessoas têm de buscar o equilíbrio entre suas crenças, atitudes e comportamentos (BOWDITCH e BUONO, 1992). Quando os indivíduos são forçados a desenvolver uma atividade que não se “ajusta” às suas crenças e atitudes, esta situação gera uma inconsistência ou desequilíbrio cognitivo, que leva a um resultado psicológico desagradável ou incômodo. Wisner (1994) aponta a grande atenção que tem sido dada aos aspectos da organização do trabalho e seus impactos sobre o sofrimento mental. Neste aspecto, apresenta algumas razões, tais como: o fato do trabalho assalariado ter se tornado regra geral; a organização do trabalho ser determinada pela empresa; as exigências de produtividade serem controladas por um dispositivo organizacional, além do tempo que se passa no trabalho, a interferência deste em outras esferas da vida, as questões de poder e outros pontos que são um risco para a saúde.

Neste sentido, a relação saúde e trabalho, implicam em o sujeito ter possibilidade de respeitar as necessidades, ritmos e desejos quando eles se apresentam, controlando as condições e contextos de trabalho, sem ser forçado a se comportar segundo normas e prescrições (SATO, 1996). A autora salienta que:

*“não é o trabalho em si que é perigoso para a saúde/saúde mental (...), mas que é necessário qualificar esse trabalho, pois sabemos que a ausência de trabalho também é danosa à saúde. A consequência, positiva ou negativa, deve-se ao contexto imediato no qual é realizado esse trabalho” (p. 170).*

Por contexto de trabalho Sato entende a conformação da situação onde o trabalho é executado, em suas dimensões técnicas e das características das pessoas que trabalham suas expectativas, suas experiências e histórias. Desta forma, várias são as causas que interferem na saúde dos trabalhadores como a organização do trabalho, a exposição a produtos químicos, a convivência diária com riscos que ameaçam a integridade física e a vida, as repercussões dos acidentes e doenças de trabalho, a possibilidade de desemprego, tão real e assustadora nos dias de hoje e principalmente a gostar do que se faz. Especificamente em relação à forma como o trabalho está organizado percebe-se que este deverá ser repensado considerando modelos mais flexíveis (SATO, 1992).

A apresentação destes aspectos pretende contribuir para a redução da alienação que caracteriza, muitas vezes, a relação organização e corpo funcional. O caráter potencialmente alienante da estimulação do comprometimento pode ser revertido à medida que os dirigentes organizacionais não utilizem um discurso pró-comprometimento como algo que trás benefícios primordialmente para os trabalhadores. Uma ação des-alienante por parte do grupo dirigente pode também contribuir para o resgate da racionalidade substantiva, tão minimizada na relação organização corpo funcional.

A carência de estudos que analisem múltiplos comprometimentos em articulação com os ajustes por que passam as organizações e as evidências já acumuladas acerca do impacto das políticas organizacionais sobre os níveis de comprometimento justificam a relevância de esforços de pesquisa que procurem aprofundar a sua compreensão e descrever a heterogeneidade com que tais relações se manifestam em um contexto atual como o nosso.

Percebe-se, contudo, que a pesquisa sobre comprometimento tem evoluído. A década passada mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Só no Brasil, nos Encontros da ANPAD foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema no período de 1993 a 2002, sendo 28 trabalhos referentes a relatos de pesquisa de campo e 6 ensaios. Mais detalhes sobre a evolução da pesquisa no Brasil serão comentados no próximo capítulo.

## **2.5 A pesquisa no Brasil**

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90, com o trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (BASTOS, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento. Em seu trabalho, Bastos (1993) sintetiza as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área, como sendo as seguintes: a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque

comportamental. Desses cinco enfoques apontados, três – afetivo, instrumental e normativo – têm predominado nas pesquisas a partir da década de 90.

No Brasil, os estudos sobre o comprometimento organizacional inserem-se na perspectiva 'afetiva', utilizando o instrumento proposto por Mowday e col. (1982), traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). A partir deste trabalho pioneiro, outros estudos surgiram utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes (BRANDÃO, 1991; BRANDÃO e BASTOS, 1993; BASTOS e BRANDÃO, 1993; BORGES-ANDRADE, 1993; DIAS, 1993; GAMA, 1993; TEIXEIRA, 1994). Centrados basicamente na análise dos antecedentes de comprometimento organizacional, estes trabalhos buscam, exploratoriamente, construir modelos explicativos de comprometimento para amostras de trabalhadores brasileiros, tendo encontrado resultados bastante coerentes. A matriz básica encontra-se no trabalho de Borges-Andrade et al. (1989), sofrendo ligeiras alterações que, contudo, não configuram mudanças significativas. Esse modelo básico envolve um grande número de variáveis pessoais, funcionais, características do trabalho, do contexto organizacional e extra-organizacional. Na sua maioria, estes trabalhos foram desenvolvidos em uma única organização, no âmbito do setor público. Os resultados ressaltam a importância de variáveis organizacionais, especialmente, a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissional. Os estudos, no geral, utilizam análise de regressão múltipla para identificar o conjunto de preditores de comprometimento nas amostras globais e em alguns de seus estratos, tomados como variáveis moderadoras. Isto ocorre em relação às ocupações meio e fim e unidades da organização estudada (BORDES-ANDRADE, 1990; BRANDÃO, 1991; DIAS, 1993; GAMA, 1993). O trabalho de Bastos e Brandão (1993) agrega informações de maior número de organizações e verifica diferenças importantes no conjunto de preditores quando se consideram o setor da administração e a natureza da ocupação. O mesmo ocorre com o trabalho de Siqueira e Gomide (apud Siqueira, 1993).

O núcleo de estudos da Universidade Federal de Minas Gerais tem explorado as relações entre comprometimento, qualidade de vida no trabalho e stress (MORAES e KLIMINIK, 1994; BRITO, 1995) e valores (ética) no trabalho (PENA, 1995). Estudos como os de Brito e de Pena trabalharam com amostras de professores e incluíram a comparação entre comprometimentos organizacional e a profissão.

Trabalhos que buscam integrar a análise de comprometimento frente a distintos focos do contexto de trabalho começam a emergir no Brasil, atendendo a uma forte

recomendação da literatura internacional. Bastos (1994b) identificou padrões de comprometimento de trabalhadores frente à organização, carreira/profissão e sindicato. Neste estudo ficaram evidentes as múltiplas possibilidades de integração e conflito entre comprometermos assim como foram identificados fatores pessoais, da natureza do trabalho e fatores organizacionais que explicam a inclusão de trabalhadores nos diferentes padrões de comprometimento.

Dentre os trabalhos desenvolvidos pelo núcleo de pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia, conforme relato de Siqueira (1993), um deles deixa de analisar os antecedentes de comprometimento e o toma como um dos antecedentes incluídos em um modelo explicativo de rotatividade. Os resultados, coerentes com a literatura disponível, reafirma o poder preditivo da medida de comprometimento com a organização. Comprometimento revelou-se, diga-se de passagem, melhor preditor do que o grau de satisfação no trabalho.

Comparando os resultados obtidos pela pesquisa no país àqueles oriundos do exterior, Borges-Andrade (1994) assinala algumas diferenças importantes. Aqui, observa-se um maior peso de variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao status da organização; diferentemente, no exterior, aparecem variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança. Outra observação interessante é a de que os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organizações que oferece suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

Tais resultados fortalecem a indicação de Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) acerca da importância de se estudar o comprometimento também do ponto de vista da organização em relação aos seus empregados; para tanto, Oliveira-Castro e demais autores (1999) desenvolveram o conceito de “*percepção do suporte organizacional*” que se mostrou distinto em relação às medidas de comprometimento afetivo e instrumental e que envolve o conjunto de crenças, mantidas pelos empregados, acerca da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar. O construto, assim definido, pode representar uma dimensão significativa na avaliação que o trabalhador faz de múltiplos aspectos do seu contexto de trabalho, contribuindo para

diminuir o número de variáveis normalmente incluídas nos modelos explicativos de comprometimento, conforme veremos no próximo capítulo.

## 2.6 Os modelos

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A grande maioria dos estudos procura formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são conseqüentes (MEDEIROS, 1997).

Alguns instrumentos de medidas foram criados e validados, inclusive no Brasil, conforme descrito abaixo.

O OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire* (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1999) foi validado em 1979 e tinha como objetivo medir o enfoque afetivo do comprometimento organizacional ou a permanência do indivíduo na organização porque ele quer ficar. É um questionário formado por 15 indicativos possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Originalmente ela foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5. No Brasil o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um bom índice de consistência interna, com um alfa = 0,80. Também foi testado por Siqueira em 1989, Medeiros em 1997, seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999). O OCQ foi validado utilizando um banco de dados com 2563 empregados e obteve um índice de consistência interna ou alfa de Cronbach de 0,90. A partir de então, esta escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento (MATHIEU e ZAJAC, 1990) e a validação dos instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional entrou em evidência.

Outra escala foi criada por Ritzer e Trice, em 1969, e por Hrebiniak e Alluto (1972) para medir o comprometimento instrumental. Deriva dos estudos de Becker (1960, p. 33). A escala de Ritzer e Trice (apud Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1973) era composta de uma pergunta aos respondentes, inquirindo se eles definitivamente mudariam de emprego e de organização, se estavam indecisos, ou se definitivamente não mudariam, caso não

recebessem um pequeno ou grande aumento em relação a cinco variáveis (salário, função, status, responsabilidades e oportunidade de crescimento). Essa escala não conseguiu mensurar o comprometimento instrumental ou relacionar-se com o comprometimento instrumental. Já o instrumento de Hrebiniak e Alutto (1972) é uma modificação leve do instrumento de Ritzer e Trice (apud Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1973). A conclusão principal do trabalho de Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) foi a de que a sua pesquisa fornece algum suporte à teoria *side bet* (trocas laterais) de Becker (1960), comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, bem como presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

A mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi (apud Allen e Meyer, 1990). Os autores avaliaram o comprometimento normativo por meio de três indicadores. Em seu instrumento, aos respondentes era perguntado em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Na década de 90, especial atenção foi dada, pelos pesquisadores do comprometimento, à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997). Meyer e Allen (1991), analisando as definições de comprometimento apresentadas por vários autores ao longo dos anos e reconhecendo a falta de consenso entre os mesmos para o significado do termo comprometimento, com cada autor atribuindo sua própria interpretação ao tema, verificaram que essas várias definições poderiam ser agrupadas em três categorias, que eles descreveram como sendo três componentes do comprometimento. O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999b).

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991), se apóia em estrutura tridimensional, referindo-se a três tipos de comprometimento: a) afetivo; b) de continuação; e, c) normativo conforme descrito abaixo.

### **1) comprometimento como um apego (*Affective Commitment*), ou Afetivo**

O comprometimento como apego é associado à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, como no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979, 1982). Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O'REILLY e CHATMAN, 1986)

ou o prazer em ser membro (ALLEN e MEYER, 1990). Neste componente do comprometimento não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização; haveria vínculo emocional. As conseqüências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável. Conforme Rego e Souto (2004, p. 34), os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir:

*“mais vigorosamente para a organização, com um menor turnover, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional”.*

## **2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* ou *Instrumental***

Forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960, p. 33). Esse comprometimento é chamado de “*side bet*”. Para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. O trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos. Há, aqui, correspondência com o conceito de comprometimento passivo, proposto por Bar-Hayim e Berman (1992). O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas em 1969 por Ritzer e Trice apud Bastos (1994) e por Hrebiniak e Alluto (1972, p. 559). O funcionário que possui este tipo de comprometimento está na empresa pelo fato de não possuir outra opção de emprego que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade seria por não existirem outras alternativas no mercado ou, ainda, por haver encargos, multas ou despesas na saída do atual emprego que seriam mais prejudiciais do que a permanência no atual trabalho. Observa-se com isto que o empregado vê a empresa mais fortemente como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. Em oposição pode ser encontrado um



ambiente onde o funcionário possui comprometimento afetivo que, segundo Chang (2001), é um local onde existe uma forte identificação com os objetivos e crenças da empresa.

**3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation e* depois reconceitualizam como *Normative Commitment* (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993, p. 539), e que é denominado de Normativo**

Parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização já presente na tipologia proposta por Etzioni (1975). É uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento. Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Este enfoque foi identificado após o trabalho de McGee e Ford (1987, p. 638), que examinaram as propriedades psicossométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen que mediam o comprometimento afetivo e instrumental. Difere do comprometimento de ‘continuação’, porque ele não, necessariamente, oscila em decorrência de cálculos de custos-benefícios (JAROS et al., 1993, p.955). Como assinalam Angle e Lawson (1993), esse tipo de comprometimento difere significativamente dos demais, mesmo na sua mensuração. Para esses autores, ele parece retratar importante aspecto da propensão ou da inclinação em tornar-se comprometido, já que a identificação com os valores organizacionais refletem experiência pessoal e eles são característica do indivíduo, mais do que da relação. O enfoque normativo forma a base do vínculo normativo e refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma. De acordo com este enfoque, os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização. As empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os funcionários, formando assim uma grande ‘família’; fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos; o fato do empregado ter entrado na

empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, havendo uma ‘dívida’ com quem o indicou.

O mais recente livro dos autores Meyer & Allen, (1997) oferece uma visão bastante rica do quão promissora se revelou a linha de investigação sobre o comprometimento organizacional por eles iniciada.

Esta conceitualização em três dimensões foi uma decorrência dos estudos de Meyer e Allen (1984) que, após realizarem uma análise de variância com diversas escalas, concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental como Becker (1960) conceitualizou, pois possuíam uma correlação maior com o comprometimento afetivo do que com o instrumental. Assim, Meyer e Allen (1984) desenvolveram dois questionários diferentes: o *Affective Commitment Scale* – ACS, para medir o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* – CCS, para medir o comprometimento instrumental. Após o trabalho de McGee e Ford (1987), que examinaram as propriedades psicossométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984), foi identificado o componente normativo do comprometimento. A conceitualização da dimensão normativa está apoiada pelo trabalho de Weiner (1982). Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (apud Meyer, Allen e Smith, 1993) são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo. Os indicadores estão disponíveis neste trabalho no Apêndice A.

A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Mathieu e Zajac, (1990) realizaram uma extensa meta-análise, apresentando uma ampla visão da pesquisa internacional, até o fim da década de 80, sobre

comprometimento organizacional. John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

Diversos trabalhos, tanto no Brasil, como na literatura internacional validaram o OCQ e os instrumentos de Meyer e Allen. No Brasil têm sido realizados vários estudos sobre comprometimento organizacional (BANDEIRA, MARQUES & VEIGA, 2000; BASTOS, 1994; BASTOS & BORGES-ANDRADE, 1995; BORGES-ANDRADE, CAMESCHI & SILVA, 1990; BRANDÃO & BASTOS, 1993; TAMAYO e cols., 1993) praticamente todos com o objetivo de testar o modelo validado por Meyer e Alen (1997). Estas pesquisas comprovam a preocupação dos pesquisadores com relação ao tema.

## 2.7 Conclusão

Este capítulo tratou de fazer um resgate da literatura sobre o tema até o momento.

Percebe-se que o vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional. Ele compreende, não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. Além disso, ele compreende diversas bases que hoje são concentradas em três principais: afetiva, normativa e instrumental.

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo que representa o grau de apego do funcionário, a partir dos trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, POIRTER e STEERS, 1982). O segundo enfoque mais considerado é o instrumental, também chamado de “*Side bet*” que pode ser traduzido por trocas laterais, e que deriva dos estudos de Becker (1960). O enfoque normativo que representa o sentimento de obrigação é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), mas também se encontram referências nos trabalhos de Kanter (1968).

Dois principais trabalhos originam os estudos sobre comprometimento organizacional: o modelo do vínculo psicológico do empregado de O’Reilly e Chatman (1986) e os estudos de Meyer e Allen (1991).

Dentre os estudos e os pesquisadores mais referenciados na literatura mundial no estudo do comprometimento podemos destacar: 1) Mowday, Steers e Porter em 1979 com o artigo que validou o OCQ; com o livro *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, em 1982; e o artigo de 1998 que analisa o progresso no estudo do comprometimento organizacional nos últimos vinte e cinco anos; 2) Mathieu e Zajac (1990), que realizaram importante meta-análise nos resultados de pesquisa sobre o comprometimento organizacional e; 3) Meyer e Allen que publicaram um livro em 1997 contendo uma revisão da literatura sobre o assunto.

Os primeiros textos de caráter mais reflexivo sobre a investigação do comprometimento no trabalho deram início em meados dos anos 80.

Mowday et col. (1982) faz importantes reflexões sobre os rumos da pesquisa, como por exemplo, a necessidade de estudos longitudinais e de estudos que contemplassem atitudes e ações comprometidas.

O trabalho, agora clássico, de Mowday, Porter e Steers (1982), transformou-se no modelo dominante de pesquisa na área. Centrada na identificação dos antecedentes do comprometimento, consolidou-se uma estratégia de pesquisa que, em suas linhas básicas, se define pelo uso de dados quantitativos e emprego de análises estatísticas crescentemente sofisticadas para detectar vínculos causais entre dados coletados através de *'surveys'*.

Já os trabalhos de Morrow (1983), Reichers (1985) e Meyer & Allen (1984) delineiam, em larga medida, os caminhos futuros da pesquisa sobre comprometimento, principalmente quando antecipam as duas grandes questões que, no momento atual, constituem os mais importantes vetores de desenvolvimento da pesquisa neste domínio: os focos e as bases do comprometimento.

A importante meta-análise produzida por Mathieu e Zajac (1990) fornece um excelente panorama da pesquisa produzida até o final da década passada, no campo internacional. Entende-se por meta-análise uma análise estatística de uma grande coleção de análises, resultante de estudos individuais com o propósito de integração dos resultados (GLASS, 1976).

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 1990, com um trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (BASTOS, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que

contribuem para a investigação do comprometimento organizacional, realizando, portanto, uma ampla revisão da literatura. Ele mostra que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993).

Quanto ao conceito, a literatura reforça que é um conceito em construção, mas admite que comum a todos os propostos está a noção de que o comprometimento une um indivíduo à organização.

Com relação ao cenário atual de intensas e turbulentas mudanças, percebe-se uma maior necessidade de se ter em perspectiva a diversidade de alvos ou focos com os quais os indivíduos podem desenvolver vínculos de compromisso. Entender as relações entre os processos de mudança, e os vínculos do indivíduo com vários aspectos do seu mundo de trabalho, passa a ser um dos desafios básicos do novo século. Como bem discute Rousseau (1997), na mais recente revisão sobre Comportamento Organizacional para o *Annual Review of Psychology*, a agenda de pesquisa da área está sendo fortemente impactada pelas mudanças em curso no mundo do trabalho. A importância do estudo das relações em contextos em mudanças/vínculos com o trabalho recebe suporte das reflexões de Nord e Fox (1996). Apoiados em uma análise das diversas revisões publicadas pelo *Annual Review of Psychology* sobre comportamento organizacional, os autores conseguem mapear o movimento do campo explorando a polarização entre uma abordagem mais individual (micro-orientada) e mais contextual (macro-orientada). Em síntese, os autores afirmam: “...o indivíduo parece estar desaparecendo ou mudando substancialmente” (p. 154). As revisões mais recentes são claramente orientadas para integrar ou enfatizar a análise do contexto (organizacional e social). Isso é congruente com o crescimento de uma abordagem da ‘construção social’, claramente explicitada, por exemplo, nos trabalhos de Karl Weick, em que a organização é vista como ‘significados intersubjetivamente partilhados’ exigindo uma atenção cuidadosa às interrelações que são construídas e reconstruídas pelos indivíduos.

Os estudos apresentados neste capítulo sobre o comprometimento organizacional o caracterizaram como multidimensional e exigiram estudos mais avançados conforme descrito nos capítulos.

Os estudos sobre comprometimento organizacional trazem como marca importante a excessiva fragmentação e pulverização de medidas, tornando-se premente a necessidade de análise conceitual que permita estabelecer, de forma mais consensual, os limites do próprio conceito de comprometimento, diferenciando-o de outros construtos usados na pesquisa organizacional.

Os diversos trabalhos citados fortalecem a perspectiva que enfatiza a necessidade de decompor a medida global de comprometimento em medidas mais específicas para identificar padrões ou estruturas de organização e reformular o conceito. E neste sentido, este trabalho pretendeu acrescentar uma visão diferente, antes não pesquisada que é dos profissionais de Rh que precisam conhecer bem o novo cenário e as exigências do novo profissional para garantir o comprometimento.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. Os métodos de pesquisa qualitativos são indicados quando o interesse é estudar profundamente e de forma contextualizada um fenômeno em organizações (PETTIGREW, 1992). Yin (2001) ressalta que é o problema de pesquisa que determina o método e não contrário, e via de regra, problemas do tipo “como” ou “por que” devem ser investigados através do método qualitativo. Flick (2004), diz que as questões de pesquisa são um ponto de referência para verificar a solidez do plano de pesquisa e a apropriabilidade dos métodos empregados na coleta e interpretação de dados. Apesar da importância de se ter uma idéia clara sobre a questão de pesquisa, ele diz que é importante que o pesquisador permaneça aberto a novos e talvez surpreendentes resultados.

Como a questão da pesquisa deste estudo pretende conhecer a visão sobre comprometimento dos profissionais de uma categoria específica de trabalho comparando com a teoria existente, o método qualitativo foi escolhido. Este estudo tem como um dos objetivos secundários, complementar os estudos já existentes sobre o tema. Sendo assim, atende ao pressuposto de Godoy (2006), que diz que o principal objetivo da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento. Neste caso exige que o pesquisador leve em consideração a produção anterior sobre o tema e

não ignore as pesquisas e os quadros de referência teóricos já desenvolvidos para não correr o risco de propor um foco de trabalho trivial ou muito estudado. Assim é importante fazer uma “varredura” pela literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que é pesquisado e publicado na área de interesse. Além disso, a revisão da literatura informa sobre os caminhos metodológicos percorridos de forma que se possam mapear os principais paradigmas orientadores das pesquisas já desenvolvidas. Pesquisadores que descuidam deste aspecto estão perdendo oportunidade de centrar seus esforços em problemas realmente significativos no seu campo.

Apesar de o método qualitativo ser muito criticado em função do caráter subjetivo não quer dizer que procedimentos científicos não possam ser estabelecidos. Segundo Vieira (2004), a definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem à pesquisa qualitativa certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação. Além disso, a pesquisa qualitativa permite descrições ricas e bem fundamentadas e oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno. Na visão de Merriam (1994), algumas premissas para utilização do método qualitativo, são importantes: 1) os pesquisadores estão mais interessados pelos processos do que pelos resultados ou produtos; 2) eles estão interessados no significado; 3) o pesquisador é o principal instrumento de coleta e de análise de dados; 4) a pesquisa qualitativa envolve pesquisa de campo; 5) ela é em grande parte descritiva e; 6) é em grande parte indutiva. Segundo Morse (1994) existem condições que demandam o método qualitativo como: 1) a área de estudo ou tema não está amadurecido; 2) a teoria disponível pode ser imprecisa, inapropriada, incorreta ou enviesada; 3) necessidade de explorar e descrever o fenômeno e de desenvolver teoria e; 4) a natureza do fenômeno não combina com a abordagem quantitativa. Este trabalho está ancorado tanto nas premissas de Merriam (1994), principalmente com relação ao objetivo de entender o processo mais do que o resultado, assim como nas condições de Morse (1994) quando busca a necessidade de explorar melhor o tema.

### **3.1 Características metodológicas**

Um estudo científico pode ser descritivo ou experimental/causal. Uma das diferenças mais fundamentais que existem entre as duas é que, na primeira, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Na pesquisa experimental/causal, o pesquisador manipula algum aspecto da realidade, considerando certas condições a fim de observar se produz certos efeitos. Segundo Selltiz et al. (1959), a predominância de um ou outro propósito – respectivamente, exploratório, descritivo e correlacional - em dado estudo é o que indica a sua natureza. As pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratória que se caracteriza pela descoberta de idéias, a descritiva que exige profundo conhecimento do assunto a ser estudado e a causal ou explicativa que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de fenômenos. As várias classificações de métodos de pesquisa são na realidade complementares na medida em que adotam critérios para a caracterização das diferentes abordagens metodológicas de pesquisa, enfatizando aspectos diversificados e complementares.

Este estudo teve caráter descritivo e exploratório. Caráter descritivo, pois tinha como objetivo descrever o fenômeno escolhido (GIL, 1989), ou seja, descrever o comprometimento na visão dos profissionais de Rh e, além disso, exploratório porque não foi encontrado nenhum estudo empírico na literatura com profissionais desta categoria com o objetivo proposto de comparar a prática com a teoria. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), os estudos exploratórios são utilizados quando o assunto é ainda pouco explorado e quando não é possível fundamentar adequadamente hipóteses que possam ser utilizadas em um trabalho dedutivista. Em relação ao tema escolhido, muitos estudos já trataram de comprometimento buscando medir o grau de envolvimento dos funcionários com uma organização, entretanto não foram encontrados estudos que abordassem a visão de profissionais de Rh no contexto atual, principalmente, considerando a metodologia qualitativa. Daí a justificativa do caráter exploratório desta pesquisa.

De acordo com a classificação de Collis e Hussey (2005, p. 23), sobre o objetivo, o processo, a lógica e o resultado da pesquisa podemos dizer que o objetivo deste estudo teve caráter exploratório porque contém uma descrição do fenômeno estudado onde o pesquisador teve um maior envolvimento com o problema, e o conseqüente aprimoramento de idéias e descobertas sobre o assunto. Isso não significa



que descrições e associações não pudessem emergir no caminho, mas que a intenção foi, essencialmente, buscar uma maior compreensão do fenômeno em análise. De acordo com a lógica da pesquisa, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa indutiva no processo de coleta e análise dos dados, pois o pesquisador tentou obter suas informações a partir das percepções dos atores locais, colocando “em suspenso” suas pré-concepções sobre o tema, sem a intenção de verificar hipóteses, modelos ou teorias preconcebidas. Ocorre que no processo de elaboração, a ciência precisa também utilizar, além do procedimento indutivo, outro modo de operar lógico, que se denomina “dedução” e que parte do geral para o específico. Como resultado da pesquisa pretendeu-se investigar um determinado tema a partir dos estudos pré-existentes, mas direcionado para a visão de um público pouco ou ainda não estudado. Partindo do pressuposto que as mudanças do mundo atual têm mostrado a necessidade de ajustes em vários processos, inclusive nos processos ligados às pessoas e organizações, pretende-se conhecer a visão de profissionais de Recursos Humanos diante deste novo cenário sobre o comprometimento das pessoas, com a organização, seu trabalho, carreira, enfim com as diversas entidades já estudadas em trabalhos anteriores.

Contrária à orientação extensiva e quantitativa que marca os estudos sobre comprometimento, a presente investigação voltou-se para explorar, em maior profundidade, o entendimento do tema comprometimento, além de oferecer um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao fenômeno administrativo e organizacional. A pesquisa qualitativa é freqüentemente vista como tendo um caráter mais fluido e explanatório. O caráter exploratório desta pesquisa permitiu investigar um fenômeno que não é tão novo, mas ainda vago e subjetivo, o que talvez dificulte o consenso entre os autores. Os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas, tanto quantitativas quanto qualitativas, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qualitativas.

Os indicadores levantados permitiram a identificação dos principais focos e bases na visão dos profissionais de Rh e do conceito de comprometimento expresso pelos participantes. Os resultados foram comparados com os conceitos de comprometimento dominantes na literatura.

Este trabalho não teve a pretensão de validar modelos ou desafiar os estudos já existentes, mas trazer algo novo para o tema e fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

### 3.2 Seleção do grupo estudado

Como numa pesquisa, geralmente, não se consegue, por diversos motivos investigar todos os elementos que compõem uma população, costuma-se selecionar uma parte representativa desta população. No contexto de um estudo que visa a teorização, como é o caso deste estudo, o pesquisador deve se preocupar com a representatividade dos conceitos e com a maneira com que estes variam em termos de dimensão (EISENHARDH, 1989; GLASER e STRAUSS, 1967; STRAUSS e CORBIN, 1998). Os casos escolhidos não podem ser planejados em todos os seus detalhes antes da análise de dados, o que permite decisões precisas e específicas durante o desenrolar da pesquisa. Isso quer dizer que novos casos podem ser escolhidos para se confrontar os resultados encontrados. O número de casos deve ser definido de acordo com o nível de certeza que o pesquisador deseja obter quanto aos resultados da pesquisa (EISENHARDH, 1989; YIN, 1994). Naturalmente, quanto mais casos, entrevistas, observações e documentos, mais elementos estarão disponíveis para se chegar à saturação teórica que indica do fim da pesquisa. Contudo, o bom senso do pesquisador é fundamental, pois ele corre um risco típico da pesquisa qualitativa: o risco de não dar conta de tratar e analisar uma quantidade exagerada de dados. Para Sierra (1998), a seleção dos entrevistados não se ajusta aos critérios da amostragem sociodemográfica, segundo a lógica de proporcionalidade e representatividade estatística. Na visão qualitativa o pesquisador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias à sua investigação. Segundo Valles (1997), os casos escolhidos nos estudos qualitativos não estão geralmente pré-especificados. A definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, atribui ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes.

Segundo Lima (2005), antes de iniciar a montagem do grupo escolhido para a pesquisa, é necessário estabelecer os critérios mínimos para a escolha dos casos. Estes critérios geralmente são identificados segundo definições operacionais adotadas na pesquisa, o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a perspectiva utilizada

pelo pesquisador. Além de respeitar os critérios mínimos de seleção, deve-se também ficar atento à contribuição que cada caso pode gerar para a produção da saturação teórica. Casos que contribuem muito pouco ou nada neste sentido tendem a ser descartados.

Segundo o exposto acima, o grupo escolhido consistiu de profissionais de Rh, sendo a sua grande maioria, integrantes ou ex-integrantes de um grupo informal de Rh – o GDP – Grupo de Desenvolvimento de Pessoas em Belo Horizonte – Minas Gerais.

A principal característica de um grupo informal, como o próprio nome diz é a informalidade e a não existência de natureza jurídica. Geralmente, não tem uma sede, e sua estrutura compreende de profissionais de alguma classe específica que trata de assuntos pertinentes à área de atuação. Os grupos informais de Rh tomaram força há cerca de 10, 15 anos, apesar de alguns já existirem a mais tempo. Nas últimas décadas alguns grupos se desfizeram em função, principalmente do enxugamento dos quadros de pessoal promovido pelas empresas. Este acontecimento teve impacto nos grupos, uma vez que um dos critérios para participar de um grupo informal de Rh, na maior parte deles, é que o integrante esteja vinculado a uma empresa. Assim como o GDP, na área de Rh, existem outros grupos em Belo Horizonte a saber: o GRI – Grupo de Relações Industriais, o GEREM – Grupo de Remuneração, o GRSA – Grupo de Recrutamento e Seleção, dentre outros. Existem outros grupos reconhecidos em outros estados. Em SP muitos deles têm páginas na internet que contemplam seus objetivos, valores, regulamento e forma de inscrição. Existem também páginas na internet que relacionam os principais grupos informais, no caso de Rh, existentes em cada estado.

O GDP existe há trinta anos e desde sua existência compreende grandes empresas de Minas Gerais de segmentos variados, desde indústrias, empresas de serviços, varejo e telecomunicações, distribuídas entre organizações públicas e privadas. O grupo tem um regulamento onde estão descritas sua missão, valores, estratégia e regras de participação e convivência. A missão do grupo é contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos nas empresas. Está pautado nos valores de integridade, compromisso e cooperação. Tem como objetivos contribuir para o crescimento pessoal e profissional e para os resultados das organizações. A sua estratégia compreende: reuniões de aprendizagem, troca de experiência, conhecimentos e informações, busca de parcerias com entidades afins e o levantamento, análises e manutenção dos indicadores de Rh.

O grupo conta com vinte e cinco empresas que podem indicar até dois representantes sendo um titular e o outro suplente, e é regido por um estatuto que garante a seriedade e frequência dos representantes das empresas nas reuniões. As reuniões acontecem uma vez por mês e em cada mês uma empresa é anfitriã. Na pauta das reuniões existe um espaço para apresentação da empresa e das suas práticas em desenvolvimento de pessoas.

A escolha do grupo para este estudo deu-se, principalmente, por ser representado por profissionais de grandes empresas com representatividade nacional e muitas vezes mundial. É um grupo composto por profissionais de alta capacidade de análise crítica, e preocupados com a satisfação e bem estar dos funcionários, dentre outras preocupações, além de serem profissionais em constante busca de atualização. A própria busca pela participação em um grupo informal já mostra o interesse e preocupação do profissional com a sua atualização.

A escolha do grupo vai ao encontro do pressuposto de Sierra (1998), quando relata a importância das redes sociais como grupo de estudo. Os entrevistados fazem parte da rede social do entrevistador o que garante uma maior disponibilidade do entrevistado e a confiabilidade dos dados. A decisão de estudar um grupo de pessoas de uma mesma área funcional, mas de empresas de segmentos diversificados, justifica-se pelo reduzido número de pesquisas com este grupo e para buscar uma maior profundidade na pesquisa, o que se torna mais difícil com um grupo maior. Fazem parte deste grupo empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil com sede/unidades (BU – United Business) em Minas Gerais.

Foram contatados, para compor o grupo, trinta e seis profissionais de Rh. Num primeiro momento, todos aceitaram, mas por motivos diversos, principalmente de disponibilidade de agenda, alguns não puderam participar. Apesar do número de respondentes imaginado para esta pesquisa ser de vinte, o contato com um número maior de profissionais se deu, já prevendo algumas possíveis dificuldades considerando, principalmente dois pontos principais: disponibilidade de data e horário do entrevistado, e o local de moradia do pesquisador que atualmente reside numa cidade no interior de Minas Gerais.

Para o propósito desta pesquisa foram entrevistadas vinte pessoas consideradas críticas, inquietas com relação às mudanças do mundo moderno e os impactos destas no dia-a-dia, inquietas também com à própria atualização, e preocupadas com o bem-estar das pessoas incluindo aqui os funcionários das empresas. Trata-se de uma

escolha intencional onde os elementos foram escolhidos através de uma estratégia própria. Sierra (1998) acredita que a busca dos entrevistados nas redes sociais que configuram seu contexto de ação garantiria *a priori* uma disponibilidade para a interação conversacional. Através desse procedimento, o entrevistado mostraria uma vontade cooperativa. Garante ainda a confiabilidade dos dados.

Após as entrevistas, foi realizada uma análise por parte do entrevistador para avaliar a necessidade de se entrevistar mais profissionais considerando a afirmação de Eisenhardt (1989) de que o número de casos deve ser definido de acordo com o nível de certeza que o pesquisador deseja obter quanto aos resultados da pesquisa.

Além das vinte entrevistas com profissionais de Rh, foi realizada uma entrevista com um profissional do meio acadêmico e estudioso do tema Comprometimento em Belo Horizonte – Minas Gerais. O objetivo desta entrevista foi de validar algumas questões do questionário e também de agregar maiores conhecimentos acerca do assunto. Esta entrevista não foi considerada na análise final por não se enquadrar no critério de escolha do público pesquisado que se trata de profissionais de Recursos Humanos. As demais respostas foram analisadas qualitativamente, e categorizadas de acordo com os temas estudados.

### **3.3 Procedimentos para coleta de dados**

Flick (2004) recomenda que a escolha dos procedimentos metodológicos que visam à coleta e análise dos dados deve ser bem fundamentada e esteja em conformidade com o próprio estudo, sua questão de pesquisa e seu grupo-alvo. Para Yin (2001), a coleta de dados pode ser feita, principalmente a partir de seis fontes de evidência: 1) documentos; 2) registros em arquivos; 3) entrevistas; 4) observação direta; 5) observação participante e; 6) artefatos físicos que podem ser combinadas de diferentes formas.

Neste estudo, o procedimento de coleta de dados baseou-se em entrevistas semi-estruturadas. Segundo Godoy (2006), a entrevista semi-estruturada possibilita ao pesquisador entender os significados dados pelos respondentes às questões relativas ao tema de interesse da pesquisa. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao pesquisador desenvolver

uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo e neste estudo em especial sobre comprometimento. Godoy (2006) relata que as entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e “delicado”. Três condições são essenciais para uma boa entrevista (GODOY E MATTOS, 2006): 1) deve permitir ao entrevistado expressar-se a o seu modo; 2) a fragmentação e a ordem das perguntas não devem prejudicar essa expressão livre; 3) o entrevistado deve ter a possibilidade de inserir outras perguntas não previstas, conforme o texto e as oportunidades, sempre focando a questão da pesquisa.

Para este estudo, foi desenvolvido um roteiro, conforme Apêndice B, que serviu de guia para o pesquisador e que poderia ser alterado a qualquer momento, dependendo do desenrolar da entrevista. Segundo Flick (2004), a vantagem do uso consistente de um guia de entrevista é o aumento da comparabilidade dos dados levantados.

Contendo itens abertos, as perguntas pretendiam identificar: o entendimento do tema comprometimento pelo profissional de Rh; que características ele associava a colegas comprometidos ou descomprometidos com o ambiente e com a empresa em particular; como ele próprio expressava o seu comprometimento e quais ferramentas na empresa eram utilizadas para avaliar o comprometimento do funcionário se existissem; e a relevância do assunto nas empresas diante do cenário de constantes e turbulentas mudanças na visão do profissional. O roteiro utilizado está ilustrado no apêndice A deste projeto e incluiu três partes principais sendo: 1) Dados pessoais e funcionais dos respondentes; 2) Entendimento no nível mais amplo sobre o conceito de comprometimento e; 3) Entendimento no nível mais específico abordando as bases e focos do comprometimento, as correlações com o tema e a importância do tema nos dias atuais e as ferramentas, se existissem, utilizadas na empresas para medir o comprometimento dos funcionários. Contendo vinte e duas questões, as perguntas estavam assim distribuídas: a) doze questões que pretendiam identificar o entendimento do tema comprometimento pelo profissional de Rh, alinhar o conceito entre os profissionais de Rh e a literatura, e conhecer as palavras ou expressões citadas pelos entrevistados para caracterizar pessoas comprometidas ou descomprometidas (questões 1, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 21); b) uma questão específica sobre

as bases do comprometimento baseado nas três dimensões de Meyer e Allen que pretendia avaliar o conhecimento do entrevistado sobre o assunto (questão 11); c) uma questão sobre os focos do comprometimento que pretendia avaliar as associações que os profissionais faziam com o tema e em que sequência o trabalho ou a organização aparecia na fala dos entrevistados (questão 2); d) uma questão que pretendia analisar se o profissional de Rh conhecia os termos utilizados na literatura sobre as bases e os focos do comprometimento ou que nomes ou associações ele fazia com as bases e os focos (questão 3); e) quatro questões que abordavam o tema relacionando-o com as mudanças do mundo moderno pretendendo conhecer o grau de importância do tema na visão dos entrevistados considerando o cenário atual, a coerência do tema nos dias atuais, o impacto das mudanças do mundo moderno no comprometimento das pessoas e os benefícios que as pessoas comprometidas trazem para as organizações (questões 4, 5, 6 e 7); f) uma questão que pretendia conhecer as possíveis variáveis que os entrevistados entendiam ser importante estudar junto com o comprometimento, conhecido na literatura pelas correlações com o tema (questão 20) e; g) por último uma questão que permitia aos entrevistados comentar algo que não tiveram a oportunidade de falar ou acrescentar algum comentário (questão 22). O objetivo de cada questão encontra-se no Apêndice C deste estudo. O maior número de questões tratou do conceito sobre o tema que é onde se percebe um número maior de inconsistências na literatura, seguidas do entendimento sobre as bases e focos do comprometimento. As questões encontravam-se embaralhadas propositalmente com o objetivo de dar ao entrevistado a oportunidade de resgatar palavras, ações, características, vivências, enfim tudo que pudesse agregar maiores informações para a pesquisa. Além disso, possibilitava aos entrevistados repetir as palavras ou expressões que na visão deles tinham relação com o tema. As demais questões pretendiam enriquecer a pesquisa, com possibilidades de apresentar variáveis ou temas para futuras pesquisas.

A construção do roteiro baseou-se, principalmente, nos pressupostos teóricos revisados na literatura e foi validado por um Doutor na área de Comportamento Humano nas Organizações com o objetivo de avaliar se os itens considerados mostravam-se aderentes à perspectiva teórica deste trabalho. Além disso, antes de considerar o roteiro como definitivo, foi aplicado em dois profissionais de Rh com o objetivo de validar a sequência, clareza, possíveis ambigüidades e oportunidades de melhoria no roteiro. Esta etapa foi percebida como extremamente importante para o

atingimento dos objetivos propostos. As inconsistências existentes no material de suporte foram claramente detectadas e corrigidas. Segundo Flick (2004), é importante considerar a apropriabilidade do método escolhido e de sua aplicação avaliando o método, os sujeitos e o assunto. Para isso, é importante fazer uma ou duas entrevistas ou discussões experimentais. Segundo as recomendações de Godoy (2006), o roteiro não implicará em rigidez, impedindo que o respondente se manifeste em termos pessoais ou siga uma linha de raciocínio diferente do esperado pelo pesquisador.

A elaboração das perguntas foi um processo árduo que sofreu várias revisões buscando uma total relação com o assunto em questão, evitando questões confusas e ambíguas que podiam prejudicar o resultado do trabalho, principalmente na análise dos dados. Apesar de seguir um roteiro, ele não foi rígido e nem deveria ser em função do método escolhido, pois poderia impedir o entrevistado de se expressar em termos pessoais. Isso quer dizer que o roteiro pode e deve ser aperfeiçoado ou modificado na medida em que as entrevistas acontecem em função da necessidade de se obter outros tipos de dados.

Cumpridas tais etapas e procedidas às alterações necessárias, as entrevistas foram, então, agendadas. Para maior conforto dos respondentes, as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade e em local mais conveniente para cada um. Esta estratégia diminui a probabilidade de atrasos ou cancelamentos devido a imprevistos em relação ao deslocamento do respondente até o local da entrevista. Os entrevistados foram informados do tempo médio de uma hora para cada entrevista.

As entrevistas foram gravadas, na sua maioria, com o auxílio de um gravador digital, e com o consentimento dos entrevistados, o que facilitou a transferência dos arquivos para um computador e posterior tabulação, análise e interpretação dos dados. Além disso, a gravação permite o resgate mais fiel possível das informações para garantir principalmente a validade das informações. Apesar da gravação possibilitar recuperar ao máximo os conteúdos abordados, jamais poderão ser consideradas como única fonte de informação, principalmente porque o tema exige do pesquisador uma observação para interpretar os sinais que muitas vezes podem acontecer somente por gestos e símbolos incapazes de serem recuperados na íntegra por uma entrevista. Além da gravação, conforme recomendações de Godoy (2006) foram realizadas anotações sobre os pontos chaves da entrevista para registrar aspectos que normalmente não são capturados em uma gravação de voz, tais como, gestos, posturas, expressões faciais, e que podem ser relevantes no processo de análise. Godói e Mattos (2006) alertam que o



pesquisador deve manter-se vigilante, evitando perder involuntariamente o interesse e a capacidade de atenção sobre o que diz o respondente, pelo fato da entrevista estar sendo gravada. No estudo em questão, os participantes receberam algumas orientações do tipo: a) trata-se de uma pesquisa de tipo acadêmico; b) as informações devem conter a sua opinião como pessoa e como profissional de Rh considerando as experiências e vivências na área de Rh; c) o objetivo da gravação é de recuperar o maior número de informações possível; d) as anotações durante a entrevista, que porventura ocorram, também tem o objetivo de recuperar as informações e auxiliar nas análises futuras.

Apesar de ser uma entrevista semi-estruturada, o pesquisador precisa estar aberto a novos significados que poderão surgir e auxiliá-lo na análise dos dados, além de enriquecer a teoria. O método qualitativo exige do pesquisador muitos cuidados, desde a elaboração do roteiro, do material de suporte, a coleta dos dados em si, e principalmente na análise dos dados. O processo de análise de dados é criativo e intuitivo e o pesquisador precisa estar sensível ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos e significados ainda não articulados. Neste método, vários dos procedimentos utilizados requerem neutralidade total do pesquisador, o que torna a pesquisa mais delicada. Caso contrário, informações importantes podem passar despercebidas ou a interpretação dos dados pode ficar distorcida. O pesquisador deve ficar atento aos símbolos e comportamentos não verbais, além de tomar cuidado para não manifestar nenhuma reação que possa inibir ou influenciar o entrevistado. A neutralidade, apesar de difícil é fundamental. No método de entrevista semi-estruturada, o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise dos dados e algumas características pessoais e habilidades intelectuais certamente farão a diferença na obtenção de um trabalho com qualidade. Segundo Godoy (2006), o pesquisador pode desempenhar seu papel de forma a potencializar as oportunidades de coleta, produzindo um conjunto de informações realmente significativas, assim como pode desperdiçar oportunidades, cometer erros durante o processo e deixar que vieses pessoais interfiram no trabalho. Para Merriam (1988), um requisito desejável para o pesquisador é a sensibilidade. Ele deve ser sensível ao contexto e a todos os aspectos nele envolvidos, como por exemplo, a organização do ambiente físico e o comportamento (verbal e não-verbal) das pessoas nele inseridas. Ele deve respeitar o silêncio do entrevistado, solicitar informações complementares e mudar a direção das perguntas, quando necessário. Strauss e Corbin (1990) usam o termo “sensibilidade

teórica” para referir-se à habilidade do pesquisador em ver, descrever e interpretar, com profundidade analítica e criatividade, aquilo que está nos dados.

Eisenhardt (1989) recomenda que os pesquisadores façam vaivéns entre as diferentes etapas da pesquisa. É necessário rever a literatura fazendo uma varredura sintetizando e refletindo sobre as informações. Conforme cita Eisenhardt (1989):

*“Quando o pesquisador começa a pesquisa de campo, já deve ter desenvolvido a priori alguns constructos possíveis para compreender o fenômeno estudado” Eisenhardt (1989)*”.

Yin (1994), também defende que o pesquisador deve fazer um levantamento da literatura pertinente, elaborar uma fundamentação teórica a partir deste levantamento e preparar um plano detalhado de pesquisa. Este plano deve precisar, entre outras coisas, os indicadores/parâmetros selecionados para cada elemento a ser observado na pesquisa de campo, o modo como mensurá-los e o roteiro das entrevistas a serem realizadas, além da estrutura do processo de análise de dados que virá em seguida. Eisenhardt (1989), recomenda que o pesquisador evite o máximo possível se referir à teoria ou desenvolver uma fundamentação teórica antes de começar a analisar os dados empíricos. Já Yin (1994), numa perspectiva contrária, insiste na necessidade de rigor dando ênfase ao desenvolvimento de uma fundamentação teórica como preparação anterior à coleta de dados. Godoy (2006), destaca que:

*“Suposições teóricas assumidas no início de um estudo devem ser vistas como versões preliminares da compreensão do objeto que normalmente serão reformuladas e aperfeiçoadas durante o desenvolvimento da pesquisa”*.

Hartley (1995), explica que a formulação inicial da questão de pesquisa e de uma fundamentação teórica de apoio:

*“sempre devem ser consideradas tentativas, reconhecendo-se que tais questões e teorias podem modificar-se à medida que são examinadas em confronto com os dados sistematicamente coletados no campo”*.

A coleta de dados é multimétodo por excelência, pois pode utilizar variadas fontes de informação como observação, entrevista semi-estruturada e documentos. A coleta de dados só finaliza quando a teoria está saturada, o que só pode observar durante a coleta de dados. A análise dos dados deve ser concomitante com a coleta de dados ou cíclica, de forma a fazer alterações no decorrer da pesquisa se necessário.

Segundo Eisenhardt (1989):

*“Quanto mais casos, entrevistas em diferentes empresas, observações e documentos, mais elementos estarão disponíveis para se chegar a saturação teórica que indica o fim da pesquisa. Contudo, o bom senso do pesquisador é fundamental, pois ele corre o risco de não dar conta de tratar e analisar uma quantidade exagerada de dados” Eisenhardt (1989)*”.

Além das preocupações citadas acima, não se pode deixar de citar a preocupação com a ética em todos os momentos da pesquisa. A proposta deste trabalho foi de conhecer o entendimento dos profissionais de Rh sobre comprometimento, mas desde que não interfira na ética de cada profissional. Para isso, não consta na pesquisa os nomes dos respondentes e nem da empresa, apenas o segmento. Este estudo pretendeu atender os três pontos destacados por Glesne (1992) que devem ser esclarecidos aos participantes de uma entrevista: 1) a participação é voluntária; 2) eles devem ter ciência de qualquer aspecto da pesquisa que possa afetar seu bem-estar; 3) eles podem livremente optar pela interrupção da participação em qualquer momento do estudo.

O método qualitativo é muito bem aceito porque oferece descrições ricas, detalhadas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos e locais identificáveis. Além disso, ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Kirk e Miller, apud Colwell (1990, p. 15) apresentam a distinção entre pesquisa quantitativa e qualitativa dizendo que:

*“[.....].uma observação qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, em contraste com a observação quantitativa, que envolve o grau em que algo esta presente”.*

Este argumento reforça o objetivo deste estudo de identificar o conhecimento dos profissionais de Rh sobre o assunto, muito mais do que entender a presença ou grau em que ele existe. Segundo Reis (1994), a decisão por um estudo qualitativo deve ser tomada segundo alguns critérios a saber: a) a abrangência do fenômeno; b) a quantidade de informação disponível; c) a complexidade do fenômeno a ser estudado e; d) o tempo e os recursos disponíveis para a pesquisa. Foi levando em conta as considerações acima, e principalmente a complexidade do tema que este estudo se embasou.

Importante esclarecer que não era objeto deste trabalho esgotar o assunto e nem comprovar empiricamente os resultados alcançados, mantendo o respeito pelas técnicas e métodos hoje adotados, mas sim despertar os envolvidos para uma nova visão e quebra de paradigma, principalmente considerando o cenário deste século marcado por incertezas e mudanças frequentes. Pretendeu-se fomentar a produção das idéias desenvolvidas neste trabalho para outros interessados no tema. Este incômodo e inquietação precisam fazer parte, mais do que nunca, dos profissionais que hoje

cuidam do bem estar, satisfação e qualidade de vida dos funcionários: os profissionais de Rh.

### **3.4 Análise e Interpretação dos dados**

Segundo Strauss (1991), a abordagem qualitativa não possui uma coleção de sofisticadas técnicas estatísticas para realizar análise de dados como as encontradas na abordagem quantitativa.

Na análise de cada entrevista foram destacados os conteúdos conceituais mais significativos para descrever e explicar o fenômeno e comparados à literatura. O objetivo foi identificar as similaridades e diferenças para promover futuros estudos. Para isso foram criados oito grandes temas nos quais as respostas dos entrevistados deveriam se encaixar. Estes grandes temas são: 1) conceito; 2) bases; 3) focos; 4) bases e focos; 5) mudança; 6) ferramenta; 7) correlações e; 8) diversos. Para cada grande tema existe pelo menos uma pergunta, sendo que a maior parte se enquadra no tema 1) conceito, fato justificado pelas divergências encontradas na literatura pelos autores. Pretendeu, desta forma, realizar um trabalho parecido com o que é feito por sistemas de codificação e categorização de dados. Os dados foram segmentados, ou seja, separados por unidades de significação. Essas unidades de significação são os grandes temas acima. Esta técnica foi escolhida, principalmente, por permitir maior envolvimento do entrevistador em todas as etapas de análise. Não foi entendido como necessário a utilização de um software para classificação e codificação dos dados, considerando o volume de informações. O processo de codificação consiste em uma abstração que remete o pesquisador do nível de dados específicos para o nível dos conceitos (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Estes códigos facilitaram o processo de comparação.

Feito isso, as citações dos entrevistados foram comparadas à literatura para então gerar uma conclusão.

Conforme ressaltado por Miles e Huberman (1994), a análise dos dados, e especificamente, a etapa de codificação, foi acontecendo durante a fase de coleta de dados e não somente ao seu final. Tesch (1990) define dez características que guiam a análise de dados qualitativos: 1) a análise de dados não é a última fase do processo de

pesquisa, mas deve ser feita em paralelo com a coleta de dados e é cíclica; 2) é sistemática e compreensiva, sem ser rígida; 3) a manipulação dos dados inclui uma atividade reflexiva que ajuda o pesquisador a passar do nível mais imediato dos detalhes ao nível conceitual; 4) os segmentos de dados são codificados e categorizados segundo um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados, por indução; 5) os dados são segmentados, ou seja, separados em unidades de significação; 6) o principal recurso intelectual é a comparação; 7) as categorias que agrupam os segmentos de texto selecionados representam tentativas de categorização, e se mantêm flexíveis; 8) a manipulação dos dados ao longo da análise é uma atividade eclética, não um modo correto de proceder; 9) o processo não é estritamente científico, nem mecânico e sim um processo de moldagem intelectual que faz emergir uma obra e; 10) o resultado da análise é um tipo de síntese de nível conceitual superior, com o objetivo de fazer emergir uma construção mais ampla, consolidada e bem fundamentada.

Detalhados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, a seguir é apresentado o instrumento utilizado como referência para elaboração de algumas perguntas do roteiro de pesquisa.

### **3.5 Instrumento de referência**

Algumas perguntas do roteiro de entrevista tiveram como referência, o instrumento de Meyer e Allen (1994) para analisar as três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. Ele foi escolhido por ser o instrumento validado por diversos autores dentro e fora do Brasil. No Brasil foi validado por Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Bastos, 1994; Bastos & Borges-Andrade, 1995; Borges-Andrade, Cameschi & Silva, 1990; Brandão & Bastos, 1993; Tamayo e cols., 1993. No momento atual, é possível afirmar que o modelo de Meyer e Allen, 1997 domina as investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional.

O instrumento não foi aplicado, pois não era objetivo deste trabalho medir o grau de comprometimento dos profissionais de Rh com a organização em que trabalham. Ele serviu apenas de referência para explorar a análise. Composto por 18

indicadores de comprometimento organizacional, as questões do instrumento são do formato likert variando numa escala de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente). O instrumento está disponível no Apêndice A deste trabalho.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi conduzida com profissionais de Recursos Humanos, a grande maioria integrante ou ex-integrante de um grupo informal de RH em Belo Horizonte, Minas Gerais conforme apresentado no capítulo três – Método de Pesquisa, sub-ítem 3.2 – Seleção do grupo estudado.

O trabalho se dividiu em quatro grandes eixos tendo como suporte as questões teóricas e conceituais emergentes na literatura. De início, buscou-se o conhecimento do tema comprometimento pelo profissional de Rh a partir de perguntas direcionadas para este fim, de características ou ações que ele associava a colegas comprometidos ou descomprometidos e como ele próprio expressava o seu comprometimento. Em seguida, pretendeu-se identificar que aspectos do ambiente - focos - eram escolhidos ou manifestos pelos participantes e como eles viam os vínculos de comprometimento a partir dos conteúdos que expressavam a natureza da relação da pessoa com as diversas entidades. Na sequência buscou conhecer a relevância do assunto nas empresas diante do cenário de constantes e turbulentas mudanças do mundo moderno. E como último eixo, as ferramentas utilizadas na empresa para avaliar o comprometimento, caso existissem, e as possíveis correlações identificadas pelo entrevistado com o tema.

### **4.1 Análise das características pessoais e funcionais**

A análise das características pessoais e funcionais dos respondentes revelou que a grande maioria dos respondentes (dezenove) é do sexo feminino, situação comum na área de Recursos Humanos. Dez pessoas estão situadas na faixa etária de 31 a 40 anos e oito na faixa de 41 a 50 anos. Os demais, em menor número, situam em outras faixas de idade. Dezoito respondentes possuem especialização ou pós-

graduação, sendo que dois deles estão finalizando o mestrado, o que demonstra um nível de escolaridade elevado.

Dez entrevistados possuem menos de dois anos de empresa e sete de seis a dez anos, o que caracteriza um grupo de pessoas com alta empregabilidade, inquietos, e em busca constante de satisfação profissional, o que é percebido nos integrantes do grupo escolhido, o GDP.

Quanto ao estado civil verifica-se que dez entrevistados são solteiros, sete casados, dois separados ou divorciados e um viúvo. Estudos anteriores confirmam que os índices de comprometimento são mais elevados no grupo dos casados, mais do que nos solteiros ou outra situação, principalmente os de comprometimento instrumental, pois os custos associados a deixar a empresa agem como um estado psicológico refletindo na relação do funcionário com a organização. Exceções, é claro, podem existir.

Quanto ao cargo ocupado, onze respondentes ocupam uma posição técnica. Neste estudo uma posição técnica se enquadra no critério de: **funcionários sem responsabilidade de chefia, mas que possuem formação especializada**. Exemplo: Analistas, Engenheiros, Advogado e Especialistas. Oito ocupam uma posição de gerência/líder representado neste estudo por: **funcionários que se reportam aos executivos, com responsabilidade de chefia e que possuem subordinados**. Um entrevistado ocupa a posição de executivo que se enquadra no critério de: **funcionários que compõem ou se reportam aos níveis mais altos da empresa**. Percebe-se com isso que trata de um público maduro com relação à carreira. Os cargos predominantes se dividem entre Analistas de RH, Consultores de RH, seguido de Coordenadores de RH, conforme Apêndice D.

Dezenove entrevistados trabalham em empresa privada, sendo que a maioria (doze) de capital nacional. Isso enriquece os estudos existentes até então na literatura a qual predominaram os estudos em empresas públicas. As empresas pesquisadas se dividem nos segmentos de serviços (onze) e indústria (sete), sendo que a maioria (nove) tem de 1501 a 5000 funcionários no seu quadro de pessoal. Importante esclarecer que o número de funcionários que compõe o quadro de pessoal da empresa, informado pelos entrevistados, se refere à Unidade em que o profissional trabalha e não necessariamente o número de funcionários na empresa como um todo no Brasil ou fora do Brasil. Este número foi considerado por ser mais coerente, uma vez que algumas perguntas poderiam ser direcionadas para a empresa atual do respondente.

## 4.2 Síntese dos Resultados

Os resultados serão apresentados de acordo com os objetivos específicos citados no início deste trabalho, num primeiro momento de forma resumida e na sequência de forma detalhada.

O primeiro objetivo específico pretendia fazer uma comparação entre os conceitos mais usuais com base nos avanços na literatura, e o conceito na visão dos profissionais de Rh. Neste sentido percebeu-se que o conceito de comprometimento parece ficar restrito aos significados de envolvimento e responsabilidade. Atitude é uma palavra que vem a mente da maioria dos entrevistados quando perguntados sobre o que se entende por comprometimento. Na fala de um entrevistado *“comprometimento é muito atitude.... é aquilo que é percebido pelos outros sem a pessoa precisar mostrar”*.

O segundo objetivo específico pretendia avaliar o nível de importância do comprometimento para o sucesso das organizações na visão dos profissionais de Rh e o impacto das mudanças no comprometimento das pessoas nos dias atuais. A maioria dos entrevistados concorda que hoje mais do que nunca é importante para as organizações terem funcionários comprometidos no seu quadro de pessoal, pois as condições do ambiente externo têm deixado as empresas vulneráveis e neste cenário as pessoas fazem a diferença, principalmente se estiverem comprometidas e engajadas com o negócio da empresa. Para os entrevistados as principais mudanças que impactam no comprometimento são a globalização, a velocidade das informações, o desemprego, e as incertezas.

O terceiro objetivo específico pretendia estabelecer relações entre os três enfoques (bases) e os focos na visão dos profissionais de Rh. Percebeu-se que apesar de não conhecer a nomenclatura utilizada na literatura, a maioria dos profissionais conhece sobre as bases e focos do comprometimento.

O quarto objetivo específico pretendia identificar as ferramentas que são utilizadas nas empresas atuais dos profissionais pesquisados para avaliar o comprometimento dos funcionários com a organização e a frequência com que são utilizadas. Percebeu-se que nenhuma empresa utiliza uma ferramenta específica para



avaliar o comprometimento, mas indiretamente, as ferramentas de avaliações de desempenho e metas predominam como forma de medir o comprometimento do funcionário e na sua maioria com uma frequência anual.

Quanto ao objetivo específico de explorar o assunto a partir de uma abordagem qualitativa pode-se afirmar que foi alcançado na medida em que partiu da visão de um público até então pouco ou ainda não pesquisado.

E finalizando, pode-se afirmar que as informações decorrentes deste estudo complementaram os estudos já existentes.

### 4.3 Sobre o conceito de comprometimento

Considerando o grupo pesquisado neste estudo, o conceito de comprometimento parece predominar a partir das palavras: envolvimento, responsabilidade, objetivo, resultado, dedicação e propósito.

Responsabilidade e envolvimento são as palavras que mais aparecem ao se perguntar para os entrevistados **“o que se entende por comprometimento”**. Boa parte dos entrevistados completa a frase relacionando o tema ao trabalho ou temas que remetem a trabalho, como por exemplo, a preocupação com resultados.

Na pergunta **“o que faz uma pessoa ser comprometida ou não”**, alguns respondentes entendem que existe uma relação com motivação, gostar do que se faz. O funcionário precisa estar satisfeito. É a motivação que uma pessoa tem considerando-a como algo intrínseco ao indivíduo. Mathieu e Zajac, 1990, mostram a associação estreita entre motivação e comprometimento. Na realidade, o conceito de comprometimento possui clara natureza motivacional. Na fala de um entrevistado: *“É algo que vem de dentro”*. Para outro entrevistado: *“depende dos motivos, cada um tem uma motivação diferente.... o ambiente, a relação com a liderança, etc...”*. E para outro entrevistado: *“a pessoa tem que ter um propósito, ser imbuído de paixão”*. Além desta relação, alguns entrevistados fazem relação também com os valores de cada pessoa. Um entrevistado diz que existem várias coisas que fazem uma pessoa ser comprometida. Diferente dos demais entrevistados ele cita a maturidade e o conhecimento técnico.

As palavras dedicação, interesse, envolvimento e responsabilidade aparecem em grande parte das falas dos respondentes quando solicitados para citar algumas palavras que definem uma pessoa comprometida. Outras palavras como: gostar do que faz, focada, engajada e disponível também surgem com maior frequência. Aparece também uma relação expressiva com a empresa quando citam a preocupação da pessoa com os objetivos da organização.

Ao serem perguntados “**você se considera uma pessoa comprometida**” todos os respondentes afirmam que sim. Na realidade esta pergunta tinha como objetivo principal introduzir a próxima questão com relação às palavras que caracterizam o entrevistado como comprometido. As palavras citadas pelos respondentes, que o caracterizam como comprometido, são as mesmas da questão anterior.

A questão de número treze tinha por objetivo analisar as três abordagens do conceito apresentadas na literatura e se divida em três afirmativas onde o respondente deveria dizer o que entendia de cada frase no contexto isolado.

Na afirmativa “**Luana afirmou que Vivian é muito comprometida**”, a maioria dos entrevistados tentou substituir a palavra comprometida por outra do mesmo sentido para explicar o significado da frase. Sete entrevistados tentaram uma explicação mais elaborada para a frase conforme abaixo:

*"Comprometimento com base nas crenças do que é ser comprometida".*

*"Luana tem visto comportamentos que demonstram que ela é comprometida".*

*"O comportamento está visível".*

*"Comprometimento vem sempre acompanhando de alguma coisa".*

*"Afirmção pessoal sobre uma percepção pessoal".*

*"Vivian fez alguma coisa, teve postura, atitude que demonstra o que a Luana pensa";*

*"Luana percebe Vivian muito comprometida".*

Na afirmativa “b”, “**Luana se comprometeu de levar Vivian na escola**”; os entrevistados responderam de forma racional e segura que tratava-se de um combinado, onde Luana assumiu uma responsabilidade da qual se tem uma garantia. Um dos entrevistados complementou inclusive que o sentido desta frase é diferente do primeiro.

Na frase “**o desempenho de Luana comprometeu o resultado das vendas**”, a maioria dos entrevistados entendeu a frase a partir da conotação negativa como prejudicar, como se vê na literatura. Os demais entrevistados interpretaram a frase considerando a conotação positiva ou negativa/positiva ao mesmo tempo. Este último

grupo manifestou que não dava para ter certeza da conotação considerando a forma como a frase foi colocada. Contudo, aos treze entrevistados, que interpretaram num primeiro momento a frase como negativa, foi perguntado se poderia ser interpretada também com a conotação positiva. Eles demonstravam surpresa, pois não pensaram na possibilidade, mas admitem a possibilidade das duas conotações e acreditam que a conotação negativa prevalece neste contexto quando se associa comprometimento com resultado. Demais entrevistados admitem que a conotação mais usual da palavra comprometimento no contexto da empresa ou trabalho é positiva.

Ainda referente às frases acima e com o objetivo de reforçar a linha de pensamento dos entrevistados, foi solicitado que eles substituíssem a palavra comprometimento por outra do mesmo sentido nas frases. As palavras que predominaram para a primeira afirmativa foram: responsável, dedicada e engajada. Combinou, responsabilizou, firmou/assumiu compromisso foram as palavras que predominaram com relação à segunda afirmativa. Com relação à terceira afirmativa, surgiram palavras variadas, algumas com conotação positiva, outras com conotação negativa e outras com as duas conotações como, por exemplo, impactou, influenciou, afetou e interferiu. Ao se esclarecer para os entrevistados as duas conotações para a palavra comprometimento foi solicitado que eles respondessem qual delas é mais utilizada no contexto da empresa. A grande maioria dos entrevistados entende o emprego da palavra comprometimento na empresa pelo lado positivo. Somente um disse que infelizmente vê pelo lado negativo. Um dos entrevistados completa que: *“no senso comum a palavra é interpretada pelo lado negativo, mas na empresa pelo lado positivo”*.

No entendimento do tema como disposição (ação) ou como caráter adverbial, percebe-se que os entrevistados enquadram o tema tanto como disposição quanto como caráter adverbial, tema que não tem sido largamente considerado pelos pesquisadores da área. Como ação, os respondentes relacionam o tema principalmente com a empresa ou trabalho como: disposição para, comprometer-se ou não. Como caráter disposicional é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo. Como caráter adverbial, os entrevistados relacionam o tema com o grau de envolvimento de uma pessoa com uma entidade, caracterizando neste caso o advérbio como as circunstâncias da ação verbal, intensificando o sentido do verbo. Comprometer mais ou menos, de formas diferentes.

Ao completar a frase “**comprometimento é um conjunto de**”, a maior parte dos respondentes associou a atitudes, ações, valores, comportamentos e características e conseguiram rapidamente encontrar uma definição. Quando completaram a frase “**comprometimento é o grau de**”, também percebeu-se uma rapidez na resposta e a predominância das palavras envolvimento, engajamento e dedicação. A facilidade na definição das duas frases é confirmada pela escolha dos entrevistados por uma delas como a definição mais apropriada, na visão de cada um, para o tema comprometimento. Já na frase “**comprometimento é um estado de**”, percebeu-se uma maior dificuldade dos respondentes, o que comprova uma menor utilização do conceito como estado, contradizendo a visão de alguns autores que vêem o tema como um estado psicológico caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. As palavras que predominaram foram motivação, seguida de interesse, vigília/alerta e envolvimento. Na sequência das definições acima, foi solicitado aos entrevistados que escolhessem àquela que ele achasse a mais apropriada para se definir comprometimento. Predominou um conjunto de atitudes, envolvimento e ações nesta ordem.

Cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos - envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos estes parecem assumir uma dimensão principal de "engajamento em um curso de ação" (BASTOS, 1994, p. 29). E, embora, tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Uma conclusão importante se refere à impossibilidade de se considerar comprometimento apenas como atitude. A quantidade de indicadores comportamentais fortalece a recomendação de Mowday et al. (1982) de que a vertente comportamental precisa ser incrementada e de que os estudos baseados apenas em medidas atitudinais são insuficientes.

As ações que caracterizam uma pessoa comprometida na visão dos entrevistados são muito parecidas com as citadas na literatura, conforme demonstrado na Tabela 4, predominando o cumprimento de prazos.

Tabela 4 – Ações que caracterizam uma pessoa comprometida

<b>Ação</b>
Cumprimento de prazos
Qualidade no trabalho
Bom relacionamento
Finalizar o trabalho
Atualização
Divulgação e compartilhamento de informações
Conhecimento do negócio

As questões de número dezoito e dezenove trouxeram uma grande contribuição para o trabalho, pois permitiram que os entrevistados, espelhados numa outra pessoa, com fatos e dados, identificassem ações e características presentes em pessoas comprometidas e descomprometidas. Numa das questões era solicitado que o entrevistado pensasse numa pessoa com quem ele tivesse trabalhado ou que trabalhasse atualmente e que fosse muito comprometida. Dava-se um tempo para o entrevistado pensar. Percebeu-se que alguns conseguiam rapidamente pensar numa pessoa, outros tinham uma dificuldade maior. Já na questão dezenove era perguntado o inverso, ou seja, era solicitado que o entrevistado pensasse numa pessoa com quem já tivesse trabalhado ou que trabalhasse atualmente e que ele considerava descomprometido. Nesta questão, percebeu-se uma maior facilidade pela maioria dos respondentes ao lembrar-se de uma pessoa descomprometida. Isso demonstra que as características e ações que marcam uma pessoa descomprometida são ressaltadas no dia-a-dia das empresas. Nesta questão, percebeu-se agilidade do respondente na resposta, além de precisão e segurança. Nas duas questões era necessário ser uma pessoa com quem o entrevistado tivesse trabalhado ou trabalhasse atualmente para que ele conseguisse mais facilmente recordar dos exemplos que caracterizam a pessoa como comprometida ou descomprometida. A Tabela 5 abaixo retrata as ações/características mais citadas pelos respondentes para descrever estas pessoas lembradas. Um estudo com servidores colocam o cumprimento dos deveres e obrigações relativas ao seu posto de trabalho, seguida da preocupação com a qualidade dos serviços realizados como principais indicadores de características de pessoas comprometidas.

Tabela 5 – Características/ações que caracterizam pessoas comprometidas e descomprometidas

<b>Características/Ações de uma pessoa comprometida</b>	<b>Características/Ações de uma pessoa descomprometida</b>
Responsável	Desinteresse
Dedicada	Indisponível
Envolvida	Falta de atenção
Cumprimento de prazos	Não sabe trabalhar em equipe
Qualidade no trabalho	Não cumpre prazos
Bom relacionamento	Não cumpre horário

Ao ser solicitado para criar uma definição de comprometimento, a maioria dos respondentes associou a palavra com alguma entidade/foco, confirmando a definição de que o comprometimento “*une o indivíduo a alguma coisa*” que pode ser o trabalho, família ou outra entidade. Apareceu também, na maioria dos respondentes, a relação do tema com uma medida (grau, quantidade).

Para efeito de apresentação, está relacionada abaixo a definição elaborada pelos respondentes ao serem solicitados para definir comprometimento:

- 1 *"É o ato de comprometer com algo ou alguma coisa no qual se está inserido"*
- 2 *"É o grau de parceria que se estabelece no relacionamento profissional e pessoal"*
- 3 *"É a medida do envolvimento numa determinada ação"*
- 4 *"É a quantidade do interesse, envolvimento que uma pessoa tem em relação aquilo que a organização necessita"*
- 5 *"São atitudes e ações que se tem em relação ao trabalho, família de um forma geral que define seu envolvimento"*
- 6 *"É o envolvimento, a dedicação e a responsabilidade pelo resultado"*
- 7 *"É o conjunto de características pessoais e atitudes que proporcionam o envolvimento de uma pessoa em favor de uma causa/meta sejam elas individuais ou coletivas"*
- 8 *"É um conjunto de atitudes, ações visando sempre a realização, que se pode fazer melhor"*
- 9 *"É o conjunto de habilidades/atitudes"*
- 10 *"É o ato de se comprometer. É ter a responsabilidade sobre os atos e consequências"*
- 11 *"É o engajamento do indivíduo com algo que faça sentido para ele"*
- 12 *"É vestir a camisa como um todo, compartilhar, sentir, gostar do que faz, da empresa, políticas, produto, dos colegas, do ambiente de trabalho, da missão da empresa; se identifica com a missão da empresa"*
- 13 *"É a capacidade de ser solidário e cúmplice com alguém ou entidade que inclui a empresa no momento de dificuldade ou facilidade em todas as situações"*
- 14 *"É um estado interno que leva o indivíduo a ir além do que ele se propõe"*
- 15 *"É o grau de engajamento de alguém com relação a uma empresa, pessoa que faz com que ela se sinta parte desta relação"*
- 16 *"É assumir para si a responsabilidade de contribuir para superação dos resultados motivado pela crença, objetivos e estratégias do negócio"*
- 17 *"É um conjunto de ações e atitudes que uma pessoa demonstra interesse por alguma coisa: trabalho, família"*
- 18 *"É o envolvimento de uma pessoa com uma atividade/trabalho ou com uma outra pessoa"*
- 19 *"É assumir o seu trabalho com responsabilidade"*
- 20 *"É a associação de diversos fatores como responsabilidade, equilíbrio emocional, envolvimento emocional, maturidade, conhecimento técnico, capacidade de lidar com problemas e imprevistos e com as diferenças humanas"*

Redundância conceitual ocorre sempre que conceitos não são precisamente definidos para serem mutuamente exclusivos ou quando a ligação entre definição conceitual e instrumento de medição (validade do construto) não é perfeita. O construto do comprometimento no trabalho tem sofrido deste mal (MORROW, 1993). Mowday (1998) afirma que há sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento. Ele aponta que o comprometimento afetivo e o comprometimento instrumental propostos por Meyer e Allen (1991) sobrepõem-se respectivamente com internalização e conformidade propostos por

O'Reilly e Chatman (1986). Devido à diversidade de interpretações e modelos, que resulta na falta de uma definição consensual e conseqüente fragmentação do construto, Meyer e Allen (2001) propuseram um modelo geral, que representou uma tentativa de integrá-las.

Medeiros (2003) em sua tese sobre comprometimento, afirma a partir da análise da dimensão do tema de diversos estudos de outros autores, que a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso, tornando o comprometimento um conceito em construção.

#### 4.4 Sobre as bases e focos do comprometimento

O segundo eixo estruturante da análise pretendeu-se identificar que aspectos do ambiente - focos - eram escolhidos ou manifestos pelos participantes e como eles viam os vínculos de comprometimento a partir dos conteúdos que expressavam a natureza da relação da pessoa com as diversas entidades.

Considerando o trabalho, organização e grupo como focos, estudo recente revelou que na relação com o trabalho predominam indicadores comportamentais vindo a seguir os indicadores atitudinais normativos que expressam a noção de obediência e cumprimento do dever. Quando o foco é a organização, são raros os indicadores comportamentais. Há largo predomínio de indicadores atitudinais, com equilíbrio entre orientação normativa e afetiva. Por outro lado, os indicadores comportamentais dominam amplamente, quando o grupo é tomado como foco do comprometimento.

Ao solicitar que os entrevistados completassem a frase “**uma pessoa pode se comprometer com**”, a maioria dos entrevistados cita primeiramente o trabalho e somente depois com outras entidades como família, empresa/organização, valores e objetivos e metas. Interessante é que a maioria dos entrevistados em algum momento cita que o comprometimento com as diversas entidades é importante, mas o mais importante é ser comprometido consigo mesmo. Alguns entrevistados completaram a frase dizendo que uma pessoa pode se comprometer com os seus desejos e sonhos. Resumindo a fala dos entrevistados, podemos dizer que uma pessoa pode se comprometer com tudo que se propõe. Para um entrevistado: “*comprometimento vem*



*sempre acompanhado de alguma coisa*". Para alguns entrevistados ao completar a frase e citar apenas o trabalho, foi perguntado se poderia se comprometer com outras entidades e porque o trabalho foi citado primeiro. A justificativa da maioria foi de que a palavra comprometimento remete a trabalho e empresa. Conclui-se então que é uma palavra diretamente relacionada a trabalho e empresa tanto no meio acadêmico, quanto no meio popular. Alguns entrevistados justificaram a lembrança primeiramente pelo trabalho em função do grupo a ser pesquisado, que em algum momento foi informado pelo pesquisador e como consequência associado à empresa. Outros justificaram ser em função do momento pelo qual estão passando onde o trabalho tem exigido e cobrado muito deles. Ainda nesta questão apareceram duas colocações que chamaram a atenção. Para um entrevistado: *"uma pessoa pode se comprometer com o coração"* e para outro *"uma pessoa pode se comprometer com tudo que ela acreditar"*.

Ao serem perguntados **"você se considera uma pessoa comprometida"** todos os respondentes afirmaram que sim. E quando perguntados com que se comprometem as respostas variaram entre empresa, seus valores, família, filhos/função de mãe, amigos, igreja, casamento, objetivos de Rh, pessoas, equipe, dentre outros. Contudo, boa parte dos entrevistados reforçou novamente que antes de tudo, o comprometimento precisa acontecer consigo mesmo. Percebeu-se, aqui uma relação considerável entre comprometimento e valores. Alguns profissionais chegaram a expressar que comprometimento é um valor. Percebeu-se também que os entrevistados não tomam apenas a empresa, na sua totalidade, como foco ou alvo de orientação pessoal, mas sim com a família, resultados, pessoas em geral, apesar de que o trabalho está presente na fala de quase todos os respondentes.

Na realidade, dentre os focos propostos por Reichers (1985): 1) a organização; 2) o topo gerencial; 3) os supervisores imediatos e; 4) o grupo de trabalho, dois dominaram o discurso do público pesquisado neste estudo: o trabalho e a organização. Uma visão mais detalhada do conteúdo dos indicadores que elegeram o trabalho e a organização como foco predominante refere-se ao cumprimento dos prazos, seguido de indicadores como preocupação com a qualidade dos serviços realizados, produtividade, além de assiduidade e pontualidade. Aspectos como satisfação com a tarefa foram reforçados pela maioria dos entrevistados.

Com relação às bases do comprometimento, ou dimensões/componentes na visão de Meyer e Allen (1997), as questões que tratavam do assunto foram apresentadas de forma isolada, pois o objetivo era conhecer a visão do público

pesquisado com cada dimensão/componente, resultando ao final numa visão mais conceitual do que avaliativa. Além disso, este trabalho não tinha a pretensão de avaliar o grau de comprometimento dos entrevistados. Meyer e Allen (1991) sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações, analisando todos os três componentes (afetivo, instrumental, normativo) simultaneamente. Os autores acrescentam que as três dimensões podem ser mais bem compreendidas quando tratadas como componentes distintos. No entanto, os trabalhadores podem perceber os três estados simultaneamente, só que em níveis diferentes. Conforme argumentam Meyer e Allen (1997) é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo como componentes do comprometimento do que considerá-los como tipos de comprometimento porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis de todos os três. Dessa forma, os pesquisadores concordam que para ter uma visão mais clara do relacionamento empregado/empregador devem ser consideradas juntas as forças das três formas de comprometimento, em vez de tentar classificá-las como um tipo específico individual.

Sobre a primeira dimensão denominada de Afetiva, foi utilizada a palavra “apego” na afirmativa por ser a palavra apresentada na literatura para representar esta dimensão. No modelo de O’Reilly e Chatman (1986), o apego psicológico seria esse núcleo central do construto, e revela o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Na afirmativa **“uma pessoa deve manter uma relação de apego à organização”**, a maioria dos entrevistados não concordou com a questão, pois considera a relação de apego uma relação muito forte de dependência e que não se deve ter à empresa ou trabalho. Entendem que não é uma relação saudável. Para um entrevistado: *“você se apega a alguma coisa querendo ou não”*. Eles entendem que apego está relacionado a uma questão emocional e que a relação com uma organização passa por uma questão de troca. Na fala de um dos entrevistados *“ eu contribuo e a empresa faz a parte dela..... é uma relação ganha-ganha”*. Percebe-se na fala de um entrevistado certa desilusão com relação ao cenário atual em especial às organizações. Ele coloca que: *“até um tempo atrás achava que sim (em relação ao apego pela organização), mas a organização não é tudo... A pessoa não pode avaliar como tudo na vida...”*. Está destacado abaixo algumas falas dos entrevistados que discordaram da afirmativa.

“Com apego se acomoda”  
 “Apego se tem a família”  
 “Apego cega a pessoa”  
 “Apego é gostar; é mais forte”  
 “É apegar numa coisa querendo ou não”  
 “Limita a carreira; não garante resultado”  
 “Denota uma idéia de subserviência”  
 “Apego é muito forte, posse”  
 “É algo prejudicial, não é positivo..... É dependente... Não consegue viver sem.....”  
 “A organização não é tudo”

Por outro lado alguns poucos entrevistados concordaram com a afirmativa e manifestaram que:

“Quando se está envolvido tem que vestir a camisa”  
 “Sim, a organização é um ser vivo”  
 “Sim, se o vínculo contribui para o comprometimento”  
 “Sim, enquanto os valores se identificam”

Tamayo et al. (2000), ao revisarem os estudos sobre comprometimento da década de 1980, alegam que o comprometimento afetivo envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização. Para os autores, esse construto não-cognitivo representa mais do que uma simples lealdade passiva a uma organização, podendo ser entendido, até mesmo, como uma das razões que levam os trabalhadores a agirem acima das expectativas neles depositadas. Segundo Siqueira (2001), a dimensão afetiva, ou compromisso afetivo com a organização, é composta por vários sentimentos e emoções, tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à empresa na qual trabalha. Esse entendimento contribuiu para a ampliação do conceito abordado por Allen e Meyer (1990), em que essa base do comprometimento é identificada apenas por um desejo de permanecer na organização. Assim, o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como àqueles encontrados nos compromissos: normativo e calculativo. A conclusão é de que utilizar a palavra apego para definir esta dimensão, pelo menos considerando a visão do público pesquisado, é inadequado por entenderem o apego como algo forte refletindo uma relação de dependência. Num determinado momento da entrevista, percebeu-se que os entrevistados tentavam abrandar o sentido do termo tentando encontrar relevância na relação com a empresa ou trabalho.

Da mesma forma que o apego, os entrevistados não concordaram que uma pessoa deve permanecer numa organização por uma questão financeira, pois antes de tudo a pessoa precisa fazer algo que gosta. Na fala de um entrevistado: *“a remuneração é uma consequência”*, apesar de a maioria concordar que é fundamental nos dias de hoje. Outro entrevistado acredita que o comprometimento pela questão financeira pode acontecer dependendo da circunstância, mas reforça que *“não sabe se vale a pena”*. Para outro: *“somente com a relação financeira não será feliz”*. Um entrevistado diz que: *“ninguém trabalha de graça, a não ser por uma causa própria”*. Estão destacadas abaixo algumas falas dos entrevistados.

*“Qualidade de vida é mais importante”*  
*“Salário não é tudo”*  
*“Mais tarde o preço vai ser alto”*  
*“Mais importante é gostar do que faz”*  
*“Anda paralelo a outras questões que geram motivação”*  
*“Não por uma única questão”*  
*“Em certos momentos da vida pode ser necessário”*  
*“Ninguém trabalha de graça”*

Com relação a permanecer na organização por uma questão de dever/obrigação, que é a terceira dimensão validada por Meyer e Allen, os entrevistados também discordaram, pois acreditam que a empresa faz o que deveria fazer. Ela não faz nenhum favor de forma que o empregado deva sentir esta obrigação. A organização pode até fazer, e existe empresas que promovem ações na intenção de fazer o funcionário aderir às políticas numa intensidade tamanha que ele acaba por ter este sentimento. Para um entrevistado: *“nada que é obrigação, faz bem, tem que ficar porque gosta”*. Para outro entrevistado: *“o que se pode ter é um sentimento de gratidão, mas só..... mas enquanto estiver na organização dê o melhor de si”*. Estão destacadas abaixo algumas falas dos entrevistados.

*“Pode ter um sentimento de gratidão; enquanto estiver na organização de o melhor de si”*  
*“É uma troca”*  
*“Via de mão dupla”*  
*“Deve permanecer porque acredita”*  
*“Por obrigação o comprometimento é transitório”*  
*“Nada que é obrigação faz bem”*  
*“Relação ganha-ganha”*

Os pesquisados concordam com a literatura quando diz que é uma relação de troca: a organização, por um lado, tem obrigações legais, morais e financeiras com o seu membro e o direito de esperar que o funcionário apresente bom desempenho, comprometimento e lealdade. O trabalhador, por sua vez, tem obrigação de apresentar bom desempenho e o dever de ser leal e comprometido com a organização. O contrato psicológico do trabalhador com a organização estabelece tais expectativas de trocas e benefícios mútuos. Para Eisenberger et al. (1986), as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca marcadas por expectativas de reciprocidade. Para um entrevistado: *“não se pode exigir comprometimento se a empresa não oferece nada em troca”*.

Nas respostas dos entrevistados em complemento da questão de número onze **“enumere da mais importante/necessária para menos importante/necessária, na sua visão, as três frases acima”**, percebeu que a maioria dos entrevistados encontrou dificuldade por não concordar com nenhuma delas na forma como foram apresentadas, mas tendo que fazer a opção, na sequência ficou a dimensão apego como primeira opção, seguida da dimensão financeira e em último lugar a dimensão normativa. A justificativa da maioria pela dimensão afetiva se deu considerando um significado mais brando da palavra e a dimensão financeira em função do momento financeiro porque passa o país que faz com que alguns profissionais se sujeitem à trabalhos não tão satisfatórios, mas necessários para a sobrevivência.

Ao serem perguntados **“você sabe/acredita que/se existem tipos/formas de comprometimento? Se sim, quais?”**, a maioria não soube afirmar, mas relatou que imaginava que existisse e os vinculou com os focos e as bases do comprometimento. Alguns respondentes disseram que não existem tipos ou meio termo. Um deles disse que: *“ou é/tem ou não é/tem comprometido/comprometimento”*. Um respondente afirmou que *“cada um é comprometido num nível”*.

Considerando os três enfoques apresentados por Meyer e Allen (1997): 1) compromisso afetivo que pressupõe o desejo de permanecer na organização; 2) o instrumental que é tido como uma necessidade de permanecer na organização e; 3) o normativo como uma obrigação moral, percebeu-se que boa parte dos entrevistados concorda de que a necessidade de permanecer (instrumental), principalmente em função do cenário atual, é importante se comparado às outras dimensões e ao cenário atual, apesar da literatura apontar que o vínculo financeiro é transitório. Essa mudança

de paradigma pode ser explicada pelas mudanças constantes por que passam as organizações no se refere à gestão de pessoas.

Vale então, fazer a seguinte reflexão: apesar de a literatura apontar que altos graus de comprometimento na dimensão afetiva são mais confortáveis e garantem maior longevidade na relação empresa-funcionário, uma vez que o comprometimento dos profissionais está alicerçado no desejo de permanecer na empresa, o comprometimento instrumental vem ocupando um importante papel na relação das pessoas com as organizações e com o seu trabalho. Sugere-se a partir daí novos estudos reforçando este enfoque, que se confirmado, implicará em diferentes formas e políticas de gestão de pessoas e arranjos organizacionais. Considerando o cenário atual é preponderante que as empresas identifiquem os reais alicerces do comprometimento organizacional para saber exatamente onde atuar.

Quanto ao comprometimento normativo, percebe-se que não é tido como único motivo para se manter numa organização. Contudo baixo grau de comprometimento normativo não configura um problema para as empresas estudadas, pois os profissionais não se sentem moralmente obrigados a permanecer na empresa, mas nem por isso são descomprometidos.

Pelo número de entrevistas realizadas (vinte), por terem sido realizadas com profissionais de organizações distintas e por não ser objetivo deste trabalho avaliar as dimensões, não podemos concluir que o comprometimento organizacional dos entrevistados se dá no enfoque afetivo, instrumental ou normativo. Para tal conclusão seria necessária, sem dúvida, uma pesquisa de grandes proporções, preferencialmente focada em segmentos específicos por mercado de atuação e baseada no método quantitativo. Contudo, podemos afirmar que os profissionais pesquisados consideram importante a dimensão financeira, principalmente considerando o momento atual.

Os resultados obtidos no estudo, em vários sentidos, parecem contribuir para fortalecer uma perspectiva multidimensional ao se estudar o comprometimento organizacional. Todo o movimento na literatura no sentido de romper o conceito monolítico, proposto por Porter et al. (1974) e que se transformou no modelo dominante de investigação na área, parece justificar-se, quer explorando múltiplos focos, quer múltiplas bases.

Neste sentido, a busca de estabelecer padrões de comprometimento, explorando-se a congruência, a complementaridade e possíveis conflitos entre focos e bases constitui alternativa valiosa para os estudos futuros, mostrando que o apego à

organização é algo complexo e multifacetado: não se pode limitar a avaliações atitudinais, sendo importante explorar o que se convencionou chamar de abordagem comportamental, muito pouco desenvolvida.

#### 4.5 Sobre o comprometimento e o novo contexto

Vários estudos foram desenvolvidos correlacionando comprometimento com diversas variáveis, mas poucos estudos consideraram o dinamismo do mundo organizacional que impacta diretamente na relação do empregado com o trabalho e que pode mudar o rumo dos estudos sobre o tema. Mudanças tecnológicas, a arquitetura organizacional de cargos e funções, os modelos de contrato terceirizados, temporários, de tempo parcial, dentre tantos outros arranjos e mudanças podem impactar diretamente no comprometimento das pessoas. A pesquisa dominante sobre comprometimento ainda lida com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanente perdendo de vista o processo de mudança em si. A carência de estudos que analisem múltiplos comprometimentos em articulação com os ajustes por que passam as organizações e as evidências já acumuladas acerca do impacto das políticas organizacionais sobre os níveis de comprometimento justificam a relevância de esforços de pesquisa que procurem aprofundar a sua compreensão e descrever a heterogeneidade com que tais relações se manifestam no contexto atual. Para os pesquisadores, o contexto de turbulência e mudança, mais do que amortecer o interesse, tem estimulado a investigação do tema. As alterações aumentam a importância do comprometimento e exigem das organizações um conjunto de políticas de pessoal que dão suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade e inovação, mesmo não tendo em vista a sua retenção à longo prazo.

Na questão “**comprometimento nos dias de hoje é importante para as organizações? Por quê?**”, todos os entrevistados concordam que sim e justificam que comprometimento está diretamente ligado a resultado e resultado se faz com pessoas motivadas. Para um entrevistado: “*a pessoa que é comprometida, o resultado é diferente*”. Para outro entrevistado: “*a competitividade está muito grande e as empresas precisam se diferenciar*”.

Com relação aos benefícios que pessoas comprometidas trazem para as organizações, todos os entrevistados concordam que pessoas comprometidas se preocupam com a organização, com a qualidade do seu trabalho e com o seu desenvolvimento de forma que possa contribuir com a organização. Os benefícios que as pessoas comprometidas trazem para as organizações na visão dos entrevistados se resumem em: resultados, clima de trabalho, produtividade, relacionamento, qualidade no trabalho e inovação. Para um entrevistado: *“existem vários benefícios, a pessoa é focada em resultado, comprometimento é um valor para ela”*. Para outro entrevistado: *“uma pessoa comprometida trabalha de forma melhor, ajuda a empresa a se desenvolver”*.

Na questão seis **“falar de comprometimento nos dias de hoje é coerente ou não? Por quê?”**, alguns entrevistados concordam que hoje mais do que antigamente, falar de comprometimento é importante porque ocorreram mudanças diversas inclusive de valores que exigem das organizações mais discernimento na definição de políticas e diretrizes ligadas à gestão de pessoas. Um entrevistado coloca que: *“dentro de um contexto capitalista.... as pessoas antes não eram cobradas de resultados rápidos como hoje”*. Outro entrevistado cita dentre tantas mudanças, os planos de curto prazo que fazem com que as pessoas não se comprometam e completa: *“as pessoas vivem o momento e não se preocupam com o futuro”*. Para outros entrevistados falar do tema hoje é mais necessário em função das mudanças pelas quais as organizações vêm passando. Alguns entrevistados entendem que é mais importante, mais sério, e ao mesmo tempo mais difícil em função do cenário organizacional. Outro entrevistado coloca que as pessoas estão mais críticas e por isso cobram mais. Para um entrevistado: *“hoje o comprometimento está mais em evidência, as empresas trabalham com quadro reduzido, existem muitas atividades para se fazer... o comprometimento se torna mais importante neste momento”*. Um profissional coloca que: *“o mercado está aquecido e os Rhs buscam profissionais antenados e que buscam uma causa”*. Outros entrevistados não entenderam o objetivo da pergunta no sentido que o entrevistador pretendia. Era esperado que o entrevistado fizesse uma relação entre as mudanças do mundo moderno e o comprometimento, no sentido de que as mudanças trazem novas exigências por parte das empresas e estas por sua vez cobram mais comprometimento dos funcionários. Para um entrevistado, por exemplo: *tem que ter comprometimento em tudo.... Comprometimento no passado e hoje é o mesmo.... Apesar desse pensamento num primeiro momento, alguns*



entrevistados mudaram de opinião quando o entrevistado fez algumas provocações no sentido de deixar mais clara a pergunta. Alguns comentários dos entrevistados estão relacionados abaixo:

*“No passado eram mais comprometidas.... Insegurança muda as relações”*

*“As relações na empresa são mais agressivas”*

*“Incerteza e tecnologia mudaram o vínculo com o trabalho”*

*“Hoje é mais importante pela globalização e porque as informações giram muito rápido”*

*“Cada vez menos... As pessoas se comprometem quando veêm vantagem”*

*“A sociedade evolui e valoriza questões que antes não valorizava; no passado bastava o profissional ter uma competência técnica. Hoje as empresas procuram profissionais que se preocupem, busquem...”*

*“Os valores andam esquecidos”*

*“Anos atrás as coisas eram mais lentas, tinha estabilidade”*

*“Hoje e sempre é coerente. A concorrência e falta de estabilidade... O que muda é como tratar a questão”*

*“É a mesma coisa; as relações de trabalho mudam; é mais importante e mais difícil pela concorrência; é coerente pela importância”*

*“É igual, mas hoje as pessoas são mais críticas e cobram mais, por isso hoje é mais sério”*

*“Dentro de um contexto capitalista.... as pessoas antes não eram cobradas de resultados rápidos como hoje..”*

*“Comprometimento no passado e hoje é o mesmo...”*

Na questão sete que trata das mudanças ocorridas e do impacto dessas mudanças no comprometimento das pessoas, os respondentes relataram que as mudanças fazem as pessoas ficarem desmotivadas, as pessoas se frustam com a instabilidade. Para um entrevistado: *“toda transformação mexe com as pessoas e principalmente o momento”* (o entrevistado falava da crise financeira mundial). Para a maioria, comprometimento é de dentro para fora, mas na fala de um entrevistado *“quando se é mais reconhecido, mais comprometido é”*. Eles concordam que hoje mais do que nunca é importante para as organizações terem no seu quadro de pessoal, funcionários comprometidos, principalmente levando-se em conta as atuais condições do ambiente externo que de certa forma tem deixado as empresas vulneráveis. Para os entrevistados as principais mudanças que impactam no comprometimento são a globalização, a velocidade das informações, o desemprego, e as incertezas. Alguns entrevistados exemplificaram a crise financeira mundial como exemplo de uma das mudanças ocorridas no mundo e que impacta diretamente no cenário organizacional e como consequência no comprometimento.

Uma colocação interessante que surgiu na fala de alguns entrevistados é com relação ao comprometimento visto como algo a mais que é feito como uma obrigação. Para alguns entrevistados, ser comprometido não quer dizer fazer além ou ficar depois

do horário, mas efetivamente trazer resultados naquilo que faz e fazer com qualidade e prazer.

#### 4.6 Sobre as correlações

Sobre as correlações com o tema comprometimento, a maioria dos entrevistados desconhece estudos que relacionam comprometimento com outra variável, mas sugerem temas interessantes conforme a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Correlações

<b>Correlação</b>	<b>Nº de vezes que foi citado</b>
Comprometimento X Resultado	6
Comprometimento X Qualidade de Vida	3
Comprometimento X Relações Interpessoais	2
Comprometimento X Remuneração	2
Comprometimento X Alinhamento dos valores e crenças organizacionais	2
Comprometimento X Motivação	2
Comprometimento X Níveis hierárquicos	2
Comprometimento X Avaliação de Desempenho	1

Morrow (1993) afirma que as correlações mais fortes entre comprometimento e seus conseqüentes são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apresenta correlações mais fracas e o comprometimento instrumental possui correlações não significativas ou negativas com estes resultados desejados.

Quanto aos determinantes do nível de comprometimento organizacional, Bastos (1994) apoiou-se na existência de duas meta-análises elaboradas por Mathieu & Zajac e Cohen & Lowenberg, ambas em 1990. A pesquisa sobre antecedentes tem sido influenciada pelo modelo proposto por Mowday et al., que apontam quatro grandes conjuntos: as características pessoais, as características do trabalho,

experiências no trabalho e 'estados' do papel, conforme apresentado no capítulo 2.3 Comprometimento organizacional e suas correlações.

O modelo de Hackman e Oldham citado por Bastos (1993) tem sido utilizado para a análise das características do trabalho sobre os níveis de comprometimento e indicam que trabalhos complexos e enriquecidos apresentam maiores níveis de comprometimento.

Em relação às características organizacionais os resultados mostram correlações praticamente nulas com o tamanho e centralização e correlações moderadas e negativas com as características de papel como ambigüidade, conflito e sobrecarga (BASTOS, 1993).

Quanto aos conseqüentes do comprometimento, têm sido analisadas duas classes de comportamento: uma inclui as decisões quanto a permanecer ou abandonar o emprego, e a segunda diz respeito ao desempenho no trabalho. As pesquisas nesta área argumentam que o alto comprometimento favorece o baixo índice de rotatividade e de absenteísmo e melhora o desempenho, no entanto, os resultados têm sido inconsistentes (BASTOS, 1994).

#### **4.7 Sobre outros aspectos**

Sobre as ferramentas utilizadas nas empresas para medir/avaliar o comprometimento dos funcionários, percebeu-se que nenhuma empresa utiliza uma ferramenta específica para medir o grau de comprometimento dos funcionários, mas concordam que indiretamente existem ferramentas que executam esta função.

A maioria dos entrevistados cita a avaliação das metas, resultados, desempenho, performance e potencial e alguns indicadores como valiosas ferramentas que medem o comprometimento. A frequência varia entre uma organização e outra, mas predomina a frequência anual. Outros citam a pesquisa de clima. Apenas um entrevistado citou o processo seletivo através dos testes e entrevistas como uma ferramenta que indiretamente consegue medir o comprometimento. Sete entrevistados afirmaram que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta para avaliar o comprometimento ou não conseguiram associar/lembrar de alguma ferramenta que mesmo indiretamente avaliasse o comprometimento.

A questão de número vinte e dois, que era uma questão livre e pretendia deixar em aberto caso o entrevistado lembrasse algo que não teve a oportunidade de falar ou fazer algum comentário, trouxe uma grande oportunidade para o resgate ou resumo sobre o que o profissional entendia do tema, sendo que esta questão foi utilizada pela maioria dos entrevistados. Para um entrevistado: *“todas as empresas, pelo menos as grandes, estão se preocupando com isso (comprometimento). Até as públicas que tem um rótulo de descomprometimento, tem mudado porque as próprias pessoas estão percebendo que elas ganham. As pessoas e empresas estão valorizando isso”*.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam, e o tornam produtivo para as organizações. Segundo Valentim (1992, p. 183), há hoje uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida delas e que são relacionados com suas vidas.

Além disso, é um tema complexo e que ainda gera confusão por parte de alguns autores, principalmente com relação ao conceito e às bases e focos do comprometimento.

Considerando a década de 90 como marco para início dos estudos sobre comprometimento no Brasil, podemos considerar que ainda é um assunto novo que ainda está em construção e que vem amadurecendo aos poucos. Apesar dos problemas apontados até aqui, é certo que a pesquisa sobre comprometimento acumulou um vasto conjunto de conhecimento, firmando bases importantes para a compreensão deste fenômeno.

O modelo de três componentes – como é conhecida a proposta de Meyer & Allen (1997), é validado por muitos pesquisadores como o instrumento que melhor retrata os três enfoques: afetivo, instrumental e normativo. O mais recente livro dos autores (MEYER & ALLEN, 1997) oferece uma visão bastante rica do quão promissora se revelou a linha de investigação sobre o comprometimento

organizacional por eles iniciada. No momento atual, é possível afirmar que o modelo de Meyer e Allen, 1997 domina as investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional.

Apesar de divergências entre os autores, existem pelo menos três pontos de concordância: 1) a de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que une um indivíduo à organização; 2) é multidimensional e; 3) os três enfoques conceituais: afetivo, instrumental/calculativo e normativo, predominaram nos estudos sobre comprometimento organizacional até hoje.

Bastos (1996) afirma que, a partir dos anos oitenta, a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo gradativamente o número de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. A razão deste novo enfoque é que comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais. A satisfação é mais instável, transitória, cresce ou diminui com maior velocidade, reproduzindo condições de trabalho momentâneas. Assim, para explicar a qualidade do desempenho, a permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais, o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação.

A fragmentação e pulverização de conceitos e o fato da pesquisa sobre comprometimento no trabalho se apoiar, quase que exclusivamente, em auto-relatos dos sujeitos e a subsequente utilização de análises fatoriais para validar empiricamente as definições prévias, favorecem o surgimento de múltiplas dimensões que devem ser "nomeadas". Há, portanto, a possibilidade de que sutis diferenças nos enunciados das sentenças-itens e de especificidades das amostras (geralmente reduzidas) de indivíduos possam levar a "fatores" distintos que devem receber nomes também diferenciados. Este argumento reforça a importância da pesquisa qualitativa no sentido de explorar melhor o entendimento dos profissionais sobre o real entendimento sobre o assunto incluindo os focos e bases do comprometimento.

Este trabalho teve como objetivo principal conhecer o que pesam os profissionais de Rh sobre comprometimento. A metodologia escolhida para o estudo é justificada pelo fato da maioria dos estudos adotarem a abordagem quantitativa e por não encontrar na literatura a visão de um grupo específico como o escolhido. Além

disso, buscando aprofundar os conhecimentos sobre o tema, foram utilizados alguns critérios: a classe profissional, o grupo informal de Rh e a região. Essa classe profissional foi escolhida por dois motivos principais: pelo número reduzido de estudos com este grupo e pela contribuição que o entrevistador acredita que este grupo poderia trazer para o tema. O grupo informal de Rh foi escolhido por ser de conhecimento do pesquisador e por conter profissionais preocupados com a atualização pessoal e profissional e com a atualização das práticas e políticas organizacionais. A região de Minas Gerais foi escolhida por conveniência, cidade natal do entrevistado e por ser considerado um estado com alta representatividade no país. Além disso, amplia os estudos no contexto brasileiro.

O estudo se baseou nos avanços da literatura e o seu caráter descritivo e exploratório permitiu um maior conhecimento sobre o tema.

A partir dos avanços da literatura com relação ao conceito, bases e focos, correlações, as mudanças do novo cenário organizacional, os modelos utilizados e validados e a evolução da pesquisa no Brasil, foram elaboradas questões que procuram confirmar ou não as teorias constantes na literatura e acrescentar, quando possível, novas informações ao conhecimento. Era esperado que algumas questões fossem de conhecimento do entrevistado o que facilitaria as respostas e outras mais elaboradas que exigiriam uma reflexão e resgate de experiências e conceitos.

Não foi encontrado pelo pesquisador estudos que avaliam num mesmo grupo ou empresa o comprometimento de diferentes classes sociais ou níveis hierárquicos. As pesquisas encontradas estudam o comprometimento de apenas um nível hierárquico seja ele gerencial ou operacional considerando as três bases identificadas por Meyer e Allen. Sendo assim, não é possível concluir que um profissional de nível de gestão é mais comprometido numa dimensão do que em outra, comparado a um profissional da operação. Existem diversas correlações entre idade, sexo, estado civil, tamanho da empresa, mas não foram encontrados estudos com relação a diferentes níveis hierárquicos o que pode ser uma recomendação para futuras pesquisas.

Apesar do interesse do pesquisador em conhecer as ferramentas utilizadas nas empresas para avaliar o comprometimento dos funcionários com a organização, não era objetivo avaliar se as práticas e políticas existentes nas empresas influenciavam ou não no comprometimento. Se fosse este o objetivo seria necessário entrevistar outros grupos profissionais ou níveis hierárquicos para confirmar as informações prestadas pelos profissionais de Rh. Além disso, querendo aprofundar neste assunto, seria

importante definir por apenas um ou no máximo dois segmentos de empresa. Considerando que o grupo escolhido pertencia a segmentos diversos, seria inviável ou muito difícil a análise dos dados.

O grupo escolhido para análise da pesquisa em muito contribuiu para o avanço do tema.

## **6 LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Todo trabalho tem suas limitações e este não fugiu à regra. Um dos maiores problemas enfrentados diz respeito à complexidade e diversidade das variáveis envolvidas principalmente sobre o conceito, as bases e focos do comprometimento.

Muitos estudos destacam a importância de serem efetuadas novas abordagens sobre o tema, enfatizando a necessidade de se explorar, em novas culturas e contextos, a confirmação dos aspectos conceituais até agora estudados, através da validação de instrumentos, bem como de tentar procurar novas dimensões para o construto comprometimento, além das já teorizadas e validadas (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

Bastos (1997), em uma análise das estratégias metodológicas utilizadas nas pesquisas sobre comprometimento no trabalho, revela que os estudos são, em sua maioria, estudos transversais, com a utilização de dados quantitativos e sofisticadas análises estatísticas, justificando a necessidade de estudos que utilizem a metodologia qualitativa. Revela também que há uma ênfase na utilização do enfoque afetivo/atitude, em detrimento de uma busca sobre a ação comprometida. Nas conclusões de Bastos existe a necessidade de estudar múltiplos compromissos, integrar as abordagens atitudinal e comportamental, incentivar estudos exploratórios e qualitativos, desenvolver estudos longitudinais e vincular a pesquisa a outras áreas de investigação, a saber: a cultura organizacional, os impactos das novas tecnologias e a implantação de novas estratégias de gestão organizacional.

Os argumentos de Bastos justificam e reforçam a escolha do método qualitativo para esta pesquisa. Já era preocupação deste trabalho a identificação, na visão do grupo pesquisado, de outras correlações que pudessem ser realizadas com o tema

comprometimento. Reforçando alguns pontos identificados por Bastos, a relação do tema com cultura organizacional, considerando as variadas formas e modelos estruturais, e também como o novo cenário marcado por incertezas são dois pontos importantes para futuras pesquisas. A questão da cultura, algo considerado na vertente normativa do estudo de comprometimento organizacional (WIENER, 1982) assim como as transformações em curso nas estruturas e processos de gestão organizacionais, colocam a necessidade de se estudar o compromisso do trabalhador como emergindo de um contexto extremamente complexo, dinâmico e em interação com aspectos individuais. Inclui-se aqui a necessidade de estudos que consigam medir o comprometimento organizacional para a realidade cultural brasileira. Trabalho semelhante vem sendo desenvolvido por alguns pesquisadores. Além dos estudos que considerarem a realidade brasileira é importante ampliar os estudos para a esfera das empresas privadas, grupo ainda pouco estudado, em detrimento da esfera pública, comparando-se com outras nacionalidades. Esta pesquisa considerou empresas instaladas no Brasil sendo na sua maioria privadas.

Numa das cinco áreas como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional, Mowday (1998, p. 396), aponta a necessidade de se estabelecer claramente se o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais. A busca pela vantagem competitiva das organizações tem focado cada vez mais o entendimento dos fatores que levam os profissionais a se engajarem em seus desafios, na medida em que tecnologias estão cada vez mais disponíveis e recursos cada vez menos escassos. Resta às organizações buscar o diferencial pela criatividade e engajamento de seus profissionais. Os resultados desta pesquisa convergem para os argumentos de Mowday a partir do momento em que os profissionais de Rh reconhecem a necessidade e importância cada vez maior de se discutir o tema nas organizações em função das mudanças no cenário organizacional como, por exemplo, a competitividade e concorrência do mercado.

Assim como na maioria das pesquisas, os aprendizados e as boas práticas devem ser compartilhados. Nesta pesquisa uma boa prática na parte de metodologia se deu quando da aplicação da pesquisa num público semelhante antes de se aplicar no público escolhido para validar o roteiro, assim como no método quantitativo, diferente apenas pelo número de aplicações. Esta técnica permitiu o ajuste das perguntas, a sequência e a confirmação dos objetivos de cada pergunta. Segundo Flick (2004), é



importante considerar a apropriabilidade do método escolhido e de sua aplicação avaliando o método, os sujeitos e o assunto. Para isso, é importante fazer uma ou duas entrevistas ou discussões experimentais. Apesar da preocupação com a validação do roteiro, foram consideradas também as recomendações de Godoy (2006), que diz que um roteiro não pode ser rígido, impedindo que o respondente se manifeste em termos pessoais ou siga uma linha de raciocínio diferente do esperado pelo pesquisador. Outra ação acertada neste estudo relacionada à metodologia foi a de entrevistar um estudioso do tema para: 1) ampliar os conhecimentos do pesquisador; 2) alinhar o raciocínio e; 3) de certa forma validar as questões do roteiro.

Percebe-se de uma maneira geral, considerando a fala dos entrevistados, e nas entrelinhas, pelos gestos e expressões, que existe certa desilusão quando se trata da relação emocional com as organizações. Sem ter a pretensão de confirmar nenhuma hipótese ou conclusão, fica a mensagem para futuras pesquisas sobre os fatores que levam à essa “desilusão” ou descrédito por parte dos entrevistados.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro C. Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica. **Enanpad 2006**, Salvador, 23 a 27/09/2006.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization:** an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, n. 49, p. 252-276, 1996.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Construct validation in organizational behavior research:** The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.) *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2000. p. 285-314.

ANJOS, G. C. B. Comprometimento organizacional e com a carreira/profissão: um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor. In: **VIII SEMEAD** - Seminários em Administração da FEA/USP, 2005, São Paulo.

ARGYRIS, Chris. **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

AZEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de Administração:** guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2006.

BAIA, Elaine S; FREITAS, Valeria S; LEITE, Nildes R. P; CAMPOS, Mariana V; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Comprometimento Organizacional:** Um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP, 2006.

BARROS, Ana Rita O.; SCHEIBLE, Alba C. F. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. **Enanpad 2008**, Rio de Janeiro, 06 a 10/09/2008.

BASTOS, Antonio V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **RAUSP**, v. 35, n. 4, out./dez. 2000.

BASTOS, Antonio V. B.; MARQUES, Antonio L.; VEIGA, Ricardo T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional:** um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.

BASTOS, Antonio V. B. **Comprometimento no trabalho**: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. **Enanpad**, 1998, org-36.

BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **RAC**, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997: 97-120.

BASTOS, Antonio V. B.; ANDRADE, Jairo E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE**, v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

BORGES, Renata S. G.; MARQUES, Antonio L.; ADORNO, Ronara D. Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. **Enanpad 2005**, Brasília, 17 a 21/09/2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **RAC**, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Fabíola M; BASTOS, Antonio V.B. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: os Vínculos dos Trabalhadores de Organizações Agrícolas. **Enanpad 2005**, Brasília, 17 a 21/09/2005.

COSTA, Cláudio J. A.; MORAES, Lucio F. R. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007.

DAFT, Richard L. **Organizações, Teoria e Projetos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

DIAS, Devanir V.; FILHO, Antonio D. M. Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro. **Enanpad 2008**, Rio de Janeiro, 06 a 10/09/2008.

DIBELLA, Anthony J. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Educator-Editora, 1999.

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

ETZIONE, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FEDATO, Maria. C. L. **Responsabilidade Social Corporativa: Benefício Social ou Vantagem Competitiva?** Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. São Paulo, 2005. Dissertação - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. L. Os Desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. **RAE Light**, v. 2, n. 5, p.14-20, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza. L.; FISCHER, Rosa. Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FONSECA, Carlos A. M.; BASTOS, Antonio V. B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, 2003.

FREIRE, José. R. S. Comprometimento Organizacional: o sujeito como um conjunto de atributos articulados. **Open Journal Systems**, v. 1, n. 7, 2007 - Dissertação – Departamento de Administração, Faculdade Estácio de Sá de Campo Grande.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUIMARAES, Vanessa F. **Bases de poder do Supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**. Uberlândia, 2007. Dissertação – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LACOMBE, Beatriz M. B.; CHU, Rebeca A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, São Paulo, v. 48, n. 1, p25-35, jan./mar.

LEITE, Carlos F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. **Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, 22 a 26/09/2007.

LOMÔNACO. F. **Psicologia da aprendizagem**: São Paulo: EPU-Edusp, 1984.

MARIOTO MOREIRA, D. A e QUEIROZ, A. C. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. Editora Thomson, 2007.

MEDEIROS, Carlos A. F; ENDERS, Wayne T; SALES, Iraci O; OLIVEIRA, Dora L. F; MONTEIRO, Tatiana C. C. Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. **Enanpad**, 1999, org-22.

MEDEIROS, Carlos A. F; ENDERS, Wayne T; SALES. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, São Paulo, v. 2, n. 3, p67-87, set./dez. 1998.

MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais**: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: *ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da ANPAD – CDROM*, 1998.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2004 – Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M.; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M. Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras. **Enanpad 2004**, Curitiba, 25 a 29/09/2004.

MELO, Pedro. A.; FERREIRA, Maurício. F.; ALMEIDA, Martinho. I. R. Mudanças e Desafios Organizacionais na Contemporaneidade: Contribuições e Tendências da Universidade na Formação de Profissionais para o Segmento Empresarial. **X SEMEAD**, São Paulo, 2007.

MEYER, J. P. **Organizational commitment**. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, n. 12, p. 175-228, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-98, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 4, n. 7, p. 538-551, 1993.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. (Cap. 12).

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MORAES, Fabíola. M. M. Comprometimento Organizacional e Motivação dos Professores de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, jul./dez. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MURITIBA; P. M.; MURITIBA; S. N.; ALBUQUERQUE; L. G.; JUNIOR; F. H. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo. **Enanpad 2006**, Salvador, 23 a 27/09/2006.

NAVES, Évora M. R.; COLETA, Marília F. D. Cultura e comprometimento organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC**, Edição Especial 2003: 205-222

OLIVEIRA, Marcelo. F. B.; JÓIA, Luiz Antonio. Estratégias de Gestão do Conhecimento: Criação e Teste de uma Escala de Mensuração. **Enanpad 2006**, Salvador, 23 a 27/09/2006.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC**, v. 3, n. 2, maio/ago. 1999.

PAROLIN, Sonia R. H.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. **Enanpad 2004**, Curitiba, 25 a 29/09/2004.

PILATI , Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento no Trabalho, Motivação e Estratégias de Aplicação como Preditores de Efetividade de Treinamento. **Enanpad 2005**, Brasília, 17 a 21/09/2005.

REGO, Armênio.; SOUTO, Solange. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um Estudo Luso-Brasileiro. **RAE**, v. 44, n. 3, jul/set. 2004.

RICCO, Maria. F. F. **Comprometimento Organizacional em Condições Adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. 1998. Dissertação – Universidade de São Paulo.

ROWE, Diva E. O.; BASTOS, Antonio V. B. Organização e/ou Carreira? Comparando Docentes de IESs Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de seus Vínculos de Comprometimento no Trabalho. **Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, 22 a 26/09/2007.

RUDIO, Franz. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

SALES, Jefferson. D. A.; SILVA, Patrícia. K. Os Fatores de Resistência A Mudança Organizacional e Suas Possíveis Resultantes Positivas: Um Estudo de Caso Na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – Ba. **X SEMEAD**, São Paulo, 10/08/2007.

SANCHES, Elizabeth N.; GONTIJO, Leila A.; BORBA, Amândia M; VERDINELLI, Miguel, A. Metodologia de Análise do Comprometimento dos Professores Universitários com

a Organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho. **Enanpad 2005**, Brasília, 17 a 21/09/2005.

SANCHES, E.N. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso. In: *ENANPAD 97, Rio de Janeiro, Anais do 21º Encontro da Anpad – CD-ROM*, 1997.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o Trabalho**: um estudo de caso. Florianópolis: Dissertação de Mestrado – UFSC, 1996.

SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional e o Comprometimento da Saúde do Trabalhador. In: XXX Reunião Anual de Psicologia - **Psicologia no Brasil: Diversidade e Desafios**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 2000.

SANT'ANNA, Anderson. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008.

SANTANNA, Anderson S.; KILIMNIK, Zélia M; CASTILHO, Isolda V. Profissionais mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas? **Enanpad 2004**, Curitiba, 25 a 29/09/2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia da Sobrevivência Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

SCHEIBLE, Alba C. F.; BASTOS, Antonio V. B. Práticas de Gestão Democrática como Mediador da Relação entre Comprometimento e Desempenho. **Enanpad 2005**, Brasília, 17 a 21/09/2005.

SCHEIBLE, Alba C. F.; BASTOS, Antonio V. B.; RODRIGUES, Ana C. A. Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. **Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, 22 a 26/09/2007.

SCHMIDT, Adir. O. **Uma Contribuição ao Estudo da Evolução dos Modelos Gerenciais Frente aos Desafios Impostos pela Globalização**, 2001. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SENGE, Peter M.A. **A Quinta disciplina.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; FILENGA, Douglas. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP**, v. 41, n. 4, out./dez. 2006.

STEFANO, Silvio, R.; ZAMPIER, Márcia, A.; MAÇANEIRO,; Marlete, B. Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo multi-casos na região central do paraná. **X SEMEAD**, São Paulo, 10/08/2007.

STERN, Carl W.; STALK JR., George. **Estratégia em perspectiva: do The Boston Consulting Groups.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maira G. S; VILAR, Luciana S; RAMOS, Juliana L; ALBERNAZ, Janaina V; FERREIRA, Nadia P. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, pp. 027-035, jan./abr. 2001.

TEIXEIRA, M. G. **Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços.** In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, Anais. Florianópolis: ANPAD, 1994 v. 10, p. 268-268.

THOMAZ, Wood Jr. **Gestão Empresarial – o Fator Humano.** São Paulo: Atlas, 2002.

THOMAZ, Wood Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em Aprendizagem.** Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson, 2007.

VITAL, Miriam S.; COLOSSI, Nelson. Comprometimento Organizacional: O caso dos Professores Substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. **Enanpad 2004**, Curitiba, 25 a 29/09/2004.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO

<b>Afetiva</b>	
<b>Código do Indicador</b>	<b>Indicador de Comprometimento</b>
ACS1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
ACS2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
ACS3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
ACS4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
ACS5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
ACS6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>Instrumental</b>	
CCS1	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
CCS2	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
CCS3	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
CCS4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
CCS5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CCS6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
<b>Normativa</b>	
NCS1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
NCS2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
NCS3	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
NCS4	Esta organização merece minha lealdade.
NCS5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
NCS6	Eu devo muito a minha organização.

### 1.1.1.1 Indicadores de comprometimento de Meyer, Allen (1994)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que você entende por comprometimento?
2. Complete a frase: Uma pessoa pode se comprometer com.....?
3. Você sabe/acredita que/se existem tipos/formas de comprometimento? Se sim, quais?
4. Comprometimento nos dias de hoje é importante para as organizações? Por quê?
5. Você concorda que pessoas comprometidas trazem benefícios para as organizações? Que tipo de benefícios?
6. Falar de comprometimento nos dias de hoje é coerente ou não? Por quê?
7. O comprometimento das pessoas é impactado pelas mudanças do mundo moderno? Que tipo de mudança impacta? Cite exemplos. Como impacta?
8. O que faz uma pessoa ser comprometida ou não?
9. A sua empresa utiliza alguma ferramenta para avaliar o comprometimento dos funcionários? Qual? Me fale sobre ela. Tem mais alguma ferramenta? Qual? Com que frequência estas ferramentas são utilizadas?
10. Cite algumas palavras que definem uma pessoa comprometida.
11. Indique o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo e justifique:
  - a. Uma pessoa deve manter uma relação de apego à organização;
  - b. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão financeira;
  - c. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão de dever/obrigação ao que a organização faz por ele.Enumere da mais importante/necessária para menos importante/necessária, na sua visão, as 3 frases acima.
12. Você se considera uma pessoa comprometida? Comprometida com que? Cite algumas palavras que o caracterizam como uma pessoa comprometida.
13. Interprete as frases abaixo:
  - a. Luana afirmou que Vivian é muito comprometida;
  - b. Luana se comprometeu de levar Vivian na escola;
  - c. O desempenho de Luana comprometeu o resultado das vendas;
14. Substitua as palavras acima por outra de mesmo sentido.
15. A palavra comprometimento pode ter mais de um significado. Um deles tem conotação positiva e outro conotação negativa. Você saberia explicar e dar exemplos destas duas conotações? Qual delas é mais utilizada?
16. Complete as frases abaixo.

- a. Comprometimento é um conjunto de .....
  - b. Comprometimento é o grau de ....
  - c. Comprometimento é um estado de ....
- Qual delas você acha mais apropriada para se definir comprometimento.

17. De exemplos de ações que caracterizam uma pessoa comprometida no dia-a-dia.
18. Pense numa pessoa com quem você já tenha trabalhado ou trabalhe atualmente e que você considera muito comprometido. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa que levaram você a lembrar dela?
19. Agora pense numa pessoa que não seja comprometida. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa que levaram você a lembrar dela?
20. Existem vários estudos que correlacionam comprometimento com outras variáveis. Cite uma variável que você considera interessante para correlacionar com o tema comprometimento.
21. Se você fosse o responsável por criar uma definição de comprometimento diria que é:
22. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre o assunto ou sobre a entrevista?

## APÊNDICE C – OBJETIVO DE CADA QUESTÃO

1. Saber se o conceito está alinhado entre os profissionais de Rh. Espera-se que algumas palavras se repitam entre os entrevistados; Avaliar se a tentativa de definição do conceito é mais ampla e/ou se será direcionada para as diversas bases e focos; Avaliar se aparece neste primeiro momento associação com a empresa ou com o trabalho ou com outro foco como família, escola, etc. Pretende-se fazer uma análise do quanto a palavra comprometimento está associada à empresa ou trabalho; Pretende-se comparar o entendimento dos profissionais de Rh sobre o tema com os conceitos da literatura;
2. Pretende-se com esta questão avaliar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre os focos do comprometimento; Conhecer se os profissionais de Rh associam a palavra comprometimento a trabalho e empresa num primeiro momento e que outros focos são mencionados; Espera-se que palavras como vida, escola, equipe, liderança apareçam além do trabalho e empresa; Avaliar que outros focos são mencionados e se repetem entre os profissionais para propor futuras pesquisas;
3. Saber qual o entendimento dos profissionais de Rh sobre as bases e focos mesmo considerando outros nomes;
4. Avaliar se os profissionais de Rh consideram o comprometimento dos funcionários importante para as organizações e porque; Espera-se que os entrevistados concordem com a questão no sentido de que um funcionário comprometido traz resultados para as organizações;
5. É um complemento da questão anterior; Pretende-se complementar as informações citadas anteriormente nomeando os benefícios que um funcionário comprometido traz para as organizações; Espera-se palavras como melhoria do clima de trabalho, os resultados alcançados, a qualidade do trabalho, o relacionamento entre os colegas de trabalho, a imagem da empresa, etc.
6. Espera-se que os entrevistados concordem que o comprometimento hoje é mais exigido e falado nas organizações, em função das mudanças que vêm ocorrendo no cenário organizacional;
7. Pretende-se saber se as mudanças do mundo moderno citadas na literatura (velocidade das informações, incertezas, instabilidade e outras) impactam no comprometimento das pessoas e como os entrevistados percebem este impacto;
8. Espera-se a repetição de algumas palavras já citadas na questão de número 1 e também a associação com os valores e motivação;

9. Pretende-se conhecer as ferramentas, se existirem, que a empresa utiliza para avaliar comprometimento e a frequência com que são utilizadas; Esta questão tem como objetivo propor novos estudos acerca das ferramentas para se avaliar comprometimento nas empresas;
10. Espera-se que algumas palavras se repitam entre os entrevistados;
11. Pretende-se conhecer o nível de concordância dos respondentes sobre as 3 dimensões de Meyer e Allen tratadas de forma isolada com o objetivo de propor estudos futuros;
12. Espera-se novamente a repetição de algumas palavras já citadas nas questões anteriores;
13. Conhecer a interpretação dos entrevistados considerando os 3 conceitos diferentes para a palavra comprometimento; Conhecer o grau de conhecimento dos entrevistados sobre as 2 conotações da palavra;
14. Comparar o conceito da literatura e o conceito na visão dos profissionais de Rh a partir das palavras substituídas pelos entrevistados;
15. Espera-se nesta questão que os entrevistados entendam as 2 conotações da palavra, mesmo àqueles que consideraram apenas a conotação negativa num primeiro momento;
16. Pretende-se avaliar o grau de facilidade ou dificuldade dos entrevistados em completar as frases relativas aos 3 conceitos da palavra para comparar as respostas dos entrevistados com os conceitos da literatura;
17. Aqui pretende-se conhecer na visão dos entrevistados as ações que caracterizam uma pessoa comprometida relacionando o comprometimento com ação, mais do que com atitude;
18. Mais uma vez avaliar as palavras que se repetem para se definir uma pessoa comprometida;
19. O mesmo acima considerando uma pessoa descomprometida;
20. Saber se os profissionais de RH conseguem ter uma visão crítica de correlações que podem ser feitas entre variáveis diversas e o tema comprometimento para futuros estudos na área;
21. Completar a visão de comprometimento na visão dos profissionais de Rh;
22. Complementar o estudo a partir dos comentários dos entrevistados que possam enriquecer a pesquisa.

(continua)

## APÊNDICE D – Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Segmento da Empresa										Nº Func.					Nível Hier.					Título do cargo
	Publica	Privada	Nacional	Estrangeira	Mista	Serviço	Indústria	Terceiro Setor	Cooperativa	Outro	Menos de 100	Entre 101 e 500	De 501 a 1500	De 1501 a 5000	Acima de 5000	Executivo	Gerência/Líder	Técnico	Administrativo	Operacional	
1		X		X			X						X				X				Analista de RH
2		X	X			X						X					X				Analista de RH
3		X	X			X						X					X				Analista de RH
4	X		X							<b>Prefeitura</b>			X				X				Psicóloga
5		X			X					<b>Construção Civil</b>			X			X					Coordenadora de RH
6		X	X				X			<b>Federação das Indústrias</b>				X		X					Coordenadora de Capac.e Desenvolvimento
7		X		X			X					X					X				Analista de RH
8		X	X			X				<b>Entidade de Classe</b>				X		X					Gerente de Negócios
9		X	X			X				<b>Varejo/Comercio</b>				X		X					Coordenadora de RH
10		X			X		X			<b>Mineração</b>			X				X				Analista de RH
11		X			X	X				<b>Educação</b>					X		X				Professora e Consultora
12		X		X			X				X				X						Diretora
13		X		X			X					X				X					Gerente de RH
14		X	X			X				<b>Consultoria</b>	X						X				Consultora
15		X	X			X				<b>Consultoria</b>		X				X					Consultora Sr
16		X		X			X						X			X					Supervisora Com. Interna e Resp. Social
17		X	X			X							X			X					Gerente de Desenvolvimento de Pessoas
18		X	X			X							X				X				Consultora de RH
19		X	X			X							X				X				Consultora de RH
20		X	X			X							X				X				Consultora de RH



(conclusão)

## APÊNDICE D – Perfil dos profissionais entrevistados

Tempo na empresa:					Idade:						Estado Civil:				Sexo:		Formação/Grau de Escolaridade:							
Menos de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Acima de 15 anos	Menos que 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Entre 51 e 60 anos	Mais de 60 anos	Solteiro	Casado mesmo que não legalmente	Separado / Divorciado	Viúvo	Feminino	Masculino	Curso Superior Completo	Curso Superior Incompleto	Curso Superior em Curso	Especialização/Pós-graduação	Mestrado	Doutorado	Outro (Especifique)	
X							X							X	X					X				
X							X					X			X		X							
X							X					X			X					X				
X							X						X		X					X				
	X							X			X				X					X				
X							X				X				X					X				
X								X				X			X					X				
X								X				X			X					X				
	X						X					X			X					X				
		X						X					X		X					X				Finalizando o mestrado
		X							X			X			X					X				
X								X				X				X				X				
		X						X				X			X					X				
		X						X				X			X					X				Finalizando o mestrado
		X						X				X			X					X				Finalizando o mestrado
		X						X				X			X					X				Psic./Gestão de Negócios
	X						X				X				X		X							Psic.
		X						X				X			X					X				Psic. UFMG/Gestão de Pessoas FEAD
		X						X				X			X					X				Psic. UFMG/Gestão de Pessoas UFMG

## APÊNDICE E – Perfil dos profissionais entrevistados como piloto

Entrevistado	Segmento da Empresa									Nº Func.					Nível Hier.					Título do cargo	
	Publica	Privada	Nacional	Estrangeira	Mista	Serviço	Indústria	Terceiro Setor	Cooperativa	Outro	Menos de 100	Entre 101 e 500	De 501 a 1500	De 1501 a 5000	Acima de 5000	Executivo	Gerência/Líder	Técnico	Administrativo		Operacional
1		X			X	X								X	X						Diretora
2		X	X				X					X					X				Assessor Técnico

Título do cargo	Tempo na empresa:					Idade:					Estado Civil:				Sexo:		Formação/Grau de Escolaridade:							
	Menos de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	Acima de 15 anos	Menos que 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Entre 51 e 60 anos	Mais de 60 anos	Solteiro	Casado mesmo que não legalmente	Separado / Divorciado	Viúvo	Feminino	Masculino	Curso Superior Completo	Curso Superior Incompleto	Curso Superior em Curso	Especialização/Pós-graduação	Mestrado	Doutorado	Outro (Especifique)
Diretora	X						X						X			X					X			
Assessor Técnico					X				X		X					X					X			

**Executivo** - Funcionários que compõem ou se reportam aos níveis mais altos da empresa

**Gerência/Líder** - Funcionários que se reportam aos executivos, **com responsabilidade de chefia e que possuem subordinados**

**Técnicos** - Funcionários **sem** responsabilidade de chefia, mas que possuam formação especializada. Exemplo: Analistas, Engenheiros, Advogado, **Especialistas**.

**Administrativos** : Funcionários **sem** responsabilidade de chefia, que atuam em área de apoio. Exemplos: Secretárias, Assistentes.

**Operacional** : Profissionais ligados diretamente ao setor de produção e **manutenção**. Exemplos: Operador de Produção