



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**  
**EIXO INTEGRADO DE MESTRADO / DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Dissertação de Mestrado**

*Daniela Campos Bahia Moscon*

**TEORIAS IMPLÍCITAS DE  
TRABALHADOR COMPROMETIDO E  
ESTRATÉGIAS COTIDIANAS DE  
GESTÃO: UMA ANÁLISE  
QUALITATIVA.**

Salvador - Bahia

2009

**DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON**

**TEORIAS IMPLÍCITAS DE TRABALHADOR  
COMPROMETIDO E ESTRATÉGIAS COTIDIANAS DE  
GESTÃO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob orientação do professor Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos e co-orientação da professora Dr<sup>a</sup> Janice Janissek de Souza (UFMT).

Salvador  
2009

**DANIELA CAMPOS BAHIA MOSCON**

**TEORIAS IMPLÍCITAS DE TRABALHADOR  
COMPROMETIDO E ESTRATÉGIAS COTIDIANAS DE  
GESTÃO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA.**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração  
Salvador, 27 de março de 2009

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador)

Universidade Federal da Bahia

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janice Janissek de Souza (Co-orientadora)

Universidade Federal do Mato Grosso

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sônia Maria Guedes Gondim

Universidade Federal da Bahia

À minha família:

**Gabi e Leo**, razões de todas as minhas escolhas e decisões, grandes responsáveis por eu estar onde estou agora, a quem devo a graça de ter alcançado a felicidade verdadeira apenas por tê-los ao meu lado.

**Nilson**, pelo amor, paciência, companheirismo, ajuda, sinceridade, cumplicidade e, principalmente, por ter apoiado totalmente as minhas decisões, mesmo quando não estava bem certo dos resultados.

**Minha mãe**, que me deu apoio e amor incondicionais, foi incansável na preocupação com a minha formação pessoal e acadêmica, com uma devoção que só depois de também ser mãe pude compreender em sua plenitude. Sinto-me feliz em poder orgulhá-la com as minhas realizações.

**Meu pai**, que sempre me apontou a leitura, a curiosidade e a busca do conhecimento como os únicos caminhos viáveis para a construção de uma vida mais rica e plena. Fico feliz em achar que ele ficaria orgulhoso se pudesse me ver agora.

**Meus irmãos, Marcia, Marcelo e Tatiana**, pelo amor, por poder dividir com eles uma parte da minha vida e por saber que, em qualquer circunstância, eles estarão sempre ao meu lado quando eu precisar, torcendo por mim.

## AGRADECIMENTOS

Em meio a tantas pessoas a quem quero agradecer esta conquista, prefiro iniciar agradecendo a Deus, que deve ser o grande responsável não apenas por eu ter conseguido realizar esse meu objetivo, mas, principalmente, por eu ter tido a coragem de ir buscá-lo, trilhando um caminho novo e desconhecido que só tem me dado alegrias e realizações.

Ao Prof<sup>o</sup> Antonio Virgílio Bastos, a quem, a enorme sorte de apenas conhecer já seria uma honra. Mas, como tudo que acontece na minha vida supera as minhas expectativas iniciais (que em geral já são boas), fui contemplada com a oportunidade de ser sua orientanda e fazer parte da sua equipe. Agradeço pelas direções oferecidas, pelos ensinamentos, pelas oportunidades de desenvolvimento propiciadas e, principalmente, pelo exemplo de pessoa e profissional que certamente me guiará nesta nova etapa da minha vida de trabalho.

A Janice, que foi muito mais do que uma amiga e co-orientadora. Foi um guia, uma enorme luz de saída, na qual eu pude me agarrar todas as vezes em que a caverna parecia muito escura e o medo de trilhá-la sozinha paralisava as minhas ações. Sem você, certamente eu não estaria aqui agora.

Aos colegas e amigos do ISP e do Núcleo de Pesquisa, em especial a Magno, Eliana, Liana, Carol Aguiar, Camila, Zezé, etc., pelos momentos compartilhados de troca e pelo muito trabalho, seja aqui ou em Juazeiro, nos melhores ou nos piores horários (domingo de manhã), que me fizeram sentir novamente parte de uma equipe.

A Carol Rodrigues, minha nova amiga e “sócia”, grande parceira nestes dois anos, pelas ajudas, pela cumplicidade, pelos ensinamentos e pelo exemplo de que se pode fazer sempre melhor, bastando apenas calma e cuidado sobre o trabalho a ser realizado.

A Tina, minha velha amiga, grande parceira sempre, pelo incentivo e exemplo iniciais e por ter permitido que meus filhos sentissem menos a minha falta em diversos momentos de dedicação a este projeto pessoal.

Aos colegas e amigos do mestrado em Administração, pelas angústias e alegrias compartilhadas, em especial a Bianca, Jaime pela oportunidade de transpor a amizade para além do ambiente acadêmico, a Alba pelas ajudas oferecidas em diversas oportunidades ao longo destes dois anos e principalmente a Aline, pela parceria, pelo apoio, pela confiança e pela contribuição em todas as fases desta minha nova trajetória.

A todos os professores e funcionários do NPGA, em especial a Beth Loiola, Genauto, Maria do Carmo, Guerra, Sandro Cabral, Sonia Gondim, Sônia Regina, Tânia Fischer, Rogério Quintela, Dacy, Anaélia e principalmente ao Prof<sup>o</sup> Pinho, por toda a confiança depositada em mim ao longo deste período, em diversas situações.

Às empresas e os gestores entrevistados, pela disponibilidade, atenção, presteza e valiosa contribuição para a realização do trabalho, em especial a Ceci e Karina, por terem tornado possível e simples o meu acesso aos participantes.

E, finalmente, mas de forma alguma menos importante, a todos os meus amigos e familiares. Há muito tempo eu aprendi “que se depende sempre, de tanta muita diferente gente” e nunca mais pude me esquecer. Em todos os momentos da minha vida, nos melhores e nos piores, nunca me faltaram pessoas maravilhosas me dando apoio e carinho incondicionais. Sou, de fato, uma pessoa muito abençoada. Seja na minha velha família (os meus pais, irmãos, tios) ou na nova (sobrinhos, sogra, primos, cunhados); sejam os amigos de ontem e sempre (que me acompanham desde a infância ou adolescência) ou aqueles com quem tenho a chance de compartilhar a criação dos nossos filhos; os que adquiri na faculdade ou os que conheci no trabalho, não importa de onde vêm, eles sempre estão comigo em todas as situações, possibilitando que eu alcance tudo que busco na vida. Torço para que todos vocês que cruzaram o meu caminho tenham a mesma sorte que eu tive e que eu possa um dia retribuir tudo que sempre fizeram por mim.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é compreender as teorias implícitas dos gestores acerca do que é um trabalhador comprometido e suas relações com as estratégias cotidianas de gestão da sua equipe de trabalho. Considera-se Teoria Implícita a partir do conceito utilizado por Janissek-de-Souza (2007), como sendo uma articulação entre elementos esquemáticos que se constrói, originada de interpretações e filtragens cognitivas. Já como comprometimento organizacional, adota-se o conceito de Bastos (1994), como um conceito que envolve a noção do desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores, empenho em favor de. Fundamentado nestas abordagens teóricas, a identificação do constructo teoria implícita se deu a partir da articulação entre os diversos elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido construído pelos gestores (explorando o peso dos elementos afetivos e instrumentais que o integram) e as explicações que eles possuem acerca dos possíveis fatores antecedentes e conseqüentes ao desenvolvimento de diferentes perfis de comprometimento. Para tanto, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com questões abertas e alguns procedimentos mais estruturados aos quais os gestores eram submetidos à escolha. Os dados coletados foram avaliados a partir do procedimento de análise de conteúdo e os resultados apresentados com o uso de técnicas de mapeamento cognitivo. A pesquisa foi realizada em duas empresas de médio/ grande porte da região metropolitana de Salvador-BA, com oito gestores (quatro de cada organização). Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter explicativo e intensivo. Das hipóteses adotadas como respostas preliminares a este estudo, apenas uma não foi confirmada integralmente. Conclui-se que: 1) os gestores relacionam experiências positivas e resultados favoráveis à organização com o perfil de trabalhador comprometido de base afetiva mais do que o faz com o de base instrumental; 2) a teoria implícita dos gestores possui maior aderência às dimensões do comprometimento de base afetiva do que de base instrumental – na realidade, para o grupo de gestores pesquisado, a base afetiva é o próprio comprometimento em si; e 3) diferentes compreensões acerca do comprometimento se associam a decisões também diferenciadas em relação à gestão de pessoas, embora isso não ocorra em todas as situações a que são submetidos os gestores em seu dia-a-dia de trabalho. Este estudo traz contribuições às discussões que já vêm sendo realizadas no campo de estudos do comprometimento organizacional acerca da necessidade garantir uma maior precisão conceitual ao conceito de comprometimento organizacional, e mostra que a utilização de estratégias qualitativas de pesquisa pode contribuir para os avanços que vêm sendo realizados no campo a partir da utilização hegemônica instrumentos quantitativos de pesquisa. Além disto, oferece dados para uma melhor compreensão dos efeitos que a avaliação dos gestores acerca do comprometimento da sua equipe produzem sobre as suas estratégias na gestão da mesma, o que pode vir a ser futuramente melhor investigado a partir das teorias que tratam das profecias auto-realizáveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento organizacional. Cognição organizacional. Teoria implícita. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to understand the implicit theories that managers have regarding what a committed worker is and the relationship between them and the day to day management strategies they apply to their teams. Implicit Theory is comprehended as defined by Janissek-de-Souza (2007): a logical maze of schematic elements that is built and originated from cognitive interpretations and filtering. Organizational commitment, on the other side, is like Bastos (1994) defines a concept that involves the notion of a desire to stay, to continue, the feeling of pride to belong, involvement with objectives and values, and perform to achieve in favor of something or someone. Using these as theoretical base, the identification of the Implicit Theory construct was carried out through getting several schematic elements that make the committed worker concept constructed by the managers (exploring and weighing the affective and continuance elements that comprise it) and the explanations that they have about the possible antecedents and consequents factors to the development of diverse commitment profiles. In that regard, a semi structured interview was conducted with open questions the managers would choose. The collected data was analyzed following the content analysis procedure and results were presented through cognitive mapping techniques application. This research was conducted in two companies located in Salvador, Bahia (one medium size, one large size company). Eight managers, four from each organization, were interviewed. This is a qualitative study, that has a explicative purpose. From the original hypothesis, only one was not totally confirmed. This study concluded that: 1) managers relate more positive experiences and favorable results for the organization with the affective committed worker profile than with the ones with a continuance profile; 2) the Implicit Theory that managers presented about the committed worker is more adherent to the affective dimension of commitment than with the continuance dimension – for them, commitment itself is the affective base; and 3) different comprehensions about commitment are associated to different decisions courses in regard to people management, even though this does not happen in all routine situations managers go through. This study contributes to the discussions that have been going among the organizational commitment researchers about the necessity for more conceptual precision for the construct, and proves that qualitative methods can effectively contribute to enhance knowledge in the Field as much as the hegemonic usage of quantitative methods. Furthermore, the data here offered provides a better understanding of the effects of managers' appraisals regarding subordinates' commitment over their strategies manage the teams. This could be more profoundly investigated from a self fulfilling prophecy theory approach.

**KEY WORDS:** Organizational Commitment. Organization Cognition. Implicit Theory. People Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>17</b>
2.1 O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	17
2.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO UM CONSTRUTO MULTIDIMENSIONAL	22
2.3 O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO E SUA GESTÃO NA ATUALIDADE	35
2.4 A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO NO BRASIL COM UTILIZAÇÃO DE ABORDAGEM QUALITATIVA	43
<b>3 OS ESTUDOS SOBRE COGNIÇÃO E TEORIA IMPLÍCITA</b>	<b>49</b>
3.1 A COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	49
3.2 COMPREENDENDO O CONCEITO DE TEORIA IMPLÍCITA	54
3.2.1 Os esquemas cognitivos	54
3.2.2 A Teoria Implícita	58
<b>4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b>	<b>64</b>
4.1 OBJETIVOS	65
4.1.1 Objetivo Geral	65
4.1.2 Objetivos Específicos	65
4.2 HIPÓTESES	65
4.3 MODELO DE ANÁLISE	66
<b>5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b>	<b>68</b>
5.1 CONTEXTO DA PESQUISA	69
5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	70
5.3 ETAPAS DA COLETA DE DADOS	71
5.4 PROCEDIMENTOS DE TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>77</b>
6.1 ELEMENTOS ESQUEMÁTICOS ACERCA DO CONCEITO DE TRABALHADOR COMPROMETIDO	78
6.2 HIPÓTESES ACERCA DOS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO	95
6.3 AS RELAÇÕES ENTRE PERFIS DE COMPROMETIMENTO E ESTRATÉGIAS COTIDIANAS DE GESTÃO	102
6.4 A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS: CONSTRUINDO A TEORIA IMPLÍCITA DE TRABALHADOR COMPROMETIDO	112
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>131</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico de comprometimento.....	27
Figura 2 - Modelo teórico de comprometimento com descrição de antecedentes, conseqüentes, correlatos e suas correlações.....	32
Figura 3 - O impacto do <i>downsizing</i> organizacional no comprometimento: o papel do contrato psicológico.....	38
Figura 4 - Articulação entre os elementos de análise da pesquisa.....	67
Figura 5 - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – respostas espontâneas – Parte 1.....	79
Figura 6 - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – resposta espontânea – Parte 2. ....	82
Figura 7 - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – resultados gerais. ....	85
Figura 8 - Mapa de centralidade das características de trabalhador comprometido – escolha de características previamente selecionadas pela entrevistadora. ....	88
Figura 9 - Número de respondentes que evocou cada tópico relacionado a antecedentes de comprometimento.....	95
Figura 10 - Número de respondentes que evocou cada tópico relacionado a conseqüentes do comprometimento.....	97
Figura 11 - Classificação dos antecedentes e conseqüentes atribuídos pelos gestores no que se refere à relação com o sujeito ou com a organização. ....	100
Figura 12 - Principais antecedentes e conseqüentes atribuídos pelos gestores no que se refere à relação com o sujeito ou com a organização. ....	101
Figura 13 - Estratégias cotidianas na condução da equipe. Prioridade do gestor na escolha do empregado. ....	104
Figura 14 - Relação entre as estratégias cotidianas e as escolhas dos gestores.....	109
Figura 15 - Estratégias cotidianas na condução da equipe. Forma de condução por parte do gestor. ....	111
Figura 16 - A Teoria Implícita de trabalhador comprometido. ....	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Comprometimento no Trabalho. ....	20
Quadro 2 - Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional. ....	35
Quadro 3 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento. ....	41
Quadro 4 - Diferenças entre teoria científica e teoria implícita. ....	61
Quadro 5 - Descrição do perfil e rótulo atribuído a cada um dos participantes nas duas organizações pesquisadas. ....	70
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa. ....	76
Quadro 7 - Significados atribuídos pelos gestores aos dois conjuntos de atributos de trabalhador comprometido oferecidos. ....	91
Quadro 8 - Respostas oferecidas pelos participantes à questão aberta quanto à diferenciação na forma de gestão de trabalhadores com diferentes perfis de comprometimento. ....	103

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Procedimento utilizado para definir centralidade das características de trabalhador comprometido a partir da escolha dos gestores entrevistados:.....	87
--	----

# 1 INTRODUÇÃO

Na análise do vasto campo de estudos organizacionais, depara-se com uma grande gama de definições da palavra organização, que vão desde aquelas provenientes do senso comum até as que buscam, por meio de diferentes perspectivas, um conceito científico que dê conta deste fenômeno tão complexo. A partir das diversas definições encontradas, podemos entender organizações como um empreendimento coletivo que requer ações coordenadas das pessoas e a permanência dos seus membros em determinados cursos de ação.

Na tentativa de coordenar estas ações e mantê-las nos referidos cursos, diversas são as estratégias utilizadas pelos gestores nas organizações. Estas estratégias vão desde a coerção, através do estabelecimento de regras rígidas e normas restritivas, até as diferentes tentativas de obter o envolvimento e engajamento das pessoas.

Por conta da necessidade de tornar estas estratégias mais eficazes, que aumenta na medida em que a competitividade se acirra e as empresas precisam se tornar ainda mais produtivas, percebe-se um crescimento do interesse acadêmico e empresarial por compreender como se estabelecem estes vínculos do trabalhador com as organizações. Diversos são os conceitos utilizados para denominar estes vínculos: envolvimento, satisfação, motivação, comprometimento, etc. Neste contexto, o conceito de comprometimento torna-se especialmente útil em razão da sua potencial capacidade de explicar as causas e as conseqüências destes vínculos do trabalhador com as organizações (SIQUEIRA e GOMIDE, 2004). Meyer e Herscovitch (2001) reforçam a pertinência deste crescente interesse pelo estudo do comprometimento, quando definem comprometimento como sendo uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos.

Apesar do seu potencial explicativo e a despeito dos avanços obtidos, a pesquisa sobre comprometimento ainda não conseguiu obter consenso que garanta a precisão dos conceitos

sobre o tema. Redundância, imprecisão e alargamento excessivo de conceito têm marcado os estudos na área (MORROW, 1993; MOWDAY, 1998; OSIGWEH, 1989). O modelo de Meyer e Allen (1991), que hoje é o mais difundido e aceito para explicar o comprometimento, é cercado de controvérsias e reúne, sob um mesmo rótulo, dimensões do comprometimento que podem ser consideradas quase como antagônicas entre si.

De outro lado, todo gestor possui teorias próprias sobre como se dão estes vínculos e as formas adequadas de gerenciá-los, frutos da sua experiência prévia, da sua formação acadêmica, das teorias científicas existentes, das interações com colegas, das observações de outros gestores, etc. Estas idéias estão mais ou menos organizadas, formando estruturas de conhecimento que são exploradas pelo campo de estudos da cognição organizacional. Tais estruturas são utilizadas para construir representações das pessoas, de si próprias, do ambiente e de diversos aspectos da vida cotidiana e guiar todo o processo de busca, seleção, armazenamento e geração de novos conhecimentos e comportamentos. Múltiplos conceitos são utilizados na área: *schemas*, *scripts*, mapas cognitivos, teoria implícita, sistemas interpretativos, sistemas de conhecimento, pressupostos, modelos mentais, etc. (BASTOS, 2004). Para Janissek-de-Souza (2007), a preocupação fundamental da perspectiva cognitivista da organização é perceber como os membros da mesma conceituam, interpretam e compreendem os eventos ou processos dos quais participam no dia-a-dia da organização.

Fundamentado nas abordagens teóricas do comprometimento organizacional e da cognição organizacional, o presente estudo busca compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização e como esta visão se articula com as suas estratégias de gestão da sua equipe. Dentre os conceitos utilizados pelo campo de estudos da cognição organizacional, utilizaremos o de teoria implícita em razão do mesmo servir bem ao propósito de compreender as atribuições causais envolvidas nas escolhas dos indivíduos. Segundo Downey e Brief (1986), os indivíduos fazem escolhas e reagem ao ambiente de acordo com idéias bem desenvolvidas sobre como o mundo opera. O estudo das teorias implícitas pretende exatamente compreender como estas idéias se articulam de modo que cada indivíduo construa sua própria teoria sobre o mundo que o cerca. Para Coleman (2000), elas funcionam como modelos que “focam nossa atenção e guiam o modo como processamos e compreendemos informações sobre nós mesmos, outras pessoas e situações sociais” (p.4).

Na presente dissertação, adota-se o termo teoria implícita de forma mais específica a partir de uma adaptação do conceito utilizado por Janissek-de-Souza (2007), como sendo uma articulação entre elementos esquemáticos que se constrói, originada de interpretações e filtragens cognitivas. Tomando como base este conceito, procuraremos investigar como as teorias implícitas dos gestores sobre trabalhador comprometido com a organização se articulam com as estratégias de gestão da sua equipe de trabalho. Neste caso, entendemos que estratégias são as orientações gerais sobre como organizar, manter, valorizar e desenvolver a equipe de forma que as metas sejam conseguidas e aprimoradas.

Já com relação a comprometimento, considera-se como Bastos (1994), que se trata de um conceito que envolve a noção do desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores, empenho em favor de.

A realização de um estudo desta natureza torna-se importante, pois avança em direção a superar algumas lacunas na pesquisa sobre comprometimento: a) necessidade de compreender de que forma a diversidade de conceitos existentes sobre comprometimento influencia na vida organizacional; b) A existência de uma lacuna teórica que investigue o tema à luz de estruturas cognitivas, tal como o conceito de teoria implícita; c) A necessidade de ampliação desses estudos em duas áreas ainda pouco exploradas no Brasil: a perspectiva dos gestores e os estudos qualitativos; d) A importância de avançarmos ainda mais na compreensão do comprometimento, considerando-o como uma variável fortemente impactada pelo processo de reestruturação produtiva mais recente.

Trata-se de um estudo descritivo intensivo, baseado em metodologia qualitativa, que foi realizado em duas diferentes organizações com sujeitos que ocupam cargos de gestão e possuam pelo menos dois subordinados. Entendemos que o uso de metodologias alternativas pode trazer subsídios importantes a um melhor entendimento do conceito. Além disso, abordagens qualitativas trazem contribuições fundamentais na pesquisa social, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos processos e nos significados dos fatos para os atores envolvidos.

Ao contribuir para o preenchimento ou exploração dessas lacunas, esse estudo pode trazer elementos bastante significativos ao sólido trabalho que já vem sendo desenvolvido no país no campo do comprometimento.

Para a realização dessa análise, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos principais. Além da parte introdutória, no capítulo dois discorre-se sobre um dos campos de estudo principais utilizados como referência para o presente trabalho: os estudos sobre o comprometimento organizacional. Para isso, o capítulo inicia-se com uma discussão sobre o conceito de comprometimento e as controvérsias que cercam o assunto. Em seguida tratam-se dos múltiplos tópicos de pesquisa associados ao campo do comprometimento, como suas bases, focos, antecedentes, conseqüentes e correlatos, sempre procurando discutir as questões centrais que preocupam os estudiosos do tema e as principais dúvidas que ainda carecem de maior investigação. Como complemento a esta discussão, abordaremos questões que justificam a pertinência de continuar centrando esforços nos estudos sobre o comprometimento, a despeito das mudanças ocorridas contemporaneamente no mundo do trabalho. Por fim, ainda no primeiro capítulo, apresenta-se uma breve revisão do estado de campo da pesquisa realizada no Brasil sobre comprometimento nos últimos anos com a utilização de abordagens qualitativas.

No terceiro capítulo, trata-se sobre o segundo campo de estudos que fundamenta teoricamente a presente pesquisa: a cognição organizacional e, de forma mais específica, as teorias implícitas. Inicia-se com uma revisão do histórico do campo de estudos da cognição organizacional e os principais conceitos que são utilizados na área. Um maior entendimento da teoria implícita propriamente dita será possível a partir da leitura da segunda parte deste capítulo. Inicia-se com uma exploração acerca dos esquemas cognitivos (considerados pela pesquisadora como sendo noções básicas para o entendimento das teorias implícitas) para, em seguida, apresentar e discutir o conceito de teoria implícita e, mais especificamente, de teoria implícita aplicada ao campo das organizações.

O capítulo quatro traz a delimitação do objeto de estudo. Nele serão apresentadas as questões que motivaram a investigação, os objetivos (geral e específicos) que se pretende atingir, as hipóteses norteadoras da análise e o modelo utilizado para a compreensão das articulações realizadas entre os dados obtidos.

O delineamento metodológico utilizado no estudo para responder às questões propostas está descrito de forma detalhada no capítulo cinco. Nele constam o contexto em que a pesquisa foi realizada, a caracterização dos sujeitos participantes, as etapas de investigação e os procedimentos de transcrição e de análise dos dados obtidos.

No sexto capítulo apresentam-se os resultados da investigação, no sentido de responder aos problemas de pesquisa formulados. Para tanto, esta apresentação divide-se em quatro etapas. Na primeira etapa abordam-se os resultados relativos aos elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido construído pelos gestores; na segunda, são apresentadas e discutidas as hipóteses que os gestores constroem acerca do que leva alguém a desenvolver cada um dos perfis (conjunto de atributos apresentados) de trabalhador (instrumental e afetivo), e as conseqüências disto tanto para o próprio sujeito quanto para a organização empregadora; e na terceira, discutem-se as relações desta avaliação dos gestores acerca do comprometimento com a forma de conduzir as suas estratégias cotidianas frente a seus empregados. Na quarta e última etapa, explora-se a articulação entre os resultados previamente discutidos que possibilitará a montagem do modelo da “Teoria Implícita de Trabalhador Comprometido”, segundo o grupo de gestores participante e a articulação da mesma com as estratégias previamente apresentadas.

Finalmente, no capítulo sete, uma síntese dos principais resultados é apresentada, destacando os aspectos mais relevantes da presente dissertação, as principais contribuições oferecidas, suas limitações e as sugestões de pesquisas futuras que possam dar andamento aos resultados obtidos por este estudo.

Após estas considerações mais introdutórias, nos próximos dois capítulos serão apresentados os principais conceitos teóricos que fundamentam a investigação proposta.

## **2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Para uma melhor compreensão dos aspectos relacionados ao comprometimento organizacional, o presente capítulo encontra-se dividido em quatro partes distintas. A primeira parte traz algumas discussões que cercam os pesquisadores dedicados ao estudo do comprometimento no trabalho no que diz respeito ao seu conceito. Na segunda, discutem-se alguns avanços realizados no campo em relação a tratar o comprometimento como um conceito multidimensional e sua relação com antecedentes, consequentes e correlatos. Na terceira parte, trazem-se alguns argumentos que justificam a relevância da continuidade dos esforços que buscam melhor compreender o fenômeno do comprometimento e sua gestão, a despeito de todas as mudanças ocorridas contemporaneamente no mundo do trabalho. Na quarta e última parte, apresentam-se, de forma resumida, algumas pesquisas realizadas no Brasil sobre o fenômeno do comprometimento a partir da utilização de uma abordagem qualitativa, como uma alternativa à hegemonia das pesquisas quantitativas tão comuns neste campo de estudos.

### **2.1 O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**

O interesse em estudar o comprometimento no trabalho teve origem há aproximadamente cinqüenta anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização para, com isso, propiciar uma aplicação prática do constructo que viabilizasse soluções de problemas vivenciados pelos atores organizacionais.

Segundo Swailes (2000, p. 199 *apud* REGO, 2003) “será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento”. Esta

exuberância de pesquisas “pode ser creditada, em grau muito considerável, à evidência de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais” (REGO, 2003, p.26).

Apesar da constatação deste interesse datar do início da segunda metade do séc XX, podemos considerar que o conceito de comprometimento vem sendo trabalhado de forma mais freqüente desde o clássico trabalho de Mowday, Steers e Porter (1982), tendo sido inaugurado no Brasil, a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1989) e Bastos (1994) (CANÇADO, GENELHU e MORAES, 2007).

Não obstante o seu considerável desenvolvimento ao longo deste período, ainda confunde-se, em certas situações, com o estudo da motivação, da satisfação dos empregados, ou mesmo do clima organizacional. Vários autores ressaltam, entretanto, suas diferenças em relação à motivação e outras atitudes, sugerindo que comprometimento influencia o comportamento e pode levar à persistência em um modo de agir, mesmo diante de motivos e atitudes conflitantes (BROWN, 1996; MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Para Osigweh (1989), os conceitos são “os blocos de construção das ciências, sobre os quais proposições são baseadas” (p.579) e conhecimento científico só pode alcançar seu caráter cumulativo quando esses conceitos estão constituídos de forma adequada. O autor destaca, entretanto, que no campo dos estudos das organizações, é comum que haja má definição de conceitos que resultam na realização de pesquisas ambíguas e dificulta que as mesmas possam gerar o acúmulo de conhecimentos.

Ainda segundo Osigweh (1989), o que se pode argumentar acerca deste problema é que se trata de um campo de estudos onde a própria natureza não é de fácil generalização (os conceitos precisam ser testados em cada contexto específico) e onde os diferentes pontos de vista são necessários para a construção da realidade social. Apesar disto, para ele, alguma imprecisão é aceitável, mas a ambiguidade que hoje domina os estudos na área acaba sendo responsável pela carência de conhecimento organizacional que possa ser expandido e contribua para uma melhor compreensão das suas peculiaridades.

Diversos fenômenos organizacionais são citados por Osigweh (1989) como exemplos desta imprecisão conceitual, dentre os quais se destaca o do comprometimento organizacional. Esta idéia é corroborada por Morrow (1993), que afirma que a pesquisa sobre comprometimento

tem se caracterizado pela redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos. Segundo Osigweh (1989), o conceito de comprometimento é tão amplo que inclui intenções e comportamentos sob um mesmo rótulo de significado e que este “esticamento” é o principal responsável por esta imprecisão.

Uma das maiores dificuldades na conceituação de fenômenos diz respeito a estabelecer o seu apropriado nível de abstração. Um aumento neste nível de abstração depende basicamente de dois procedimentos. O primeiro, e mais desejável deles, envolve a criação de um conceito que seja bastante generalizável ou até universal (portanto extenso), enquanto que sua conotação tem suas propriedades reduzidas, contribuindo com a sua precisão de significação. O segundo, e pouco desejável, constitui-se na ampliação da sua extensão ao mesmo tempo em que se amplia a conotação. Este procedimento resulta em conceitos excessivamente inclusivos, pouco precisos e provoca aquilo que se chama de esticamento do conceito (OSIGWEH, 1989). Por diversas razões, este parece ser o caso do conceito de comprometimento.

É importante ressaltar que esta dificuldade de conceituação aparece a partir do próprio termo em si, que possui múltiplos significados associados ao seu uso na linguagem cotidiana, e variações entre a língua inglesa e a portuguesa, já que possuem raízes distintas – *commit* (confiar, entregar, consignar) e *comprommittere* (obrigar por compromisso, dar como garantia, empenhar) – respectivamente (BASTOS, 2000).

Segundo Bastos (1994), no cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: 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 forma de agir que pode conduzir a produtos ou estados desejáveis e comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar ou enviesar as ações da pessoa.

Ainda segundo Bastos (1994), ao ser utilizado na linguagem científica e relacionado à questão do trabalho, o conceito conserva apenas o significado de “engajamento”, eliminando o seu conteúdo de valor negativo e passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Apesar da constatação de que, no que diz respeito a comprometimento no trabalho existem diversos alvos do comprometimento do sujeito (carreira, profissão, grupo, sindicato, etc.), neste estudo focaremos mais especificamente o comprometimento organizacional, tendo em vista os objetivos do que se pretende investigar. Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros), entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes na literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: 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 de .

O Quadro 1 apresenta, resumidamente, algumas conceituações relacionadas ao comprometimento, sem a pretensão de ser completa, mas com o objetivo de ilustrar definições de autores diversos, que possuem interpretações diferentes sobre o fenômeno e, mais especificamente, sobre comprometimento organizacional, foco do presente estudo.

GENÉRICA
“... engajamento que restringe liberdade de ação” (Oxford English Dictionary, 1969)
“...assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso” (Aurélio, 1988)
“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade” (Becker, 1960).
“... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (Salancik, 1977).
“... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis” (Brown, 1996).
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO
“... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (Mowday et al., 1979).
“... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).
“...a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização” (O’Reilly e Chatman, 1986).
“...um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (Allen e Meyer, 1991).
“...uma laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (Mahtieu e Zajac, 1990).

**Quadro 1** - Definições de Comprometimento no Trabalho.

**Fonte:** Meyer e Allen (2001) e Bastos (2000) *apud* Scheible (2004).

Também o trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), ressalta esta falta de consenso. Na revisão de literatura realizada por esses autores, o conceito, em dez diferentes trabalhos, apresenta sua essência voltada para: 1) identificação; 2) voluntariedade e lealdade; 3) investimento na organização ao longo do tempo; 4) estado de espírito que sustenta a relação do empregado com a organização; 5) harmonização entre os objetivos organizacionais e objetivos pessoais; 6) a natureza do relacionamento do empregado com a organização como um todo; 7) a noção de pertencimento; 8) relação de troca; 9) exibição de comportamentos extra-papel, ou seja, que vão além do que está previsto para o empregado e 10) vinculação afetiva com a organização.

Apesar de variadas, em geral as definições têm em comum o fato de relacionarem o comprometimento a um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra. A principal diferença diz respeito a como se considera que este vínculo foi desenvolvido (BASTOS, 1994; MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Ainda no que se refere à dificuldade de conceituação, Klein, Molloy e Cooper (no prelo), discutem o fato de que existem alguns fatores geradores (antecedentes) embutidos nas próprias conceituações acerca do que é comprometimento. Para os autores, sempre que tratamos acerca de trocas, investimentos, identificação e congruência com metas e valores, estamos na realidade tratando de elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo e não explicando o vínculo em si. Por outro lado, os autores argumentam que o desejo de continuação seria mais pertinentemente discutido caso fosse tratado como um efeito (conseqüente) do comprometimento do que como algo pertencente ao próprio conceito.

A despeito dos significativos avanços que vêm sendo obtidos nesse campo nos últimos quinze anos, especialmente com pesquisa de orientação quantitativa, ainda existe uma excessiva fragmentação dos instrumentos de medição e dos próprios limites conceituais do construto. Para Mathieu e Zajac (1990), o crescimento da popularidade do conceito provocou uma profusão de focos, tipos, definições e medidas do que vem a ser comprometimento. Tal quadro ainda é atual, mesmo tendo sido decorridos quase 20 anos da realização desta meta-análise sobre comprometimento organizacional.

Para uma melhor compreensão, portanto, faz-se necessário, o entendimento acerca dos componentes ou tópicos de pesquisa relacionados ao tema, tais como suas bases, seus antecedentes, conseqüentes e correlatos, além dos focos intra-organizacionais que serão explicitadas na seção a seguir.

## 2.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO UM CONSTRUTO MULTIMENSIONAL

Uma das discussões centrais quando se trata de conceituar comprometimento, diz respeito à distinção entre a sua abordagem atitudinal e a comportamental. Para Brown (1996), na abordagem atitudinal, “comprometimento desenvolve-se como um resultado da combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais, levando a sentimentos positivos sobre a organização, que se converte em comprometimento” (p.231). Nesse caso, o sujeito desenvolve comprometimento por antecipação a retornos positivos. Bastos (1994) define essa abordagem como aquela que diz respeito à forma como o sujeito descreve seus sentimentos, intenções e crenças acerca do objeto.

Já na abordagem comportamental, “a pessoa alcança um estado ou posição de comprometimento como resultado do engajamento em comportamentos comprometidos” (BROWN, 1996, p.231). Para Bastos (1994), os indicadores de comprometimento é que são passíveis de observação. Como freqüentemente não existe coerência entre o “dizer” e o “fazer” e boa parte da pesquisa na área se foca na abordagem atitudinal, Bastos (1994) destaca, nesse aspecto, a existência de uma lacuna que gera desintegração entre as duas abordagens. Além disso, essa desintegração torna difícil tomar o comprometimento como antecedente de um determinado comportamento no trabalho. Não se pode relacionar facilmente o “dizer” de alguém com o resultado de seu comportamento, sem que se incluam outros mediadores nessa relação. Possivelmente, por conta disso é que o relacionamento entre comprometimento (com suas escalas atitudinais) e desempenho no trabalho se coloca como um dos desafios dessa área de estudos e que poucas sejam as pesquisas que se dedicam a avaliar os comportamentos expressos pelos trabalhadores. Em 1996, na sua dissertação de mestrado, Menezes propôs uma escala que tem como objetivo reduzir esta lacuna, denominada EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional. Apesar dos avanços obtidos com a validação desta escala, a mesma ainda não avançou no sentido de relacionar seus resultados com o comportamento observável do trabalhador.

Dentro da abordagem atitudinal, O’Reilly e Chatman (1986) destacam ser o apego psicológico o núcleo central do comprometimento, no qual o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por

diferentes mecanismos, que eles denominaram de bases do comprometimento. Os autores discriminam, com base nos estudos de Kelman (1958) três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: a) complacência/ *compliance* (submissão) ou troca: quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; 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 assumí-los como seus e finalmente c) internalização, envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Uma ponderação importante em relação ao conceito de *compliance* diz respeito ao quanto é de fato pertinente chamá-lo de comprometimento. Considerando a força da relação de autoridade que governa a relação empregador /empregado, não seria mais conveniente tratá-lo na tradição dos estudos sociológicos sobre obediência ou adesão às normas? Chamá-lo de comprometimento não provocaria o que Osigweh (1989) chamou de “stretching” (esticamento) do conceito? Mesmo entre gestores de organizações, não se compartilha a idéia de que um trabalhador obediente e que permanece na organização por falta de alternativas mais atraentes, possa ser considerado um trabalhador comprometido. Em estudo conduzido entre trabalhadores rurais no sertão Nordestino (COSTA E BASTOS, 2005), encontrou-se elevados níveis de comprometimento entre trabalhadores rurais de baixíssima escolaridade e submetidos a precárias condições de trabalho, o que fomentou ainda mais dúvidas sobre o tema. Até que ponto essas medidas podem ser de fato consideradas comprometimento ou se referem a um construto distinto?

O estudo de Bar-Hayim e Berman (1992) contribui para esse diálogo com a distinção entre comprometimento passivo (lealdade), e comprometimento ativo (identificação e esforço extra). Os autores propõem uma medida bidimensional que, segundo Bastos et. al. (1997) foi também proposta posteriormente por Sutton e Harrison (1993), que integram internalização e identificação em uma única dimensão, mantendo complacência em uma medida específica – embora ainda fazendo parte do construto do comprometimento. Essa diferenciação é, para Morais (2004), importante, já que existe uma confusão entre conceitos gerenciais com base na “imposição” da produtividade e dos valores organizacionais, mesmo que contrários aos pessoais. O autor destaca que, essa prática, baseada em um conceito inadequado de comprometimento,

torna-se ineficiente, desenvolvendo características dependentes ou servis nos empregados, que acabam agregando pouco valor à organização. Diferente do vínculo de mão dupla (ativo), onde o empregado estabelece uma relação de troca com a organização (de várias naturezas, desde as mais afetivas até as mais instrumentais), a complacência pressupõe uma doação do empregado sem que receba nenhuma contrapartida por parte da organização.

Ainda considerando três bases distintas, a conceituação hoje mais difundida é a distinção entre os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo ou instrumental (BROWN, 1996). Mowday, Steers, e Porter (1979) descreveram o comprometimento afetivo como sendo uma força referente a uma identificação individual, um envolvimento em uma determinada organização proveniente de experiências positivas. O comprometimento afetivo corresponderia ao apego psicológico que de maneira mais comum está relacionado ao conceito de comprometimento. Esses autores elaboraram um questionário de medição de comprometimento (OCQ) que inclui determinação de motivação, intenção de pertencer e identificação com a organização, e foi o mais largamente utilizado em pesquisas por todo o mundo. Para esses autores, o comprometimento afetivo é o próprio comprometimento, em uma concepção unidimensional, que dominou as pesquisas por um longo período. Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) traduziram e validaram esse instrumento para o contexto brasileiro e obtiveram bons índices de confiabilidade.

Diversos outros autores denominam o comprometimento afetivo como sendo atitudinal. Essa denominação pode trazer ainda mais confusão conceitual, considerando que dessa forma se trata a parte (base afetiva) como sendo o todo (já que a intenção pode se apresentar de mais de uma forma). No presente trabalho, entretanto, trataremos apenas como comprometimento afetivo, tendo em vista a nossa compreensão de que esse termo se apresenta mais adequado para refletir o sentimento de querer fazer, querer contribuir, a partir de uma ligação afetiva com o trabalho em questão.

Já o comprometimento instrumental, foi descrito por Kanter (1968 *apud* BROWN, 1996) como sendo a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma, tendo em vista não desejar perder os investimentos e sacrifícios já feitos em nome dela. Esse conceito se apóia na teoria dos “side-bets” de Becker (1960). Os indivíduos contabilizariam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a

facilidade de deixá-la e as perdas potenciais que teria caso resolvesse por isso. (WHITENER e WALZ, 1993).

Para Becker (1960), *side-bets* pode ser descrito como uma espécie de aposta ou de investimento que o sujeito faz, e que, por não desejar perder, o prende a um determinado curso de ação. Dentre as perdas associadas a uma mudança nesse curso, Becker (1960) destaca os custos associados a um novo ajuste social. Depois de um tempo de dedicação a uma determinada atividade, o indivíduo se vê em uma espécie de “zona de conforto” e avalia de forma negativa os esforços que teria que despender para se adaptar a uma nova atividade. Esse custo, denominado de *sunk costs*, pode ser em relação a novas aprendizagens, à perda de certo status ou imagem pessoal, a perdas financeiras, etc. e sua avaliação por parte do sujeito pode ser feita tanto no plano consciente quanto inconsciente, diminuindo uma possível atratividade de alternativas externas. Becker também salienta que, frequentemente, esta avaliação não se dá exclusivamente em relação a um único *side-bet*, e sim envolvendo uma complexa e multifacetada análise da situação. Ele exemplifica com um caso de troca de emprego, onde seriam avaliados: questões financeiras, perda de “senioridade” que poderia lhe permitir uma ascensão em curto prazo, o conhecimento do local e da atividade que facilitam o exercício das atividades, da rede de relacionamentos já estabelecida, etc. Todos estes aspectos dependem, entretanto, ainda segundo o autor, de uma análise do sistema de valores presentes no mundo em que o sujeito vive, tanto em termos macro, quanto em relação às subculturas dominantes no seu universo mais restrito. Um exemplo disto é o fato de que uma mudança de emprego representa hoje algo muito diferente do que representou no passado, conforme discorreremos de forma mais detalhada na próxima seção deste capítulo.

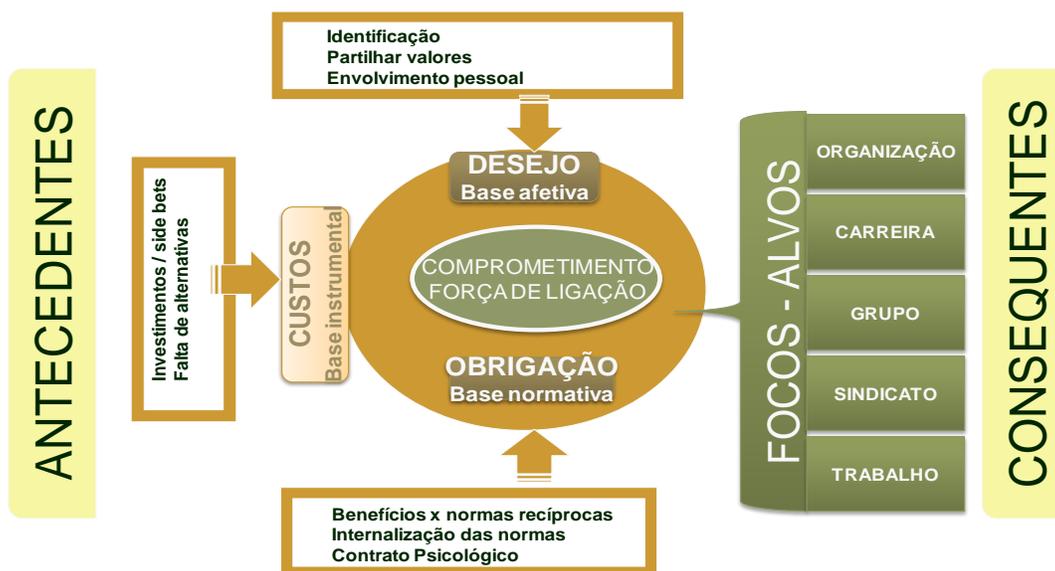
Em contrapartida, outros autores defendem que o comprometimento instrumental deveria ser estudado a partir de duas vertentes distintas: a) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego (falta de alternativas); b) essa ligação se assenta na idéia de que os sacrifícios pessoais inerentes à saída são elevados (sacrifícios pessoais).

McGee e Ford (1987, *apud* MEDEIROS et. al., 2002), contribuíram com essa discussão salientando a existência de um terceiro componente do comprometimento – a base normativa. Segundo os autores, a origem desse comprometimento advém da percepção do indivíduo acerca das pressões normativas (normalmente provenientes da cultura na qual o sujeito está inserido) a

respeito do seu comportamento. Para Weiner (1982) e Allen e Meyer (1990, *apud* BROWN, 1996), o comprometimento normativo pode ser descrito como “senso de obrigação que mantém a pessoa em um certo curso de ação” (p.231). Jaros et.al. (1993), por sua vez, definem comprometimento normativo como o “estágio em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora através da internalização de suas metas, valores e missão.” (p.995).

Em 1991, Meyer e Allen apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre comprometimento, em que conceituam o construto como tridimensional: comprometimento afetivo, instrumental e normativo, podendo agir isoladamente ou de forma combinada na influência do comportamento. Para os autores, podemos considerar essa classificação como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, que traria subjacente uma idéia de que são mutuamente excludentes, não condizente com o modelo apresentado. Os esforços no sentido da busca de operacionalização desse construto resultaram em instrumentos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993 que contribuíram para uma melhor elucidação do conceito.

Para Brown (1996) essas distinções entre comprometimento atitudinal e comportamental e suas três bases (afetiva, instrumental e normativa) formam o que podemos chamar de tipologia do comprometimento organizacional. Essa conceituação recebeu suporte empírico de diversos pesquisadores além de Brown e no Brasil, foi estudada por Medeiros em 1997, que a validou entre trabalhadores de pequenas e micro empresas, no Rio Grande do Norte (MORAIS, 2004). Em 2001, Meyer e Herscovitch, definindo comprometimento como “uma força que liga os indivíduos a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos” (p. 301), apresentaram um esquema (vide Fig.1) que sumariza esses conceitos de forma bastante apropriada, conforme pode ser visto de forma adaptada a seguir.



**Figura 1** - Modelo teórico de comprometimento.

**Fonte:** Elaboração própria adaptado de Meyer e Herscovitch, 2001, p.19

O esquema proposto por Meyer e Allen, apesar de representar um avanço em direção à simplificação, está longe de se constituir como um consenso na área. Conceitualmente o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo (COOPER-HAKIM E VISWESVARAN, 2005). Mesmo Meyer e Allen (1991) reconhecem que “os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes” (p.79), embora apontem que os efeitos (conseqüentes) do comprometimento normativo tenham duração mais curta que os do afetivo. Menezes (2006) apoiado nos estudos nacionais de Bastos (1994) e Medeiros (1997), chama a atenção para o fato de que identificar-se com a organização ao ponto de sentir-se na obrigação de fazer vem quase sempre acompanhado de apego emocional relacionado com a mesma. Por outro lado, o autor argumenta que esse sentimento de obrigação pode vir acompanhado de um vínculo instrumental, no sentido de querer retribuir trocas que lhes vem sendo consideradas satisfatórias.

Mowday (1998) destaca a questão de haver sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento. Ele aponta que os comprometimentos afetivo e instrumental, propostos por Meyer e Allen (1991), sobrepõem-se respectivamente a internalização e conformidade propostos por O'Reilly e Chatman (1986). Além disso, os testes

empíricos feitos considerando o comprometimento instrumental têm demonstrado que ele possui efeitos diversos ao comprometimento afetivo em relação ao desempenho e aos comportamentos de cidadania organizacional (SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008). Uma meta-análise conduzida por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) revelou haver uma forte correlação entre os comprometimentos de base afetiva e normativa, mas, quando se trata da base instrumental, os resultados são tão distintos que sugerem tratar-se de um constructo distinto. Seria ele, então, a antítese do comprometimento? Precisaríamos de um novo conceito para denominá-lo que não fosse o de comprometimento? Não seria apenas um preditor de intenção de permanência e não propriamente de comprometimento? (SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008). Estes resultados obtidos por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) contradizem os achados anteriores apresentados pela meta-análise conduzida por Mathieu e Zajac (1990), segundo a qual o comprometimento, em qualquer das suas bases, teria pouco impacto na *performance* dos sujeitos.

Seguindo esta linha, *turnover* é, tradicionalmente, o conseqüente mais largamente estudado em relação às suas correlações (neste caso negativas) com as medidas de comprometimento afetivas, instrumentais e normativas. Segundo Meyer et.al. (2002) ele é, na verdade, o único conseqüente do comprometimento que se relaciona de forma semelhante com as três bases. Entretanto, até mesmo Meyer e Allen (1991) reconhecem que, reduzir comprometimento a permanência, ou intenção de permanência é uma forma estreita de enxergar o conceito, já que a efetividade organizacional depende de bem mais do que manter a força de trabalho estável. Sendo assim, é muito mais razoável supor que alguém venha a exercer esforço extra quando se sente emocionalmente ligado a algo do que quando permanece apenas em razão de sentir-se obrigado ou por considerar necessário. Além disto, Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam que alguém pode ser comprometido e sair da organização por uma serie de razões (inclusive familiares), enquanto que outro pode apresentar baixos índices de comprometimento e permanecer por outras razões externas à mesma. Por outro lado, Mathieu e Zajac (1990), em seu estudo, consideraram que a relação entre comprometimento e *turnover* (além de pontualidade e assiduidade) é pouco significativa. Os autores consideram que essas correlações devem, provavelmente, ser mediadas ou moderadas por outros aspectos, como, por exemplo, intenções de comportamentos.

Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam ainda que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com uma série de comportamentos considerados positivos no trabalho

como cooperação, realização de horas-extras quando necessário, expressão de opinião, compartilhamento de informações, interesse pela qualidade do trabalho e avaliações positivas por parte da chefia. Segundo os autores, não se observam estas mesmas relações quando se considera os comprometimentos instrumental e normativo, sendo que, no caso específico das avaliações positivas da chefia, a relação é negativa com o comprometimento instrumental. Meyer et.al. (2002) haviam obtido resultados semelhantes em sua meta-análise e destacam ainda, que, embora tradicionalmente se avalie os impactos do comprometimento sobre a organização, de forma mais recente tem-se procurado analisar também os seus impactos positivos sobre os próprios sujeitos. Neste sentido, os autores apontam que existe uma controvérsia entre os pesquisadores sobre se o comprometimento afetivo cumpre um papel de amortizador dos efeitos negativos dos fatores estressores no trabalho, ou, ao contrário, traz mais impactos negativos do que traria a alguém que fosse pouco comprometido. Isso, provavelmente, depende da intensidade deste vínculo, conforme foi apontado por Randall (1987) e será melhor discutido na próxima seção deste capítulo. Vale destacar que Meyer et.al. (2002) encontraram correlações negativas entre comprometimento afetivo e estresse gerado por conflitos trabalho-casa, enquanto que no caso do comprometimento instrumental ocorreu o oposto. Os autores levantam a hipótese de que, no caso do comprometimento instrumental, o sentimento de estar preso à organização (como um cilada) possa ampliar o potencial de conflito gerado pela redução de tempo dispensado à família e ao lazer. Estes dados, entretanto, ainda são controversos e não são corroborados por todos os autores.

Outro ponto importante a ser considerado é que os antecedentes relacionados ao comprometimento afetivo apresentam fortes correlações com os do comprometimento normativo (SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008), mas não são válidos para explicar o comprometimento instrumental. Para Meyer e Allen (1991), características pessoais (necessidade de realização, afiliação e autonomia; ética pessoal de trabalho; lócus de controle ou interesse de vida centrado no trabalho) interferem na possibilidade de propensão de comprometimento afetivo com a organização. Além disso, os autores também relacionaram a estrutura organizacional (descentralização da tomada de decisão e formalização de políticas e procedimentos) e as variáveis relacionadas às experiências de trabalho (confirmação de expectativas prévias, percepção de equidade na distribuição de recompensas, suporte organizacional, autonomia, imparcialidade nas avaliações, desafios relacionados ao trabalho, escopo do trabalho,

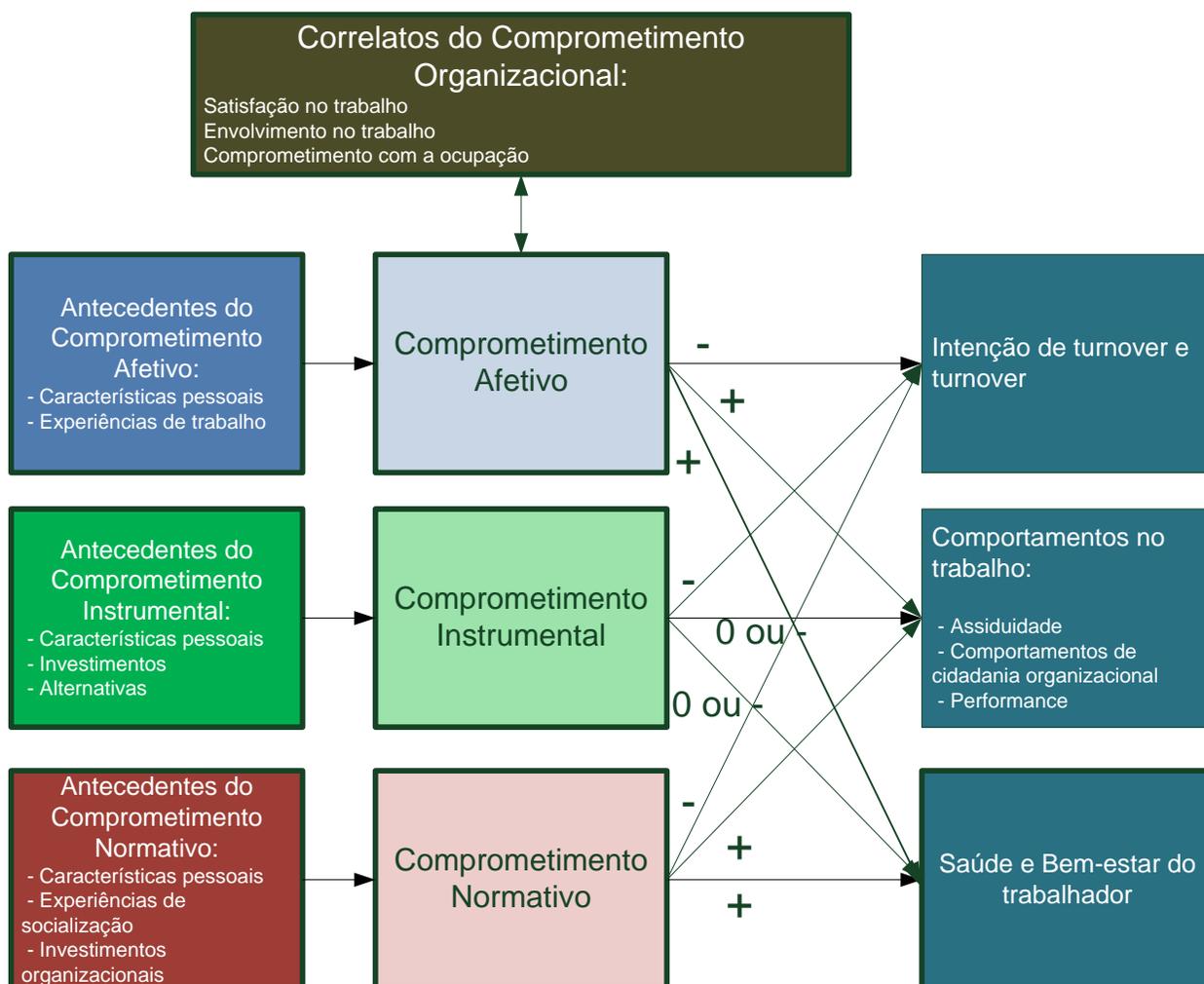
oportunidade de crescimento, participação nas decisões, etc.) como sendo antecedentes importantes em relação ao comprometimento afetivo. Em trabalho posterior, Meyer et.al. (2002) confirmaram que os fatores ligados às experiências de trabalho são preditores fortíssimos para que o sujeito se comprometa afetivamente com a organização, mas, constataram que características demográficas demonstram pouco impacto nos resultados, sugerindo ser menos importante um aprimoramento nas práticas de recrutamento e seleção do que o cuidado com o sujeito após o ingresso dele na organização.

Por outro lado, quando se trata do comprometimento instrumental, os antecedentes estão sempre relacionados aos investimentos feitos e à avaliação de alternativas. Os custos relacionados à mudança do curso de ação variam de pessoa para pessoa e a melhor forma de medi-los pode ser relacioná-los a variáveis próximas, como idade ou tempo de empresa, já que, para Becker (1960), os side-bets geralmente se tornam mais poderosos com o passar do tempo – aumentam os investimentos e conseqüentemente os custos associados. Essa premissa, entretanto, também guarda questionamentos. Alguém que tenha acumulado, ao longo dos anos, conhecimento que seja facilmente transferível pode se sentir menos desencorajado pelos custos associados à sua saída do que alguém muito novo e sem experiência (MEYER e ALLEN, 1991). Talvez por esta razão, Meyer et.al. (2002) não tenham encontrado fortes correlações entre tempo de empresa e idade e comprometimento instrumental. Segundo os autores, não é fácil encontrar antecedentes do comprometimento instrumental que possam ser generalizáveis, provavelmente porque a avaliação do que pode ser descrito como um custo associado à saída é algo bastante idiossincrático. Os autores citam como exemplo o pagamento de bônus ou premiações por desempenho. Se por um lado a associação do bom desempenho com o recebimento de um valor em dinheiro contribui para a percepção do sujeito de que ele é competente e contributivo (que traria impactos positivos no comprometimento afetivo), por outro lado pode ser um fator que venha a ter um grande peso no momento de avaliar os custos relacionados à saída da organização (relacionado ao comprometimento instrumental).

Outros autores destacam que as percepções positivas de justiça tendem a explicar o comprometimento afetivo – e, de forma mais discreta, o normativo –, mas é menos claro o poder explicativo com relação ao instrumental. Além disso, outras variáveis, como o feedback, a dificuldade dos objetivos e o desafio inerente ao cargo, explicam o comprometimento afetivo, mas apresentam correlações negativas com a base calculativa (REGO, 2003).

Também no que diz respeito aos fatores correlatos (assim chamados em razão de não haver consenso acerca da existência de uma causalidade entre eles e o comprometimento), não há relações similares entre os mesmos e os comprometimentos de base afetiva e normativa. Na sua meta-análise, Mathieu e Zajac (1990) encontraram dados que indicam que fatores de motivação externos, como recompensas tangíveis, reduzem os índices de comprometimento de base afetiva (que os autores denominam de comprometimento atitudinal). Em contrapartida, não foram encontradas relações positivas entre estes mesmos fatores e o comprometimento instrumental. Já no que se refere a satisfação no emprego, as correlações mostraram-se positivas para ambas as bases do comprometimento. Apesar disto, na meta-análise conduzida por Meyer et.al. (2002), foram encontradas fortes correlações entre comprometimento afetivo e medidas globais de satisfação no trabalho.

A Figura 2 sintetiza alguns dos principais achados relacionados aos antecedentes conseqüentes e correlatos do comprometimento quando se considera o modelo tripartite proposto por Meyer e Allen. Deve-se destacar, entretanto que, conforme discutido anteriormente, estas correlações apontadas não podem ser consideradas unânimes, tendo em vista os diferentes achados apontados por diversos autores que investigam o fenômeno.



**Figura 2** - Modelo teórico de comprometimento com descrição de antecedentes, conseqüentes, correlatos e suas correlações.

**Fonte:** Meyer et.al., 2002. p.22

Apesar de todos estes estudos levantarem críticas ao modelo das três bases do comprometimento e destacarem a base afetiva como sendo aquela com melhor ajustamento aos resultados empíricos, segundo Solinger, Van Olffen e Roe (2008), a maioria deles foca suas críticas na natureza empírica da questão e pouco tratam da questão conceitual envolvida no modelo. Para os autores, o comprometimento afetivo envolve uma atitude em relação a um alvo (no caso a organização), enquanto que as bases calculativa e normativa constituem-se em antecipações às possíveis conseqüências de um comportamento (no caso a saída da organização) – seria então uma atitude em relação a um comportamento e não a um alvo. Eles argumentam que

esta diferença é significativa, pois “comprometimento a um alvo (i.e. a organização) é uma atitude que predispõe o indivíduo a uma variedade de comportamentos sob um leque de condições” (p. 74), enquanto que “comprometimento a um comportamento é – por definição – um conceito muito mais restrito que somente faz sentido em ambientes e momentos onde esse comportamento for relevante” (p.74). Sendo assim, o modelo representa conceitos diferentes que não podem ser representados por um mesmo construto e um único significado.

Além das discussões supracitadas, uma outra questão importante a ser destacada é o fato de que, na pesquisa do comprometimento, a organização têm sido tratada como uma entidade monolítica. No entanto, diversos estudos apontam que este não é o caso, e defendem que o comprometimento organizacional seja visto como uma agregação do comprometimento com outros focos, como grupo, clientes e liderança. Segundo Reichers (1985), a própria teoria sobre as organizações apresenta diversas abordagens que a tratam como uma coalizão de forças que disputam as energias, identificação e comprometimento dos seus membros. Também as teorias de grupos e de papéis falam das múltiplas identificações com vários grupos dentro e fora do trabalho que os sujeitos experienciam e que resultam em um laço complexo e muitas vezes problemático e confituoso dos mesmos com as organizações das quais faz parte.

Sendo assim, ainda segundo Reichers (1985), estes múltiplos focos, que podem ser internos à própria organização (colegas, liderança, departamento, filial, etc.) ou externos (comunidade, clientes, associações profissionais, etc.) podem possuir metas e valores incompatíveis entre si, de modo que a entidade “organização” seja para o trabalhador nada mais do que uma abstração. Para ele, a organização é representada pelo seu superior (por exemplo) e a imagem que ele possui da entidade organização dependerá, em grande medida, da visão que o próprio líder transmite acerca da mesma. Além disto, segundo Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2002), cada um destes focos possui antecedentes e conseqüentes distintos e sua saliência para o empregado pode variar conforme a situação à qual o mesmo está submetido.

Apesar de alguns estudos avaliarem o comprometimento organizacional sob um foco específico, sabe-se que o comportamento do empregado é reflexo de múltiplos comprometimentos que não são totalmente independentes e possuem efeitos que podem ser avaliados por seus efeitos diretos ou indiretos. Embora a intenção de permanência na organização, por exemplo, esteja relacionada diretamente ao comprometimento com a mesma, os comprometimentos com o supervisor ou com o grupo de trabalho atuam de forma indireta nos

seus efeitos. Por outro lado, quando se trata de *performance*, seus efeitos estão muito mais relacionados ao comprometimento com o supervisor, já que o mesmo é o responsável pelo direcionamento de ações e cobrança dos resultados. Não obstante, não podemos ignorar que é a organização a entidade responsável por estabelecer as estratégia e metas de forma mais geral, que impactam nas ações individuais (VANDENBERGHE, BENTEIN e STINGLHAMBER, 2002).

Segundo Cohen (2000), as abordagens multivariadas nos estudos sobre o comprometimento no trabalho podem ser preditoras muito mais seguras de resultados de *turnover*, intenção de permanência, *performance*, satisfação, absenteísmo, atrasos, etc. do que qualquer abordagem avaliada de modo separado. Apesar disso, o autor destaca que não existem muitos estudos que relacionem de forma direta múltiplos comprometimentos com múltiplos resultados. Para Fink (1992, *apud* MENEZES, 2006), contextos de alto comprometimento envolvem relações múltiplas que o sujeito estabelece com a atividade que realiza, seu grupo de trabalho, a organização, etc. Meyer et.al. (1998) salientam que essa mesma idéia é compartilhada por diversos outros autores que encontraram evidências de que o comportamento no trabalho pode ser mais bem explicado quando se consideram os diversos vínculos que o trabalhador estabelece: com o grupo de trabalho, o líder, a organização, a ocupação, etc. e suas diversas possibilidades de inter-relacionamentos.

Entendendo, portanto, o comprometimento organizacional como um conceito multidimensional e que envolve múltiplos focos, cada dimensão deve ser entendida como parte de um sistema. Estas dimensões possuem: antecedentes, que podem ser características pessoais, do trabalho, relações entre grupos/líderes, características organizacionais e status de funções; correlatos, como motivação, satisfação com o trabalho, stress, envolvimento; e conseqüentes, como desempenho, percepção de alternativas, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e assiduidade (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEDEIROS, 2003). Os antecedentes, correlatos e conseqüentes podem ser exclusivos ou compartilhados entre os focos, de modo que, fatores que afetam um foco do comprometimento, podem causar impacto em outros (SCHEIBLE, 2004). O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais antecedentes, conseqüentes e correlatos que têm sido apontados nas pesquisas desenvolvidas no campo.

ANTECEDENTES		CORRELATOS	CONSEQÜENTES
<b>Características Pessoais</b>	<b>Características do Trabalho</b>	<b>Motivação</b>	<b>Desempenho no trabalho</b>
Idade	Autonomia na Tarefa	Geral	Medido por outros
Sexo	Variedade de habilidades	Interna	Medido por resultados
Educação	Desafio	<b>Stress</b>	<b>Rotatividade</b>
Estado Civil	Desenho do cargo	<b>Comprometimento c/ a carreira/profissão</b>	<b>Alternativas de trabalho percebidas</b>
Tempo no cargo		<b>Comprometimento c/ o sindicato</b>	<b>Intenção de procurar alternativa</b>
Tempo na organização	<b>Relações Grupo/Líder</b>	<b>Envolvimento com o trabalho</b>	<b>Comparecimento</b>
Percepção de competência	Interdependência das Tarefas	<b>Satisfação com o trabalho</b>	<b>Intenção de continuar na organização</b>
Habilidades	Comunicação com o líder	Geral	<b>Absenteísmo</b>
Salário	Coesão do Grupo	Extrínseca	
Nível do cargo	Estrutura de Liderança	Intrínseca	
Valore ético trabalho	Consideração do Líder	Supervisão	
<b>Papel na empresa</b>	Liderança Participativa	Colegas	
Ambigüidade	<b>Características Organizacionais</b>	Promoção	
Conflito	Tamanho	Pagamento	
“Overhead”	Centralização	Trabalho em si	

**Quadro 2** - Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional.

**Fonte:** Mathieu e Zajac (1990).

Com as mudanças ocorridas mais recentemente no mundo do trabalho, tornou-se ainda mais indispensável que o comprometimento seja compreendido a partir desta visão complexa e multifacetada que certamente propiciará uma avaliação mais precisa dos seus impactos na vida das organizações e de seus trabalhadores. Na seção a seguir, discute-se de forma mais detalhada quais foram estas mudanças ocorridas e quais as suas relações com a compreensão do comprometimento com a organização.

### 2.3 O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO E SUA GESTÃO NA ATUALIDADE

A despeito de todas as discussões teóricas que o tema comprometimento suscita, uma dúvida pertinente a esta reflexão poderia ser: é de fato ainda relevante o estudo do comprometimento, considerando as profundas mudanças ocorridas nos últimos anos no que se refere aos vínculos do trabalhador com as organizações? Segundo Baruch (1998, *apud* MOWDAY, 1998), as organizações demonstram pouco comprometimento com seus empregados,

o que gera, como consequência, uma mudança na natureza desse vínculo estabelecido. Ele suporta seus argumentos nas evidências de queda na correlação entre comprometimento e *turnover* nas pesquisas mais recentes realizadas na área. Os processos de fusões, aquisições, reduções drásticas no quadro de empregados, etc., teriam um efeito direto na perda de lealdade do empregado em relação às organizações que justificariam uma queda do interesse científico pelo estudo do tema.

Esta questão sustenta o argumento defendido por Rego (2003) de que o comprometimento afetivo deveria ser estudado em duas categorias distintas no que tange ao foco organizacional. A primeira delas estaria relacionada com a ligação afetiva /emocional propriamente dita (sentir prazer em falar bem da organização para pessoas externas) e a segunda com o desejo de fazer a sua carreira futura dentro da mesma organização (futuro comum). Ele considera que em um tempo em que a segurança no posto de trabalho é cada vez menos provável, a fidelidade dos seus empregados não pode ser traduzida como “amor para toda a vida”. Embora pertinente do ponto de vista lógico, o estudo empírico realizado pelo autor não apresentou resultados que justifiquem a necessidade do desmembramento dessa dimensão de análise.

Meyer et.al. (1998) levantam essa mesma discussão acerca da pertinência de continuar estudando o tema (especialmente com foco no comprometimento organizacional) em um ambiente no qual o trabalhador não tem qualquer garantia de sua permanência no emprego. Os autores contra-argumentam, entretanto que, embora contemporaneamente faça menos sentido estudar a permanência do sujeito no emprego, o estudo do comprometimento pode continuar trazendo informações valiosas sobre a qualidade desse tempo que o empregado dedica à organização. Eles consideram que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho indicam a necessidade de um redirecionamento do tema em três linhas principais: possíveis mudanças na natureza do comprometimento dos trabalhadores, mudanças no foco do comprometimento dos trabalhadores e uma multiplicidade de naturezas da relação empregador-empregado.

Contribuindo com esta idéia, Mowday (1998) argumenta que o momento não poderia ser mais propício ao desenvolvimento do tema. Em um mundo de acirrada competitividade, a diferença na contribuição dada pelo empregado é um diferencial muito mais difícil de ser copiado pela concorrência do que uma nova tecnologia desenvolvida. Além disto, em um ambiente de mudanças constantes, como o atual, o comprometimento é, para Herscovitch e Meyer (2002), um

dos mais importantes fatores envolvidos no suporte dado pelos empregados a qualquer mudança proposta.

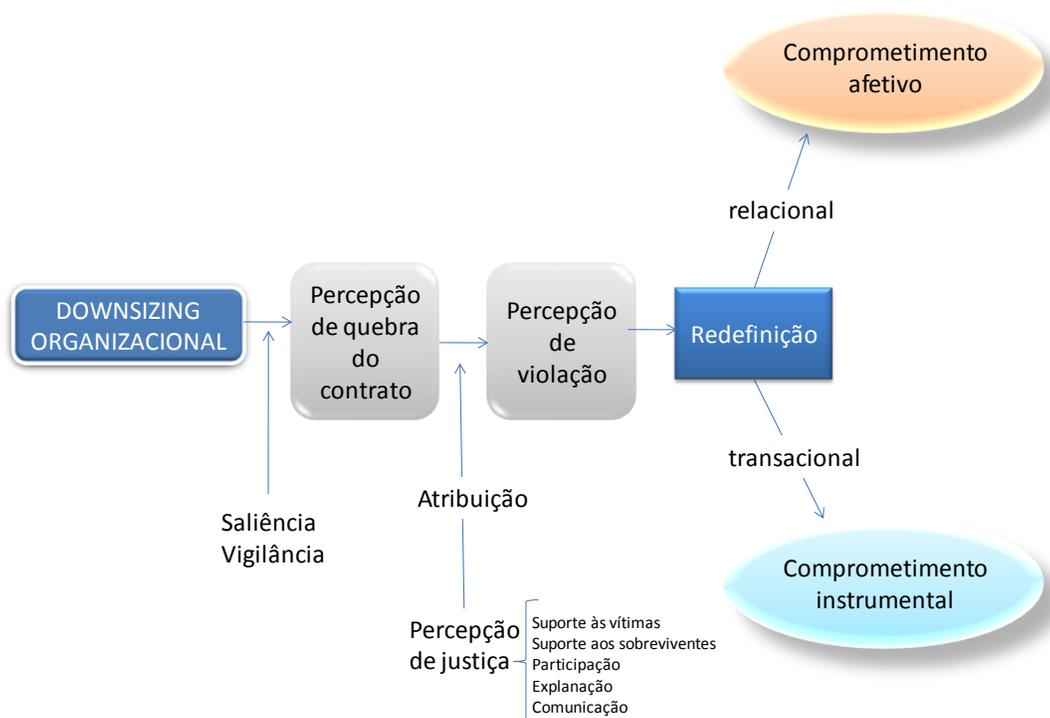
Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) corroboram com o argumento de que a aceleração do processo de globalização acentuou a necessidade de se avaliar o comprometimento sob diversas formas (focos e bases). Para os autores, o indivíduo pode fazer parte de uma organização, mas, antes de tudo, ele faz parte de grupo ocupacional, de uma equipe de trabalho, de uma família, etc., que interagem e se sobrepõem, constituindo as diversas formas de contratos psicológicos que o sujeito estabelece com a organização. Apenas através da análise desta constelação de formas de comprometimentos é que se pode aumentar a validade das medidas de comprometimento como preditor de comportamentos no trabalho, conforme já havia sido defendido por Reichers (1985). Reichers (1985) cita, como exemplo, a possibilidade de um pedido de desligamento não por redução do comprometimento organização, mas em função da existência de um conflito muito grande entre dois fortes comprometimentos (família e trabalho, por exemplo).

Apesar disto, e a despeito da constatação de que estes outros focos podem atuar como forças contrárias ao vínculo com a organização, isto nem sempre se apresenta desta forma. Meyer et. al. (2002) apontam correlações positivas entre comprometimento com a ocupação e com a organização. Não obstante, os autores argumentam que estas correlações positivas não impedem o aparecimento de conflitos, mas sugerem que os mesmos podem ser mais exceções do que regras e que a organização pode se beneficiar dos esforços empreendidos pelo sujeito em nome da própria carreira.

Para Meyer et.al. (1998), as mudanças ocorridas, na medida em que muitas vezes provocam uma maior concentração de responsabilidades em cada membro da organização, pode ser favorável ao desenvolvimento do comprometimento de base afetiva, por provocar um enriquecimento da função do sujeito. Esse mesmo sujeito pode, por outro lado sentir-se sobrecarregado com as novas atribuições e isso produzir um enfraquecimento de seu laço de confiança com a organização. Os autores argumentam que as questões principais que provocam impactos no comprometimento dos empregados são as relacionadas com a quebra do contrato psicológico. A quebra do contrato psicológico pode ocorrer, segundo Cunha et.al. (2004), sempre que o indivíduo entende que a organização não atendeu às suas expectativas perante uma situação. Ela pode se constituir apenas em uma decepção momentânea ou, caso não haja

atenuantes e a empresa não faça algo que venha a mitigar os efeitos do ocorrido, constituir-se uma violação do contrato, danificando a relação entre as partes.

Seja qual for a mudança implementada, sua aceitação por parte dos envolvidos está diretamente relacionada a até que ponto ela rompe com acordos implícitos firmados anteriormente entre as partes. Quanto maior for esta percepção de rompimento, maiores poderão ser os impactos da mudança no comprometimento dos envolvidos. Por outro lado, esta percepção depende da interpretação que o sujeito faz da situação, que é mediada por suas características pessoais e experiências passadas, depende da saliência das mudanças e da sua vigilância para o fato e ainda do tipo de contrato que foi rompido. Os dois tipos de contratos psicológicos mais comumente tratados na literatura são, segundo Cunha et. al. (2004), o transacional e o relacional. O contrato transacional caracteriza-se por termos contratuais de curta duração e bem especificados, onde o empregado deve cumprir um leque bem definido de obrigações (trabalhar pelo que foi pago). Já o relacional é aberto e tem seus termos pouco especificados, baseando-se mais na lealdade e confiança. A Figura 3 ilustra, usando como exemplo uma situação de *downsizing*, alguns fatores que influenciam nesta percepção.



**Figura 3** - O impacto do *downsizing* organizacional no comprometimento: o papel do contrato psicológico.  
**Fonte:** Meyer e Allen, 1998.

Meyer et.al. (1998) destacam que, a mensagem da atualidade é que o sucesso das organizações (e o emprego de cada um) depende de fazer “mais com menos”. A forma como esse trabalho extra é delegado será decisivo para que o empregado sintá-se mais responsável (desafio, autonomia, participação) ou apenas mais sobrecarregado, conforme discutido anteriormente. Os autores argumentam que algumas práticas de gestão, tais como oportunidades de treinamentos, encorajamento para uma maior participação nas decisões, mudança de abordagem por parte das lideranças, etc., contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento de base afetiva.

Também as fusões e aquisições provocam impactos significativos no modo como se configura o foco do comprometimento dos trabalhadores. Um deles é que, na medida em que as empresas se tornam maiores e mais descentralizadas, aumenta a propensão de que os seus empregados se comprometam com partes dela (um escritório regional, uma filial, uma diretoria) ou com grupos ou equipes de trabalho. Além disso, em caso de aquisições, o foco do afeto precisa ser transferido da antiga para a nova organização, o que certamente não é algo que se dá de modo simples e rápido, embora possa ser facilitado pelas práticas organizacionais. Quanto maior for o envolvimento dos empregados em todo o processo de mudança (antes, durante e após a concretização), maior facilidade ele terá para transferir esse afeto (MEYER et.al., 1998). Estes argumentos reforçam a proposição de Reichers (1985) de que a organização não pode ser vista como uma entidade monolítica e de que o comprometimento do sujeito com ela é fruto da coalizão de diversos comprometimentos com suas partes e mesmo com fatores externos.

Outra tendência em meio a todas estas mudanças (e muitas outras não mencionadas), é que o trabalhador redirecione seu foco de comprometimento para a carreira ou profissão afim de preencher o vazio que vem sendo deixado pelas organizações. Nesse movimento, é comum que as saídas dos empregos sejam motivadas pela própria iniciativa do empregado, em busca de oportunidades que possam representar maiores ganhos de habilidades e conhecimentos. (BARROS, 2007; MEYER et.al., 1998). Algumas empresas chegam mesmo a estimular esse movimento, quando oferecem programas de desenvolvimento de competências que não são requeridas de forma imediata na atividade atual do empregado. Esta estratégia, embora perigosa se pensarmos que aumenta as chances de um desligamento voluntário, é fundamental em contextos que exijam dos trabalhadores maior flexibilidade e adaptabilidade a novos desafios. Isso se configura como uma tendência a valorizar a empregabilidade em lugar do emprego e

resulta em uma redefinição dos contratos psicológicos estabelecidos entre empregador e empregado (MEYER et.al., 1998). Meyer et.al. (2002), destacam que, quanto maior for a percepção do sujeito de que aquele conhecimento adquirido na organização não poderá ser facilmente transposto para outra, maior será o seu comprometimento instrumental (por perceber que seus investimentos podem ser perdidos). Esta, certamente, não é uma estratégia que se mostre muito eficaz em termos de competitividade, considerando os efeitos negativos que o comprometimento instrumental demonstra sobre a *performance* do sujeito.

Bastos e Borges-Andrade (2002) argumentam, entretanto, que a literatura científica ainda carece de informações que associem possíveis relações entre mudanças no ambiente de trabalho e comprometimento, apesar dos seus esforços no sentido de preencher esta lacuna. Para Fiorito et. al. (2007) existe, na realidade, uma carência de estudos que associem, de forma clara, práticas de gestão de pessoas ou características organizacionais a comprometimento. Ainda segundo Fiorito et. al. (2007), as pesquisas nesta direção dividem-se em três linhas teóricas compatíveis entre si: 1) aquelas que privilegiam a questão dos contratos psicológicos (deveres e obrigações implícitos que o sujeito sente nas suas relações de troca com a organização); 2) as que centram seus esforços em explicar o comprometimento a partir da teoria das trocas sociais (indivíduos buscam *outputs* compatíveis com seus *inputs*; 3) percepção de suporte organizacional (percepção de que a organização se preocupa com o seu bem estar). De forma geral, para os autores, comprometimento consiste, portanto, em uma relação de percepção de reciprocidade e justiça.

Por outro lado, segundo Randall (1987), existem ainda estudos que, contrariamente a esta visão acerca dos aspectos positivos do comprometimento, tratam dos efeitos maléficos do “alto comprometimento” tanto para o sujeito quanto para a organização empregadora, tais como falta de criatividade, resistência à mudança, stress, tensão nos relacionamentos extra-trabalho, conformidade, uso inadequado dos recursos humanos e disposição para se engajar em crimes corporativos em benefício da firma. Apesar do seu potencial de problemas, sua contrapartida (baixos níveis de comprometimento) traz impactos ainda mais negativos tanto para o indivíduo quanto para a organização – a carreira do sujeito pode ser altamente prejudicada e a organização sofrerá com a instabilidade e deslealdade da sua força de trabalho. Diante deste paradoxo, a autora sugere que, moderados níveis de comprometimento seriam os que teriam um resultado mais favorável na avaliação custo-benefício tanto para o sujeito quanto para a organização. Esse modelo talvez esteja, de fato, mais adequado ao mundo do trabalho contemporâneo pois, apesar

de preservar os sentimentos de pertencimento, segurança, lealdade, eficácia, satisfação e reduzir a intenção do trabalhador em deixar a organização, esta possibilidade é sempre real, o que preserva a identidade do sujeito independente da organização e eleva sua capacidade de contribuir de forma mais criativa (Quadro 3)

	<i>Indivíduo</i>		<i>Organização</i>	
	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
Baixo	<p>Criatividade individual</p> <p>Inovação e originalidade</p> <p>Maior efetividade na utilização dos recursos humanos</p>	<p>Avanço de carreira e promoções lentas</p> <p>Custos pessoais resultantes da instabilidade percebida</p> <p>Possibilidade de desligamento</p>	<p>Aumento do turnover por mal-desempenho, provocando uma renovação da força de trabalho</p> <p>Eminência de uma possibilidade de desligamento pode deixar o empregado alerta</p>	<p>Alto turnover, atrasos absenteísmo, queda na intenção de permanência, redução do volume de trabalho, deslealdade com a organização</p> <p>Maior probabilidade da ocorrência de atividades ilegais contra a firma</p> <p>Limitação do comportamento de esforço extra, limitação no controle da organização sobre os empregados</p>
Médio	<p>Elevação dos sentimentos de pertencimento, segurança, eficácia, lealdade e dever.</p> <p>Criatividade individual</p> <p>Manutenção da identidade distinta da Organização</p>	<p>Avanços na carreira ou possibilidades de promoção podem ser um pouco limitadas</p>	<p>Aumento do tempo de empresa dos trabalhadores,</p> <p>Limitação da intenção de sair, limitação do turnover</p> <p>Aumento na satisfação no trabalho</p>	<p>Empregado pode limitar o esforço-extra e o comportamento de cidadania organizacional</p> <p>Possibilidade de priorizar demandas extra-trabalho</p> <p>Possibilidade de queda na performance organizacional</p>
Alto	<p>Aumento da carreira individual e aumento da remuneração</p> <p>Comportamento é recompensado pela organização</p> <p>Indivíduo é abastecido por uma busca entusiasmada</p>	<p>Possibilidades de crescimento individual, mobilidade, criatividade e inovação podem ficar mais adormecidas</p> <p>Resistência à mudanças</p> <p>Stress e tensão nas relações pessoais e familiares</p> <p>Perda da atenção à solidariedade</p> <p>Limitação do tempo e energia para outras organizações extra-trabalho</p>	<p>Segurança e estabilidade da força de trabalho</p> <p>Maior aceitação dos empregados às demandas da organização por maior produtividade</p> <p>Altos níveis de competição por tarefa e performance</p> <p>Metas organizacionais são mais facilmente buscadas</p>	<p>Inefetiva utilização dos recursos humanos,</p> <p>Perda da flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade organizacional</p> <p>Crença inviolável nos procedimentos e regras passados</p> <p>Irritabilidade causada pelo extra-zeloso trabalhador</p> <p>Envolvimento com atitudes ilegais ou antiéticas cometidas em benefício da firma</p>

**Quadro 3** - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento.

**Fonte:** Randall (1987, p. 462).

Diante desse cenário, houve então, ao contrário do que se poderia imaginar, um crescimento mundial do interesse sobre a compreensão do comprometimento no trabalho, principalmente a partir do final dos anos setenta. Brito (2001) ressalta dois fatores que justificam a importância do estudo do comprometimento face às mudanças ocorridas: 1) qualquer processo organizativo implica relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas,

missão e os valores que os fundamentam; 2) o comprometimento é um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais.

Não obstante este novo contexto, Kanter (1997) acredita na possibilidade de um contrato social, no qual as organizações se comprometem com um conjunto de políticas de gestão de pessoas que dêem suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade, à inovação. Tal suporte representaria trocas mais justas com os empregados, mesmo não tendo em vista a garantia da sua retenção a longo prazo (Barros, 2007, p. 62).

A despeito das muitas reflexões realizadas, Bastos (1998) destaca a existência de mais estudos voltados para o segmento gerencial, e que, portanto tratam da questão sob o ponto de vista do que é desejável às organizações vitoriosas, do que estudos científicos que reúnam dados empíricos que tragam maiores contribuições à compreensão dos impactos das mudanças no comprometimento dos trabalhadores. Mesmo assim, o autor sustenta que os resultados encontrados por este segundo grupo corroboram com os pressupostos defendidos pelo primeiro: 1) a questão da importância da reciprocidade no que diz respeito ao comprometimento (investimento da organização no processo de conexão entre as expectativas da organização e as expectativas dos empregados); 2) a idéia da importância de existir uma “cultura de comprometimento”, sustentada em um conjunto coerente de práticas de gestão de pessoas e não em ações isoladas ou unidimensionais.

Ainda há, entretanto, muitas perguntas sem respostas acerca dos impactos destas mudanças nos vínculos que o trabalhador estabelece com a organização. Será possível para o sujeito trabalhar em prol da organização a partir do fomento ao seu comprometimento a outros focos (grupo, profissão, carreira, etc.)? É possível estabelecer um ambiente na organização que faça o empregado perceber que ajudando a organização a atingir seus objetivos poderá estar trabalhando também em prol do seu próprio desenvolvimento (possíveis avanços na carreira, desenvolvimento profissional, etc.)? Como as empresas vão conseguir compatibilizar os diversos tipos de vínculos que precisa estabelecer com os diversos tipos de trabalhador que absorve (temporário, terceirizado, horista, teletrabalhador, etc.)? Como estabelecer percepções de equidade e justiça lidando com grupos tão diversos? Estas e outras questões podem se constituir em uma nova agenda de pesquisas que mantenha cada vez mais vivo o interesse pelo estudo do comprometimento com o trabalho.

## 2.4 A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO NO BRASIL COM UTILIZAÇÃO DE ABORDAGEM QUALITATIVA

A maior parte dos avanços no campo do comprometimento tem suas origens na pesquisa norte-americana que é, segundo Cohen (2007), fortemente influenciada pela psicologia organizacional com orientação quantitativista. Para Cohen “achados baseados nessa abordagem trouxeram importantes contribuições para o entendimento do conceito de comprometimento no trabalho, seus determinantes e efeitos nos resultados” (p.12). Apesar disso, o autor ressalta que essa abordagem também possui as suas limitações. Uma delas é a incapacidade de compreender como o comprometimento se apresentaria submetido a diferentes culturas com formas diferentes de, por exemplo, tratar a questão da aprendizagem ou a influência dos grupos na formação da personalidade.

A pesquisa na Europa desenvolveu-se de forma independente da tradição Norte Americana. Com sua ênfase em pesquisas qualitativas, trouxe contribuições no que tange ao aprofundamento do significado do comprometimento para as pessoas, seu desenvolvimento e impactos no comportamento dos empregados. Esse nível de detalhamento auxilia na compreensão do conceito de comprometimento desenvolvido na América do Norte.

O Brasil tem sido fortemente influenciado pelo modelo americano de pesquisa no campo do comprometimento. A grande maioria dos estudos sobre comprometimento é de natureza quantitativa, como constata da revisão realizada por Demo (2003), onde analisou a produção de artigos empíricos sobre comprometimento nos periódicos brasileiros considerados qualis “A” pela avaliação da CAPES, nas áreas de administração e psicologia organizacional, além dos anais do EnANPAD, entre os anos de 1996 e 2001. Dos 23 artigos analisados, 74% são quantitativos, 13% quali-quantitativos e 13% qualitativos. Resultado similar já havia sido apontado por Medeiros et.al. (2002) em sua revisão de artigos apresentados nos EnANPADs de 1994 a 2001.

O foco nos estudos quantitativos trouxe contribuições bastante significativas para uma melhor compreensão do fenômeno à luz do contexto brasileiro. Apesar disso, pode ser bastante enriquecida caso aportemos uma visão mais qualitativa, que trate dos fenômenos cognitivos envolvidos na construção desse conceito.

Para Brito e Bastos (2002):

[..] a necessidade de se analisar o fenômeno através de novas estratégias metodológicas deve-se ao crescente impacto de uma perspectiva cognitivista no campo dos estudos micro-organizacionais, que tem levado a se destacar a relevância de uma compreensão da natureza, complexidade e riqueza das estruturas conceituais que guiam as ações dos atores organizacionais.(p. 3)

Além disso, é importante permitir que, através desse tipo de abordagem, a cultura “fale” na palavra de cada entrevistado. Para Zanelli (2002), o indivíduo organiza suas interpretações e os conhecimentos que obtém na sua experiência e constrói teorias que são fruto das suas representações subjetivas, trazendo elementos da sua cultura e modo de compreender o mundo. Considera-se, dessa forma, o caráter multifacetado do objeto em estudo e seu processo contínuo de transformação.

Para Thomas *apud* Minayo e Sanches (1993), é essencial no estudo sobre seres humanos descobrir como eles definem as situações nas quais se encontram, porque “se eles definem situações como reais, elas são reais em suas consequências” (p.243). A abordagem qualitativa “adequa-se a aprofundar a complexidade dos fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente” (MINAYO E SANCHES, 1993).

Segundo Godoy (1995), também nos estudos da administração não há forte tradição qualitativa nas pesquisas, embora seja possível perceber, a partir de 1970 um crescente aumento de interesse por esse tipo de abordagem. A autora salienta que “examinando algumas publicações internacionais de reconhecido valor na área, observa-se que os artigos que privilegiam essa linha de pesquisa tanto discutem aspectos teóricos e metodológicos como apresentam estudos conduzidos segundo esse enfoque.” (p.66) Tem-se encorajado, especialmente, pesquisas que possam utilizar metodologias que inovem naquele campo específico de pesquisa para que possam trazer contribuições pertinentes aos estudos na área em questão.

Até quinze anos atrás havia, segundo Medeiros et al. (2002), poucas pesquisas no Brasil sobre comprometimento organizacional. Paralelamente ao turbulento processo de mudanças pelas quais o país passaria em suas formas de produção a partir do início dos anos 90 e o conseqüente ressurgimento dos estudos sobre gestão de recursos humanos, numerosos esforços foram empreendidos, a partir de então, para uma melhor compreensão dos processos relacionados com o comprometimento. Ele, então, passou a ser visto como um construto multidimensional que deve

ser analisado considerando-se seus diversos focos (carreira, organização, grupos, etc) e bases (afetiva, instrumental, normativa) (MEDEIROS et. al., 2002).

Apesar do predomínio da abordagem quantitativa nas pesquisas sobre comprometimento no Brasil, diversos estudos podem ser apontados como ilustrativos do crescimento da pesquisa qualitativa nesse campo.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) realizaram estudo sobre comprometimento com servidores de quatro universidades federais brasileiras (UnB, UFBA, UFMG, UFU) cuja análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, através da criação de diversos sistemas de categorização do conteúdo das informações. Os dados foram colhidos através de questionário aberto a 240 servidores e posteriormente entrevistas com uma sub-amostra de 40 participantes. Seus achados reiteram a necessidade de análise multidimensional do comprometimento tanto em relação a seus focos quanto a suas bases. Além disto, segundo os autores, “a multiplicidade de noções associadas ao conceito de comprometimento organizacional fortalece o seu entendimento como construto disposicional e, mais concretamente, como disposição aberta, já que são inúmeros os comportamentos levantados como realizadores de tal disposição” (p. 116). Os resultados deste estudo apontam também para a necessidade de incremento nos estudos do comprometimento de vertente comportamental e não apenas atitudinal.

Brito (2001) destaca a pesquisa realizada por Silva (1998) em sua dissertação de mestrado, onde a mesma buscou explorar os fatores centrais envolvidos no comprometimento de gestores de uma organização de serviços, com dados colhidos através de entrevistas semi-estruturadas e analisadas sob a perspectiva qualitativa. Os resultados destacaram que os fatores centrais envolvidos no comprometimento dos gestores são multideterminados, inter-relacionados e retroalimentados. Os fatores foram: os processos de socialização do indivíduo anteriores à organização, valores e objetivos compartilhados, objetivos pessoais e profissionais direcionados aos objetivos organizacionais, objetivos pessoais realizados através da participação na organização, reconhecimento dos valores intrínsecos, centralidade do trabalho na vida do gestor, contribuição social dos resultados do trabalho da organização, participação com definições e ações no destino da organização, realização das atividades que estimulem o aperfeiçoamento das capacidades pessoais, assunção da sobrecarga das atividades, oportunidades de desenvolvimento, comprometimento com a profissão, consequência indireta da escolaridade superior, afinidade e

identificação com o gestor principal, integração e bom relacionamento com os pares e colaboradores.

Em 2000, Sá e Lemoine apresentaram os resultados de um estudo voltado para investigar o comprometimento no trabalho comparando as influências sobre o mesmo provocadas pelas condições de trabalho com as provocadas pelas relações interpessoais. Os resultados deste estudo apontam para uma maior influência da qualidade das relações interpessoais estabelecidas no trabalho, do que das condições de trabalho oferecidas na melhoria dos níveis de comprometimento na população pesquisada. Para atingir esses objetivos foram utilizados três instrumentos de coletas de dados: questionário, observação direta e entrevista. A análise foi feita a partir da triangulação dos dados obtidos através dos três instrumentos utilizados na coleta.

Bastos e Costa (2001), trouxeram importantes contribuições na articulação entre pesquisas sobre comprometimento e esquemas cognitivos através da utilização de recursos oriundos da análise qualitativa de dados. Os autores conduziram um estudo em duas organizações de diferentes segmentos industriais confrontando duas estratégias metodológicas para analisar os vínculos de trabalhadores frente a três focos: organização, carreira e sindicato. Foi feita uma comparação entre os dados obtidos a partir da aplicação das tradicionais escalas de atitudes com análise de evocações a partir de metodologia baseada na teoria do núcleo central das representações e na teoria dos esquemas cognitivos. Os resultados encontrados a partir das duas estratégias de pesquisa foram bastante congruentes, o que pode ser reconhecido como uma constatação de que a pesquisa clássica sobre o comprometimento já desenvolveu instrumentos altamente sensíveis e apropriados à análise quantitativa, especialmente quando se pretende medir apenas a intensidade do vínculo. Apesar disto, os elementos qualitativos captados através do instrumento menos diretivo forneceram significados adicionais que permitem distinguir bastante o perfil dos membros de cada organização, significando que a intensidade do comprometimento muitas vezes é calculada a partir de realidades muito diferentes. Sendo assim, suas conclusões em relação à integração das estratégias foram de que, caso se pretenda construir modelos teóricos cada vez mais abstratos e universais, a metodologia quantitativa se mostra apropriada. Apesar disto, os estudos qualitativos são os que permitem obter um conhecimento mais sensível ao contexto em que as pessoas o produzem e o usam, além de serem os únicos capazes de captar as sutilezas que passariam imperceptíveis à outra abordagem. Pode-se concluir, portanto, que, a combinação das duas estratégias propicia uma maior riqueza da realidade que se pretende avaliar.

Em sua dissertação de mestrado, Brito (2001), investigou o conceito de comprometimento para gestores de uma organização Petroquímica, buscando identificar a percepção dos mesmos acerca dos conceitos de trabalhador comprometido e coordenador executivo comprometido. Foram realizadas 17 entrevistas semi-estruturadas e os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo. Em publicação posterior, Brito e Bastos (2002), organizaram o conteúdo desses relatos em mapas cognitivos que representam o schema de trabalhador comprometido, de onde depreende-se que as características da relação do indivíduo com a organização e com o trabalho predominam na noção de trabalhador comprometido. Podemos observar nos resultados deste estudo, que os gestores recorrem a indicadores comportamentais observáveis (assiduidade, bom desempenho na realização das tarefas, etc) como fonte de mensuração do nível de comprometimento da sua equipe. Outro achado importante destes autores diz respeito aos diferentes níveis de conceito de comprometimento encontrados entre os gestores – desde um schema extremamente pobre (tanto em termos de indicadores quanto a focos e bases) até conceitos complexos, resultantes de relações causais entre as próprias dimensões do comprometimento.

Um estudo realizado por Borges et al. (2004) utilizou-se de diversas estratégias para explorar de que forma aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (valores, motivação, satisfação, significado do trabalho) sustentavam a variabilidade do comprometimento em uma biblioteca universitária. O grupo recorreu à análise documental, observação, entrevista e aplicação de questionários estruturados para obtenção de dados. Os achados corroboram com a necessidade de o comprometimento não ser analisado apenas na dimensão atitudinal, já que entre esta e o comportamento manifesto existem fatores mediadores que fazem com que nem sempre as atitudes tenham uma implicação direta na geração da manifestação comportamental correspondente.

Melo, Paz e Almeida (2007) apresentaram um trabalho que mostrou o exame de como diferentes grupos sociais expressam a sua visão sobre o vínculo do trabalhador com a organização. O vínculo foi estudado em comparação com o conceito de comprometimento organizacional, a partir do suporte teórico da teoria das representações sociais, e indicou que o vínculo é visto como uma relação de reciprocidade entre o trabalhador e a organização. De um lado está o que o trabalhador pode oferecer à organização, e do outro, a sua expectativa de retorno. É essa troca que permite o estabelecimento do vínculo entre ambos, que é visto como

uma relação de reciprocidade e não como consequência, apenas, da identificação ou do cumprimento do contrato formal entre o trabalhador e a empresa, que lhe impõe obrigações e responsabilidades.

Apesar da constatação da existência destes e outros importantes trabalhos envolvendo comprometimento sob uma abordagem qualitativa, percebe-se ainda a existência de uma lacuna nesse campo, especialmente abordando a percepção dos gestores e a forma de como essa percepção influencia nas suas ações e decisões na gestão das pessoas.

Melo (2006), destaca que a “adoção de metodologias diferenciadas que privilegiem o acesso livre à cognição dos sujeitos, além das escalas que normalmente são utilizadas em trabalhos dessa natureza, é útil, sobretudo em face das constantes transformações no ambiente social e no mundo do trabalho em particular. Assim, a adoção de metodologia com tais características consegue captar melhor o impacto das mudanças na cognição dos sujeitos” (p.169).

Este estudo visa, portanto, avaliar, a partir de uma abordagem qualitativa, qual a percepção dos gestores sobre o conceito de comprometimento e de que modo essa percepção influencia na forma como age com seus empregados, considerando para esta análise as dimensões afetiva e instrumental, por considerar que as mesmas representam dois extremos de um continuum, e de que a excessiva fragmentação não contribuiria para um entendimento mais claro da questão.

## **3 OS ESTUDOS SOBRE COGNIÇÃO E TEORIA IMPLÍCITA**

No presente capítulo abordam-se algumas questões consideradas básicas para a compreensão do segundo campo de estudos que fundamenta teoricamente esta pesquisa: o da cognição organizacional e de forma mais específica, das teorias implícitas.

Na primeira parte apresenta-se uma revisão histórica dos estudos sobre cognição organizacional e os principais conceitos que são utilizados na área.

Um maior entendimento da teoria implícita propriamente dita será possível partir da leitura da segunda parte deste capítulo. Ela inicia-se com uma exploração das teorias sobre esquemas cognitivos (considerados pela pesquisadora como sendo noções básicas para o entendimento das teorias implícitas) para em seguida apresentar e discutir o conceito de teoria implícita e, mais especificamente, de teoria implícita aplicada ao campo das organizações.

### **3.1 A COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL**

Na análise do dia-a-dia de qualquer organização social, existe um número incontável de situações que podem ser explicadas através do estudo da cognição. Sempre que os seus membros pensam, falam, enfrentam conflitos, tomam decisões, aprendem novas atividades, realizam tarefas, etc., estão de algum modo utilizando os seus processos cognitivos. Entender a cognição e os processos a ela associados, como a linguagem, a simbologia, o aprendizado e o raciocínio tornam-se, portanto, fundamentais para entendermos os processos organizacionais.

O conceito de cognição pode ser concebido de forma genérica como todos os processos envolvidos no ato de conhecer. No dicionário Houaiss consta que cognição é o processo ou

faculdade de adquirir um conhecimento. A etimologia do termo, segundo esse mesmo dicionário, vem do latim *cognitio, ónis*, que significa ação de conhecer. Apesar disso, Bastos (2004), ressalta o fato de que, do ponto de vista leigo e difundido, a palavra está fortemente associada à atividade racional e consciente. Essa idéia ancora-se em uma concepção dualista, que acompanha toda a visão ocidental e permeia os infindáveis debates entre empiristas céticos (Bacon, Locke, Hume, entre outros) e racionalistas dogmáticos (Descartes, Spinoza, Leibniz, Wolff, entre outros) e influenciou de forma bastante decisiva os estudos da Psicologia.

Quando o Behaviorismo surgiu, com a sua ênfase em comportamentos observáveis, pretendia combater as idéias até então defendidas por Wundt e James que possuíam um interesse maior de entender a mente e a experiência sensorial consciente através do método da introspecção. As reações Behavioristas voltaram-se tanto ao método quanto ao objeto de estudo utilizado pelos introspeccionistas. Para eles, o que havia de realmente científico não era o estudo da mente, e sim o comportamento humano observável (OLIVA et. al., 2006). Apesar disto, mesmo durante a supremacia do Behaviorismo, especialmente na América, a preocupação com a cognição continuou forte na Europa, onde se desenvolviam os estudos da Gestalt, o construtivismo de Piaget e a Psicanálise.

A partir do anos 50 foram surgindo críticas que mostraram as limitações do Behaviorismo na explicação do comportamento e os pesquisadores passaram a se dedicar a estudar os processos mentais da cognição humana através de métodos mais rigorosos que levassem a resultados mais confiáveis (OLIVA et. al., 2006). A esse crescimento multidisciplinar do interesse pelos estudos sobre a cognição os autores denominam de Revolução Cognitivista. A realização, em 1956, do Simpósio sobre Teoria da Informação foi, para Bastos (2004), o marco histórico do surgimento de uma ciência cognitiva de fato.

O crescimento desse interesse pela ciência cognitiva coaduna-se com uma retomada da ênfase nos recursos internos das organizações, com suas características subjetivas e sua natureza socialmente constituída. Esse movimento veio de encontro à supremacia dos estudos que colocavam em primeiro plano as variáveis ambientais como determinantes das ações dos indivíduos nas organizações (CARVALHO, 2005; JANISSEK-DE-SOUZA, 2007). Para Hodgkinson e Healey (2008), o crescimento do interesse pelos estudos cognitivos nas últimas duas décadas está associado às mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que confrontaram as organizações modernas e as obrigaram a avançar na compreensão das

potencialidades e limitações cognitivas de seus gestores e empregados. Nesse contexto, a ciência cognitiva se coloca como um campo interdisciplinar para onde convergem os interesses das neurociências, da psicologia, da antropologia, da lingüística e da inteligência artificial (BASTOS, 2004; OLIVA et. al. 2006), no intuito de compreender “como os membros das organizações modelam a realidade e como esses modelos interagem com seus comportamentos” (FORBES, 1999, p.415).

Sabe-se que as pessoas estão continuamente buscando significados para as coisas e eventos que ocorrem no seu cotidiano, buscando dar-lhes sentido, embora muitas vezes não o façam de forma consciente. Sendo assim, os comportamentos, atos e eventos em si não são importantes, e sim o significado associado aos mesmos. A mente é um instrumento ativo de criação do mundo. Sendo a organização composta de pessoas, os processos organizacionais estariam totalmente influenciados pela forma como os seus atores interpretam a realidade ao seu redor. Para Daft e Weick (1984), “construir interpretações sobre o ambiente é o requisito básico dos indivíduos e das organizações” (p.284).

Dessa forma, Smircich e Stubbart (1985, *apud* Janissek-de-Souza, 2007) definem organização como “um conjunto de pessoas que compartilham muitas crenças, valores e concepções que os encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas de seus próprios atos e atos dos outros” (p.30). Daft e Weick (1984), referem-se a ela como um dos mais complexos sistemas imagináveis. Entender a organização pressupõe, portanto, entender a forma como seus membros processam, armazenam, interpretam e dão significado a todos os acontecimentos referentes à mesma. Ainda segundo estes autores, interpretação é o processo de tradução de eventos, desenvolvimento de modelos de entendimento e busca de significados, que ocorre antes mesmo que a organização tenha aprendido e agido.

Apesar disso, é preciso destacar que o crescente reconhecimento da importância dos pensamentos e ações humanas para as organizações não fazem com que possamos reduzir essas últimas a um conjunto de processos cognitivos dos seus membros. Segundo Daft e Weick (1984), o processo de interpretação organizacional é bem mais do que a soma das interpretações individuais. Para os autores, as organizações possuem sistemas cognitivos e memória que possibilitam preservar seus conhecimentos, comportamentos, normas e valores a despeito da entrada e saída dos seus membros ao longo da história. Da mesma forma, os nossos pensamentos e ações não são resultado da modelagem imposta pelas organizações. Sendo assim, identificar

suas interfaces e os resultados das suas ações e relações recíprocas não se dará de forma tão clara e facilmente identificável.

Ainda segundo Daft e Weick (1984), as organizações enxergam seu ambiente basicamente de duas formas: como concreto ou não concreto. No caso de enxergá-lo como concreto, entenderá seus eventos e processos como mensuráveis e ficará sempre em busca da resposta correta. Neste caso, se utilizará de um pensamento mais linear, com análise racional para a busca da solução mais acertada para os problemas enfrentados. Já as organizações que assumem que o ambiente não é concreto irão, segundo Daft e Weick (1984), entender que, embora seja possível fazer um planejamento prévio, cada passo irá sugerir o caminho a ser seguido. Para estas organizações, as interpretações que fazem modelam o ambiente muito mais do que o ambiente modela as suas interpretações. Os autores entendem que os fatores que determinam esta diferença de crenças são as características do ambiente no qual a organização está inserida e a experiência passada dos seus gestores.

Hodgkinson e Healey (2008) apontam ainda que os estudos da cognição organizacional se desenvolveram basicamente sob duas tradições principais: a tradição dos fatores humanos e a tradição organizacional. Para os autores, a tradição dos fatores humanos abrange o campo da engenharia psicológica e *performance* humana, que evoluiu do conceito de modelo mental para modelos mais dinâmicos. Dentre estes modelos mais dinâmicos os autores destacam os estudos da abordagem ecológica (ênfata as interações humanas com o ambiente) e da engenharia cognitiva (abordagem híbrida que procura entender as interações das atividades humanas com o ambiente e as estruturas cognitivas).

Já a tradição Organizacional, tem origem nos estudos de Simon que em 1947 escreveu o clássico livro “Comportamento Organizacional”, onde cunhou o termo racionalidade limitada. Para Simon, as decisões organizacionais eram limitadas pela capacidade cognitiva e de avaliação dos seus membros. Mais tarde, Weick, através do conceito de *sensemaking*, defendeu que os decisores criam seu próprio ambiente em um processo ativo e que os limites não são impostos de fora para dentro. Os autores argumentam que as demandas da modernidade apontam para uma necessidade de integração conceitual e teórica das duas tradições e que a Teoria da Atribuição de Kelley contribuiu bastante na direção de que esse intento possa vir a ser alcançado (HODGKINSON E HEALEY, 2008).

A despeito dos avanços obtidos, Hodgkinson e Healey (2008), destacam que ainda persistem quatro questões que desafiam os estudiosos da área. A primeira delas diz respeito a quais métodos de pesquisa poderiam ser mais bem aplicados em quais situações – a adequação psicométrica de cada uma das técnicas desenvolvidas ainda carece de maior determinação. Outra questão diz respeito aos méritos dos métodos idiográficos versus nomotéticos na construção do conhecimento cognitivo. Os autores defendem as abordagens mais recentemente desenvolvidas que procuram combinar ambos, em modelos híbridos que propiciem comparações sistemáticas, como sendo aqueles que possuem maiores chances de contribuir para o desenvolvimento do campo. A terceira questão diz respeito a quanto o desenvolvimento de diferentes abordagens têm de fato contribuído para o avanço do campo ou podem ser vistos como meros artefatos a serviço do processo de produção ou da tendência ao isomorfismo. Por último os autores destacam a importância de que possam ser desenvolvidas abordagens que possibilitem o acesso aos conteúdos cognitivos menos conscientes.

Diante destas nuances, que envolvem as relações da cognição humana e os estudos das organizações, diferentes conceitos são utilizados para propiciar um maior entendimento. Em importante trabalho sobre o tema, Schneider e Angelmar (1993) *apud* Bastos (2004), consideram que a cognição possui três propriedades centrais: estruturas cognitivas (como o conhecimento está representado e armazenado), processos cognitivos (como ele é adquirido e utilizado) e estilos cognitivos (como os indivíduos processam esse conhecimento, de acordo com preferências individuais, automática e inconscientemente). Para cada uma dessas propriedades são utilizados diversos conceitos que contribuem para uma melhor articulação desse tema com os estudos organizacionais. Quando se pretende estudar estruturas cognitivas, os conceitos mais utilizados são os de *schemas*, mapas cognitivos, *scripts*, teorias implícitas, etc,

Exploraremos a seguir, de forma mais detalhada, as noções consideradas fundamentais para a compreensão do conceito de teoria implícita, escolhido como sendo o mais apropriado para ser utilizado no presente estudo.

## 3.2 COMPREENENDO O CONCEITO DE TEORIA IMPLÍCITA

Uma revisão dos estudos sobre cognição não nos permite obter um consenso e uma delimitação clara que nos permita distinguir os diversos constructos relacionados às estruturas cognitivas importantes para a compreensão do campo. Sendo assim, a revisão a seguir será fundamental para que, a cabo da mesma, possamos explicitar o conceito de teoria implícita utilizada no presente estudo e a razão da escolha da mesma em meio ao rol de constructos disponíveis nos estudos sobre a cognição.

### 3.2.1 Os esquemas cognitivos

A teoria dos esquemas cognitivos oferece um importante conceito para entendermos a forma como percebemos os fatos, os objetos e as pessoas, atribuindo-lhes categorias e juízos de valor e procurando prever o que ocorrerá com os mesmos em um futuro próximo ou mesmo mais distante.

Um dos nossos processos mentais mais básicos é, segundo Michener, Delamater e Myers (2005) o de categorização. Sempre que nos vemos submetidos a um determinado estímulo tendemos a categorizá-lo, procurando integrá-lo a um grupo já existente em nossa estrutura cognitiva. Na maioria das vezes nós empregamos categorias automaticamente e com pouco esforço consciente. Toda vez que identificamos ou rotulamos um objeto como alguma coisa (um livro, árvore, animal), estamos categorizando. Atribuir categorias impõe ordem na complexidade do mundo de estímulos, e ao fazê-lo comunicamos sobre o mundo de forma mais efetiva e eficaz (AUGOUSTINOS e WALKER, 1995).

Essa idéia da categorização precede a teoria dos esquemas e teve origem na pesquisa de Bartlett (1932) sobre memória humana para imagens, figuras e histórias. Para Bartlett, as pessoas organizam imagens e informações em padrões significativos que facilitam a memória recente: as pessoas são mais hábeis para lembrar informações quando elas são organizadas ao redor de um tema em detrimento de quando não estão. O processamento e a memória de informação seriam, então, facilitados pela imposição de uma estrutura significativa e organizadora (AUGOUSTINOS e WALKER, 1995).

Sendo assim, normalmente a partir das características mais pregnantes (cor da pele, idade e sexo, por exemplo, quando se trata de categorizar pessoas), “encaixamos” esse estímulo em uma das categorias que já possuímos, em lugar de tentar criar uma nova categoria. Diversos autores tratam da questão do quanto é mais comum que tentemos enquadrar o novo estímulo a uma estrutura já existente do que criar algo novo para atender a essa nova demanda.

Deste modo, em qualquer percepção, as nossas expectativas acerca do percebido alteram a forma como o enxergamos e influenciam neste processo de categorização. Os esquemas seriam, portanto estruturas mentais que contém essas expectativas e conhecimento do mundo (eventos, papéis sociais, pessoas, fatos, et.) que nos auxiliam no processo de selecionar e processar as informações recebidas no contexto social (AUGOUSTINOS e WALKER, 1995). Michener, Delamater e Myers (2005) destacam ainda que os esquemas incluem informações relativas aos atributos de uma entidade e às suas relações com outras.

Além de nos possibilitar organizar e rememorar fatos, os esquemas nos servem como espécies de guias ou “atalhos mentais”, simplificando a realidade e nos auxiliando a economizar a energia que seria necessária caso precisássemos processar a informação a partir do “zero”. Eles são responsáveis, portanto pelas respostas automáticas ou “*top of the head*” (TAYLOR e FISKE, 1978 *apud* AUGOSTINOS e WALKER, 1995), realizadas com pouco pensamento e maior deliberação. Informações incompatíveis com os esquemas podem requerer um tempo muito maior de processamento, além de um grande dispêndio de energia psíquica.

Considerando essa capacidade dos esquemas em simplificar a realidade e nos trazer à tona o que há de mais saliente na situação vivida (afetando o que nos lembramos e o que nos esquecemos), o processamento esquemático orienta as nossas inferências e nossos julgamentos acerca dos fatos. Eles fornecem dados que faltam, preenchendo as lacunas no nosso conhecimento e, por conseqüência, muitas vezes nos induzindo a erros e distorções nos julgamentos dos fatos (MICHENER, DELAMATER e MYERS, 2005).

A forma como esses esquemas são estabelecidos não se dá simplesmente a partir da observação de um exemplar específico do caso em questão. Assim, para estabelecermos um esquema de “bom líder”, abstraímos características de diversos “bons líderes” com os quais convivemos ao longo da nossa vida. São características simples, como seu nível de conhecimento, a forma como interage com seus subordinados, a postura que deve ter em seu ambiente de trabalho, etc. (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007). O mesmo ocorre com os líderes

quando estabelecem seu esquema do que seria um “trabalhador comprometido”. Esse esquema é resultado da simplificação de uma combinação de características que observam nos indivíduos e que consideramos como positivas no que diz respeito vínculo do indivíduo com o seu trabalho.

A despeito do relevante papel dos esquemas no processamento das informações, as pessoas não compreendem o mundo ao seu redor exclusivamente através do processamento automático. Processamento automático é usado, geralmente, quando os dados são claros e relativamente sem importância à pessoa. Porém, dados mais ambíguos e de relevância considerável para quem percebe, estimulam uma maior motivação para a precisão e exigem uma abordagem mais individualizada e fragmentada em lugar de estratégias dirigidas por esquemas. A categorização social é sempre o passo inicial para formação das impressões, que podem extrapolar este conteúdo estereotípico, especialmente quando foge, em alguns aspectos, às expectativas iniciais ou, quando for merecedor de uma atenção mais individualizada em função da relevância para o indivíduo. Esta aproximação posterior conduz a um conhecimento mais íntimo e individual do objeto de percepção (AUGOSTINOS e WALKER, 1995).

Além disso, apesar dos avanços obtidos com o desenvolvimento da teoria dos esquemas, uma das críticas principais dirigidas à mesma é a de que ela é uma consideração altamente cognitiva de como as pessoas processam informação social, que ignora muito frequentemente os componentes afetivos e avaliativos envolvidos no processo. Segundo Oliva et. al. (2006), para diversos estudiosos, não se pode falar de efeitos da emoção sobre a cognição, já que os mesmos consideram cognição como tudo que é mental. Sendo assim, a emoção seria parte da cognição. Ainda segundo estes mesmos autores, a Psicologia Evolucionista, por sua vez, considera as emoções como programas super-ordenados que coordenam muitos outros, além de organizarem a percepção, atenção, inferência, aprendizagem, memória, etc. Elas funcionam como sistemas reorganizadores que direcionam o nosso pensamento e alteram a forma como os mesmos são interpretados e armazenados.

Os primeiros estudos que articulavam cognição e emoção focavam em como a cognição inicia certos tipos emoção. As pesquisas mais recentes têm procurado adotar uma explicação mais bidirecional: do mesmo modo que a forma como interpretamos os eventos elicia certos tipos de emoções, a emoção que sentimos em relação a determinado evento influencia nosso julgamento acerca do mesmo. Um outro campo importante de estudos e ainda menos explorado é aquele que trata sobre como a cognição influencia nas respostas emocionais a determinados

estímulos, ou seja, por que as respostas são diferentes apesar da emoção desencadeada pelo evento ser a mesma. Pesquisas recentes têm mostrado que a cognição é um importante fator moderador das respostas emocionais dos indivíduos (MURRY e DACIN, 1996).

No que se refere à atenção, Evans (2003) pontua que a emoção a direciona e é capaz de intensificá-la ou torná-la mais dispersa. Nesse sentido, as emoções podem priorizar certas idéias, dirigindo a atenção do indivíduo para informações importantes (COBÊRO, PRIMI e MUNIZ, 2006). Assim como a atenção, a memória é um processo cognitivo altamente seletivo e também fortemente influenciado pelas emoções (EVANS, 2003). A escolha das informações que devem ser armazenadas e resgatadas e aquelas que podem ser apagadas é um mecanismo complexo que cumpre uma função importante para a sobrevivência do indivíduo e para o seu bem estar subjetivo. Assim, as emoções influenciam o processo cognitivo da memória tanto no sentido de auxiliar na seleção do que deve ser armazenado, quanto no processo de reconstrução da lembrança, quando, a depender das emoções eliciadas, aspectos singulares desta podem ser mais fortemente evocados.

Quanto aos julgamentos e processos de tomada de decisão, percebe-se também marcadamente a influência que as emoções são capazes de exercer e o quanto podem direcionar o comportamento dos sujeitos. O estado de humor em que nos encontramos interfere de forma decisiva no julgamento que fazemos acerca de alguém que conhecemos naquele instante. Segundo Evans (2003), o estado de humor também interfere na susceptibilidade a argumentos incoerentes, pois experimentos demonstram que, quando o indivíduo está em um humor neutro ou dispõe de tempo para pensar, argumentos fracos não são tão persuasivos. Por outro lado, quando o tempo é limitado e o indivíduo está em um bom humor, há maior probabilidade de ser influenciado por argumentos inválidos. No que tange à tomada de decisões, Evans (2003) cita um experimento conduzido por Mackie e Worth a partir do qual discute-se que há duas maneiras de solucionar um problema: um caminho mais longo e preciso, que se sustenta na lógica/razão e um caminho mais rápido e falível proporcionado pela emoção e que facilitaria a utilização dos esquemas cognitivos. Assim cognição e emoção funcionariam como dois sistemas atuantes no cérebro humano para o processo de tomada de decisão, na medida em que ambos trariam aspectos importantes na resolução de problemas e cada um atuaria de forma complementar na falha decorrente do outro, formando assim uma totalidade mais eficaz.

Mesmo de forma mais contemporânea, os estudos ainda não obtiveram consenso acerca de uma pergunta central: a emoção é mais influenciada pela cognição ou é o contrário? Os avanços dos estudos das neurociências nos permitem afirmar que uma parte das nossas emoções se processa fora do domínio da consciência. Segundo Gondim e Siqueira (2004), os estímulos emocionais externos são retransmitidos pelo tálamo sensorial através de duas vias simultâneas. Em uma delas o estímulo atinge primeiramente o córtex sensorial, o que permite uma avaliação consciente desse estímulo antes do envio do mesmo para a amígdala cerebral. Pela outra via, o estímulo vai diretamente para a amígdala, provocando reações e emoções mais automáticas e inconscientes. O estudo das amígdalas cerebrais tem, portanto, trazido importantes contribuições para a compreensão dos processos de aprendizado, memória, atenção, percepção, processamento de estímulos sociais e mudanças de respostas emocionais (PHELPS, 2006).

Apesar da constatação de que uma parte das emoções se processa de forma inconsciente, a importância de buscar explicações que integrem cognição e emoção são altamente justificados pelo fato de que, é no plano da consciência, especificamente nas interações, que elas adquirem significado. Se estudar essa integração é importante para compreender as interações sociais, não poderia ser diferente quando o foco é a compreensão dos processos organizacionais (GONDIM e SIQUEIRA, 2006). Sendo assim, faz-se *mister* salientar que, em qualquer julgamento ou inferência realizada pelos líderes acerca dos seus subordinados, cognição e emoção estão interagindo de forma circular e interdependente, sendo impossível, além de desnecessário, dissociar uma da outra.

Após esta breve discussão acerca do modo como operam as estruturas conscientes e automáticas do nosso sistema cognitivo, trataremos de forma mais específica sobre o papel das teorias implícitas para, a seguir, compreender seu impacto no julgamento, avaliação e ação dos líderes em relação aos seus subordinados no dia-a-dia do seu trabalho, nos aspectos relacionados ao comprometimento dos mesmos.

### **3.2.2 A Teoria Implícita**

Embora apenas recentemente venha sendo utilizada nos estudos organizacionais, a noção geral de teoria implícita é bastante sedimentada nos estudos dos comportamentos humanos individuais. Foi utilizada pela primeira vez nos estudos de Bruner e Tagiuri (1954), que

observaram a tendência dos indivíduos a estabelecerem supostas relações causais entre características de personalidade. Os autores chamaram essa rede de relações de “teorias de personalidade ingênuas, implícitas”. São ingênuas em função da simplicidade de sua formulação e de prescindirem de conhecimento científico e implícitas por permanecerem inconscientes e muitas vezes não serem declaradas. Schneider em 1973, propõe o uso desse conceito de forma mais ampla como uma teoria sobre o porque as pessoas se comportam de determinada forma (DOWNEY e BRIEF, 1986).

Segundo Najavits (1987) as teorias implícitas surgem porque as teorias explícitas, ou científicas, expressam abstrações que não são específicas para agir em casos particulares, ou são contraditórias à experiência pessoal daquele indivíduo. Desta forma, a partir de uma mesma teoria explícita sobre um tema, as pessoas tomam decisões completamente diversas baseadas em suas teorias implícitas sobre o mesmo tema. Elas seriam, então, estratégias sobre como agir em cada situação.

Para Downey e Brief (1986), os indivíduos fazem escolhas e reagem aos seus ambientes em função de idéias bem desenvolvidas sobre como o mundo opera. Os autores destacam que teorias implícitas podem ser particularmente úteis para entender a razão das escolhas desses indivíduos. McConnell (2001) destaca que essas teorias implícitas influenciam a forma como as pessoas percebem os outros, a si mesmos e os grupos sociais.

Por outro lado, Janissek-de-Souza (2007) destaca o fato de que também as teorias científicas existem como forma de explicação das causas dos fenômenos. O que diferenciaria estas últimas das teorias implícitas seriam os métodos que se utilizam para encontrar essas explicações. Ainda segundo a autora, apesar da diferença supracitada, elas possuem mais um ponto de convergência: ambas se propõem a organizar informações sobre os fenômenos. Considerando as suas convergências e divergências, a autora propõe um quadro resumo (Quadro 4) como auxílio a uma melhor compreensão de cada um desses dois conceitos:

<b>Dimensões</b>	<b>Teoria Implícita</b>	<b>Teoria Científica</b>
Formalidade, explicitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são implícitas, muitas vezes inconscientes;</li> <li>- não são explicitamente vinculadas a paradigmas ou teorias;</li> <li>- não são formais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são formais, estabelecidas de forma lógica e com consistência interna;</li> <li>- são explícitas.</li> </ul>
Coerência, Consistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frequentemente ambíguas, incoerentes e inconsistentes;</li> <li>- existência de idéias ou crenças incompatíveis ou contraditórias, sem haver no entanto, sensação de incômodo por conta de tal incompatibilidade;</li> <li>- as inconsistências e incompatibilidades são frequentemente inconscientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são coerentes e consistentes;</li> <li>- Coerência: porque aplicadas a um domínio específico de um fenômeno;</li> <li>- as proposições se ajustam entre si;</li> <li>- Consistência: não são mutuamente contraditórias.</li> </ul>
Verificação e falsificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizam-se de princípios indutivos;</li> <li>- buscam a verificação da teoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizam-se de princípios dedutivos;</li> <li>- buscam a falsificação da teoria.</li> </ul>
Causa e consequência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inferem causas unidirecionais baseadas em uma teoria implícita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podem inferir causa bi-direcionais ou multi-causais.</li> </ul>
Conteúdo X processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centram-se no conteúdo (descrevem tipos e categorias)</li> <li>- - são mais descritivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centram-se no processo;</li> <li>- são mais explicativas.</li> </ul>
Interno/situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explicação do comportamento dos outros atribuída a motivos pessoais internos (personalidade);</li> <li>- esperam comportamento consistente, independente da situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- explicação do comportamento atribuída a fatores situacionais internos e externos;</li> <li>- comportamento dependente da situação.</li> </ul>
Geral X Específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possuem explicações para fenômenos específicos, mas não generalizam;</li> <li>- são influenciados por expectativas e determinantes que moldam as explicações;</li> <li>- não há o processo de generalização em forma de princípios teóricos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- busca explicações para uma vasta gama de fenômenos e situações;</li> <li>- busca a generalização.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são pequenas mini-teorias para muitos eventos específicos;</li> </ul>	
Força X Fraqueza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são fracas, não são precisas, dados não são confiáveis;</li> <li>- orientam os problemas a serem melhor pesquisados;</li> <li>- podem se tornar fortes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- são fortes: baseadas em observações variadas e acuradas, feitas por vários pesquisadores;</li> <li>- são interdependentes;</li> <li>- o fenômeno em questão é claro e não ambíguo.</li> </ul>

**Quadro 4** - Diferenças entre teoria científica e teoria implícita.

**Fonte:** Janissek-de-Souza (2007) p 61. , adaptado de Furnham (1987).

Alguns autores destacam que as pessoas tendem a desenvolver teorias implícitas relacionadas a atitudes e personalidade próprias ou dos outros, basicamente de duas formas, cada uma delas com conseqüências diversas para a *performance*, motivação, aprendizado e mesmo para bem estar dos indivíduos. Segundo os autores, algumas pessoas tendem a desenvolver teorias implícitas do tipo “*entity theory*”, segundo as quais os atributos das pessoas são relativamente estáveis e imutáveis ou “*incremental theory*”, que tratam os atributos como maleáveis e passíveis de serem modificados. Isso tem implicações nas mais diversas situações. No caso das primeiras, as situações podem ser vistas como oportunidades de avaliar as habilidades existentes e provocar no sujeito uma tendência mais adaptativa e preocupada com a medição e o julgamento. Já no segundo caso, cada momento é encarado como uma chance de desenvolvimento e de incremento dos atributos, em uma atitude orientada para o aprendizado, onde interessa mais o processo que leva à expressão específica de um atributo. Esta diferença na forma como o sujeito entende a personalidade influencia, portanto, na forma como o mesmo se posiciona frente ao seu próprio desenvolvimento e direciona suas atitudes em relação às outras pessoas (McCONNELL, 2001; RUVOLO E ROTONDO, 1998; ZIEGLER, 2001). McConnell (2001) destaca que estudos experimentais realizados por diversos autores encontraram evidências de que as “*entity theories*” exercem maior influência sobre o comportamento das pessoas e as induzem a erros e a posturas que endossam os estereótipos grupais de forma mais extrema.

Da mesma forma que os indivíduos usam teorias implícitas para guiar seus comportamentos frente a outros indivíduos é provável que usem também para guiá-los frente a outras características do seu ambiente. Considerando a importância das organizações na sociedade moderna, é razoável esperar que essas teorias implícitas sejam usadas também para

guiar nossos comportamentos frente às situações relacionadas às mesmas (DOWNEY E BRIEF, 1986).

Segundo Coleman (2000), o estudo das teorias implícitas desempenha um importante papel no entendimento do impacto do processamento da informação social em diversos fenômenos organizacionais. Ainda segundo o mesmo autor, elas funcionam como modelos que “focam nossa atenção e guiam o modo como processamos e compreendemos informações sobre nós mesmos, outras pessoas e situações sociais” (p.4). Para Dickson e Wendorf (1999), especialmente no que se refere à alta administração, a compreensão das teorias implícitas possuem uma importância fundamental. Segundo os autores, os gestores em uma organização estão continuamente buscando teorias (implícitas ou explícitas) de como tornar o seu trabalho mais efetivo na gestão das pessoas.

Apesar disto, Downey e Brief (1986) argumentam que as teorias implícitas são hipóteses para fatores causais e que as pessoas, em geral, têm mais probabilidade de usar teorias implícitas para entender e reforçar a sua compreensão do que para prever comportamentos. Ou seja, tendemos a ser mais interessados em desenvolver e confirmar nossos esquemas cognitivos do que testá-los, conforme já foi tratado na seção anterior deste mesmo capítulo. Sendo assim, nós raramente revisamos ou alteramos nossas teorias implícitas, mesmo em face da evidência contrária. Considerando que normalmente estamos tentando entender o que já aconteceu, não nos damos muita oportunidade para estar errados. Assim, há uma menor tendência em mudar nossas teorias implícitas - nós simplesmente mudamos nossa aplicação delas aos eventos.

Vale destacar, que essas teorias recebem uma influência decisiva do clima e da cultura organizacional nos quais esses gestores estão inseridos e são criadas pela interconexão de experiências passadas, informações e interpretações (obtidas dentro e fora do contexto organizacional), que nem sempre geram a “melhor teoria”, mas que são fundamentais por expressarem as crenças que dão origem a seus comportamentos. Dessa forma, podemos esperar que similaridades étnicas e de gênero, por exemplo, conduzam a certa similaridade também no que se refere às teorias implícitas. Do mesmo modo, é esperado que membros de uma mesma organização possuam mais semelhanças em relação às suas teorias implícitas do que ocorre entre pessoas de empresas diferentes (DICKSON e WENDORF, 1999).

Outro aspecto importante para destacarmos, é a influência que uma teoria implícita possui sobre a outra. Ao discutirmos as teorias implícitas dos gestores sobre o que é um trabalhador

comprometido, por exemplo, necessariamente precisaremos considerar que as suas teorias implícitas sobre bom líder, organização, gestão de pessoas, etc., exercerão papel decisivo neste conceito.

Para Downey e Brief (1986), podemos identificar cinco papéis exercidos pelas teorias implícitas das organizações: 1) guiam a elite das organizações no projeto organizacional; 2) ajudam os membros da organização a compreender as dimensões da estrutura organizacional; 3) contribuem para habilitar um único cenário organizacional; 4) produz mudanças em estruturas organizacionais; 5) compromete os membros organizacionais uns com os outros e com a própria organização.

Esse último item citado deve ser especialmente destacado para justificar o uso desse conceito no estudo do comprometimento no trabalho. Para Downey e Brief (1986), o papel final das teorias implícitas é contribuir com a ligação social dos membros da organização. Segundo os autores, indivíduos que compartilham um sistema de crenças desenvolvem uma forte atração social que os torna mais dispostos a permanecer juntos e ser relutantes em deixar a organização. Dessa forma, teorias implícitas consensuais levam a um aumento do vínculo entre os membros e resultam em efeitos positivos tanto para os resultados organizacionais como para a satisfação das pessoas que dela fazem parte.

No presente estudo, a partir dos conceitos acima descritos e buscando uma adaptação da proposta de Janissek-de-Souza (2007), adotaremos o conceito de teoria implícita de trabalhador comprometido como sendo uma articulação entre elementos esquemáticos que se constrói, originada de interpretações e filtragens cognitivas, com o objetivo de explicar como se estabelecem os vínculos do trabalhador com a organização e quais as conseqüências de cada tipo diferente de vínculo para o desempenho do mesmo no ambiente de trabalho.

## **4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Neste capítulo delimita-se o objeto de estudo, explorando, os objetivos da dissertação, as hipóteses norteadoras da pesquisa e o modelo utilizado para realização da articulação entre os diversos elementos que a compõem.

Tradicionalmente, conforme mencionado anteriormente, o comprometimento vem sendo tratado no campo das atitudes, como um conjunto de crenças que geram a identificação com missão e valores, que surgem a partir de certa intensidade de laços afetivos e aumentam a disposição de continuar em um curso de ação. Bastos e Costa (2001) defendem que, a atitude pode ser vista como avaliações estocadas na memória de longo prazo (incluindo informações sobre os atributos do objeto, as respostas afetivas já emitidas em relação ao mesmo no passado, as avaliações das outras pessoas acerca daquele objeto, etc.) que são ativadas quando o alvo da atitude é encontrado. Isso justifica o tratamento do comprometimento como *schemas* e a busca de explicações causais e articulações relacionados aos mesmos através das teorias implícitas dos atores envolvidos.

Sendo assim, partindo das premissas de que: 1) o conceito de comprometimento tem se mostrado útil e relevante para explicar os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização; 2) que todo gestor possui teorias próprias sobre como se dão estes vínculos e as formas adequadas de gerenciá-los, originadas de diversas interpretações e filtragens cognitivas; e 3) a forma como o gestor organiza estas idéias funciona como modelo que foca a sua atenção e guia o seu comportamento; questiona-se:

1) Quais são as teorias implícitas dos gestores sobre trabalhador comprometido com a organização?

2) Como estas teorias implícitas se articulam com as estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho?

Os objetivos descritos a seguir propõem-se a serem desdobramentos mais operacionais destas perguntas, a fim de permitir que, ao final da dissertação as mesmas possam ser esclarecidas. As hipóteses apresentadas constituem-se como respostas prévias que auxiliam no direcionamento da análise e permitem um maior foco nas discussões apresentadas.

## 4.1 OBJETIVOS

### 4.1.1 Objetivo Geral

Compreender a teoria implícita do grupo de gestores pesquisado acerca do que é um trabalhador comprometido com a organização e de que modo ela se vincula às suas estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho.

### 4.1.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar os elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido dos gestores, explorando o peso dos elementos afetivos e instrumentais que o integram;
2. Descrever as explicações que os gestores possuem acerca dos possíveis fatores antecedentes e consequentes ao desenvolvimento de diferentes perfis de comprometimento;
3. Analisar o modo como os diferentes perfis de trabalhador comprometido se vinculam às suas estratégias cotidianas na gestão da equipe de trabalho.

## 4.2 HIPÓTESES

H1 - Os gestores relacionam experiências positivas e resultados favoráveis à organização com o perfil de trabalhador comprometido de base afetiva mais do que o faz com o de base instrumental;

H2 - A teoria implícita dos gestores possui maior aderência às dimensões do comprometimento de base afetiva do que de base instrumental;

H3 - Diferentes compreensões do gestor acerca do comprometimento dos seus empregados se associam a decisões também diferenciadas em relação à gestão de pessoas;

### 4.3 MODELO DE ANÁLISE

A estratégia prevista para o desenvolvimento do presente estudo exige algumas delimitações que foram definidas segundo critérios considerados coerentes com os objetivos e o desenho da pesquisa. Uma das mais importantes destas delimitações diz respeito ao conceito de teoria implícita de trabalhador comprometido adotado.

Nesta análise, considera-se, a partir de uma adaptação de Janissek-de-Souza (2007) como sendo uma articulação entre elementos esquemáticos que se constrói, originada de interpretações e filtragens cognitivas. Sendo assim, os elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido construído a partir da análise das respostas oferecidas pelos gestores através de diferentes estratégias de coleta, articulam-se entre si e com as suas hipóteses acerca dos fatores geradores e das conseqüências deste vínculo para o próprio trabalhador e para a sua organização empregadora.

Além disto, é importante destacar que, estes resultados também se articulam com as estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores, de modo a definir o quanto a sua teoria implícita acerca do que é um trabalhador comprometido influencia na gestão da sua equipe de trabalho. Uma síntese destas estratégias de análise pode ser verificada na Figura 4.

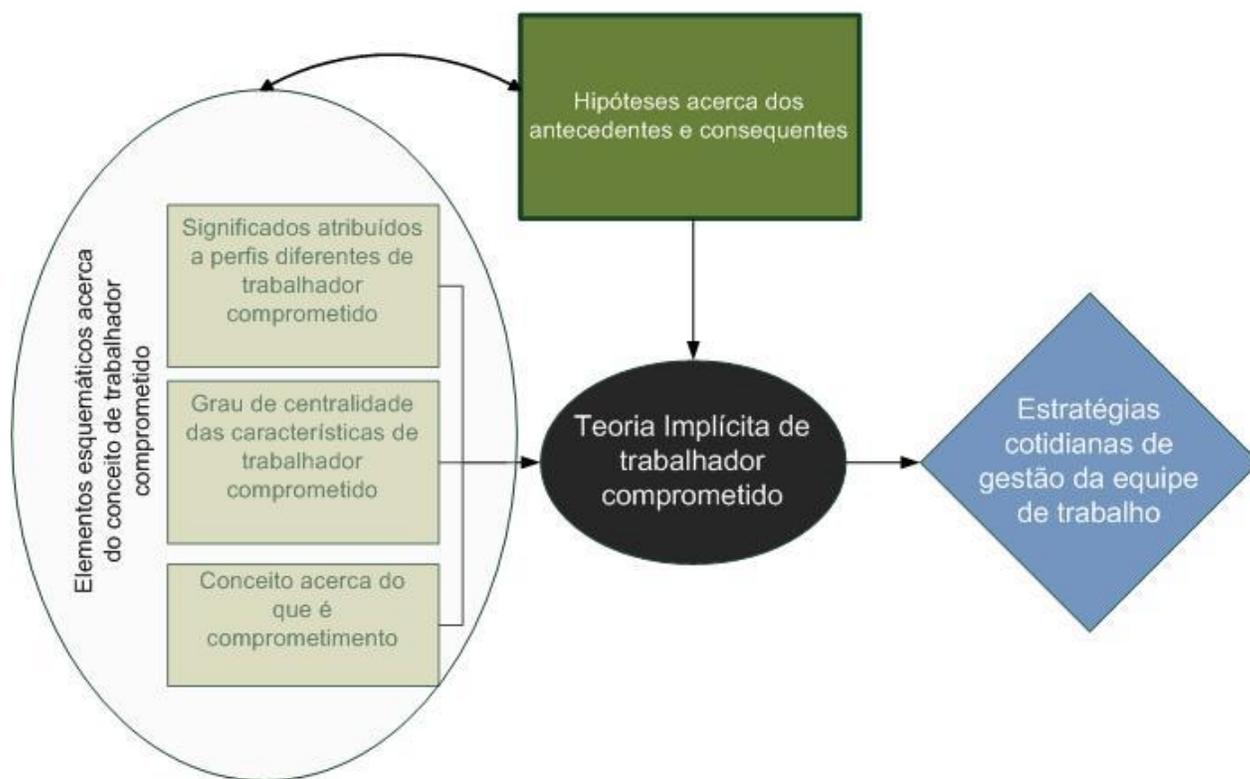


Figura 4 - Articulação entre os elementos de análise da pesquisa.  
Fonte: Elaboração Própria.

## **5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Nessa etapa do trabalho são apresentados e explicados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o presente estudo e atender aos seus objetivos. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter compreensivo, explicativo e intensivo. Esta natureza preponderantemente qualitativa é coerente com a abordagem teórica adotada, tendo em vista que percebe o ator como central na construção de conceitos a partir da interpretação que faz da realidade. Entende-se que abordagens qualitativas trazem contribuições fundamentais na pesquisa social, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos processos e nestes significados dos fatos para os atores envolvidos.

Apesar da constatação da existência de importantes trabalhos envolvendo comprometimento sob uma abordagem qualitativa, percebe-se ainda a existência de uma lacuna nesse campo, tendo em vista a hegemonia dos trabalhos de orientação quantitativa. Mathieu e Zajac (1990) recomendam uma diversificação das metodologias de pesquisa sobre o comprometimento. Os autores sugerem a utilização de abordagens mais dinâmicas em seus designs, o que se ajusta às propostas das abordagens qualitativas.

Medeiros et. al. (2002) ressalta a constatação por Meyer e Allen (1997) da existência de uma lacuna no que tange à avaliação de significados do conceito de comprometimento em diversas culturas. A abordagem qualitativa, através das suas técnicas de análise de conteúdo e ênfase nas percepções dos atores envolvidos, pode fornecer importantes subsídios aos avanços dessa compreensão, especificamente quando se trata de estudo no campo da cognição e mais especificamente da teoria implícita.

Conforme tratado anteriormente, Bastos e Costa (2001) destacam que apenas através de instrumentos de pesquisa menos diretivos é possível não impor (ou pelo menos não de forma tão contundente) as representações sociais do pesquisador. Sendo assim, elas permitem que sejam

captados significados adicionais que permitem ter acesso aos conteúdos cognitivos dos sujeitos de modo mais espontâneo e menos afetado pela solicitação do pesquisador.

No que diz respeito ao caráter explicativo, consideramos que o presente estudo pode ser assim caracterizado, tendo em vista que pretende ir além da simples descrição dos significados individuais observados, procurando explicá-los à luz do contexto sócio-cultural no qual o ator está inserido.

## 5.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Foram selecionadas duas empresas de médio / grande porte, situadas na região da grande Salvador. A escolha foi realizada com base em dois critérios básicos: a acessibilidade da pesquisadora e o fato de tratar-se de empresas de segmentos diferentes (serviços e indústria). Este segundo critério foi utilizado em razão da possibilidade de se obter padrões de respostas diferenciados em função do seguimento de atividade. A partir dos resultados, entretanto, esta análise não se mostrou profícua, em função da pouca diferenciação dos dados obtidos, e acabou não sendo destacada na apresentação dos resultados.

A empresa 1 é um *Shopping Center*, com cerca de 200 empregados. Faz parte de um grupo empresarial com mais de 70 anos no mercado, mas, o Shopping em si, foi inaugurado em Salvador há menos de 2 anos e possui de 180 mil m<sup>2</sup> de área construída. Trata-se de uma empresa com características de administração familiar, com poucas possibilidades de carreira para seus profissionais que ocupam posição gerencial, mas com razoável grau de participação dos mesmos nas decisões mais estratégicas. Existe um setor de Recursos Humanos estruturado que trata prioritariamente de questões relacionadas a desenvolvimento gerencial, estratégias de remuneração, atração de talentos e disseminação da cultura organizacional.

A empresa 2 é uma multinacional de fornecimento de tecnologia e serviços (tecnologia automotiva, tecnologia industrial, bens de consumo e tecnologia de construção), que atua no Brasil desde 1954 e montou sua fábrica na Bahia em 1970. Esta fábrica, que produz sistemas a gasolina (velas de ignição) ocupa uma área de 150 mil m<sup>2</sup> e emprega cerca de 600 pessoas. Também possui um setor de Recursos Humanos estruturado na fábrica de Salvador que trata

prioritariamente de treinamento de pessoal, desenvolvimento de carreira, atração e seleção de profissionais.

## 5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A partir da escolha das empresas, foram entrevistados gestores de dois níveis hierárquicos diferentes. Sendo assim, de cada organização participaram dois gerentes e dois coordenadores/ chefes ou supervisores, totalizando quatro participantes por empresa.

Segundo Daft e Weick (1984), os gerentes, especialmente aqueles que estão no topo da hierarquia, assumem papel decisivo na forma como as informações convergem e são interpretadas pelas organizações. Nesta escolha, consideramos liderança e gerência como dois termos distintos. Enquanto que o primeiro pressupõe certa habilidade intrínseca, o segundo abrange mais do que apenas essa habilidade. Bowditch e Buono (1992) conceituam gerente como “um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”. No Quadro 5 constam descrições do perfil dos entrevistados, assim como o rótulo que será utilizado para designar cada um dos mesmos durante a apresentação dos resultados:

Rótulo do entrevistado	Empresa	Cargo	Área	Sexo	Idade	Estado Civil	Nº de filhos	Religião	Escolaridade	Formação	Renda Mensal (em R\$)	Tempo de empresa	Tempo como gestor	Nº de subordinados
E1G1	1	Gerente	Marketing	Feminino	35	Casada	1	Católica	Pós graduado	Administração	(+) de 7.000,00	1a e 7m	1,5 anos	20
E1G2	1	Gerente	Segurança e Manutenção	Masculino	39	Solteiro	0	Católica	Pós graduado	Engenharia civil	(+) de 7.000,00	10 m	13 anos	305
E1C1	1	Coordenador	Auditoria	Masculino	29	Casado	1	Católica	Pós graduado	Economia	Entre 3.001,00 e 4.500,00	1a e 7m	3 anos	27
E1C2	1	Chefe	Administrativo / financeiro	Masculino	33	Casado	1	Católica	Superior Completo	Ciências Contábeis	Entre 4.501,00 e 7.000,00	6a	2 anos	7
E2G1	2	Gerente	Fabricação	Masculino	30	Solteiro	0	Espírita	Pós graduado	Engenharia Mecânica	Entre 4.501,00 e 7.000,00	4a	1a8m	70
E2G2	2	Gerente	Controle Econômico,	Masculino	46	Casado	2	Católica	Pós graduado	Engenharia Mecânica	(+) de 7.000,00	20a	3 anos	9
E2C1	2	Coordenador	Compras	Masculino	54	Casado	2	Católica	Superior Completo	Engenharia Civil	Entre 4.501,00 e 7.000,00	18a	19 anos	3
E2C2	2	Chefe	Logística	Masculino	31	Casado	1	Católica	Pós graduado	Administração	(+) de 7.000,00	4a	1 ano	21

**Quadro 5** - Descrição do perfil e rótulo atribuído a cada um dos participantes nas duas organizações pesquisadas.  
**Fonte:** Dados da entrevista semi-estruturada.

A partir da análise do quadro apresentado, podemos caracterizar os participantes como sendo majoritariamente homens, entre 30 e 40 anos de idade, casados, com apenas 1 filho, católicos, com formação em Engenharia e pós-graduação em áreas diversas, salários acima dos R\$ 7.000,00, e com apenas 1 a 2 anos como gestores. O grupo mostra ser um pouco mais heterogêneo no que diz respeito ao tempo de empresa (sendo que a maioria possui mais de 1 ano) e ao número de subordinados, cuja classificação apresenta-se bem distribuídas entre as diversas faixas atribuídas. Também no que se refere à área de atuação na empresa, não há homogeneidade. Isso era esperado, tendo em vista que, como se trata de empresas que não possuem um grande número de empregados na filial bahiana, na maioria dos casos cada área possui apenas uma liderança que a represente.

### 5.3 ETAPAS DA COLETA DE DADOS

A coleta das informações ocorreu durante os meses de setembro (empresa 1) e novembro (empresa 2) do ano de 2008 e deu-se a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de cada organização pesquisada. Estas entrevistas, com duração aproximada de 30 minutos cada, foram previamente agendadas pelo profissional de Recursos Humanos da organização e gravada pela pesquisadora afim de que não houvesse perda de informações relevantes.

Conforme pode ser verificado no ver apêndice, o roteiro de cada entrevista dividiu-se em quatro etapas de acordo com a finalidade dos dados que se pretendia obter. Nas três primeiras etapas não consta no instrumento qualquer menção ao termo comprometimento, como forma de obter espontaneamente do gestor o conceito que ele atribui a cada um dos perfis apresentados, e não expor ao entrevistado, em um primeiro momento, as representações sociais do pesquisador, conforme foi discutido anteriormente.

Na Parte I do roteiro de entrevista foram levantados dados de caracterização dos sujeitos envolvidos na pesquisa, tais como escolaridade, renda familiar, tempo de empresa, etc., cujo resultado foi descrito na seção anterior.

A Parte II envolveu um procedimento que teve como finalidades principais identificar a avaliação que o gestor faz acerca de quais os antecedentes e conseqüentes relacionados a dois

perfis de trabalhador, assim como o significado (expresso através de um rótulo verbal) que ele atribui a cada um destes perfis. Foram apresentados dois perfis com características de trabalhador comprometido (um com base afetiva e outro com base instrumental) e levantados os seguintes questionamentos ao gestor em relação a cada um deles:

1. Que conceito ele daria a cada um desses dois perfis de trabalhadores em relação ao seu vínculo com a organização?
2. Que fatores ou experiências levam cada um destes trabalhadores a apresentarem estes vínculos?
3. Quais as conseqüências de cada um destes perfis para o indivíduo?
4. Quais as conseqüências de cada um destes perfis para a organização?

Na Parte III questionou-se aos gestores se eles identificavam cada um dos perfis anteriormente apresentados na sua equipe e como eles lidavam com cada um deles em diversas situações cotidianas.

Após a resposta espontânea a esta pergunta, foram apresentadas algumas situações para que o gestor descrevesse como seria sua estratégia de gestão diante dos dois perfis de trabalhador, tanto em relação à sua prioridade na escolha quanto à condução do processo. Foram questões relacionadas à delegação de uma atividade cotidiana de trabalho, indicação para conduzir um projeto especial e desafiador, solicitação de alongamento da jornada de trabalho, indicação para um posto de supervisão ou gerência ou para um possível desligamento em caso de redução do quadro de empregados. Para cada uma delas foi questionado se o gestor daria prioridade na escolha para o perfil A ou B e se a forma de condução desta mesma situação seria idêntica ou diferenciada para cada um dos dois.

A quarta e última Parte teve por objetivo principal identificar os demais elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido dos gestores entrevistados. Apenas nesta etapa é que o termo comprometimento foi mencionado pelo entrevistador. O objetivo desta estratégia foi favorecer o acesso aos processos cognitivos dos gestores sem que os conceitos trazidos pelo entrevistador influenciassem nas suas respostas. Após realizadas perguntas acerca do seu conceito de comprometimento e características mais importantes de um trabalhador comprometido, foram apresentadas vinte características e solicitado que o entrevistado escolhesse as oito que considerava mais típicas de um trabalhador comprometido,

em ordem de prioridade. A metade destas características relaciona-se ao vínculo instrumental (continua na organização porque já investiu muito tempo nela; considera que os custos associados à sua saída da organização são maiores que os benefícios que obteria; permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização; realiza suas atividades dentro do solicitado porque não quer perder o que já conquistou na empresa, entre outras) e a outra metade ao vínculo afetivo (O objetivo desta escolha foi o de identificar o grau de centralidade que o entrevistado atribui às diversas características apontadas pela literatura como sendo típicas de um trabalhador comprometido).

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise das informações foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelo instrumento de pesquisa. Assim, os conteúdos obtidos por meio das entrevistas gravadas foram inicialmente transcritos na sua íntegra. Em seguida, procedeu-se uma leitura detalhada e cuidadosa de todo o material, a fim de destacar os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta às perguntas iniciais da pesquisa.

Após a leitura, procedeu-se a organização do material por categorias, para identificar as que mais contribuem para uma melhor compreensão da forma como o gestor pensa a questão do comprometimento. Embora nenhum conteúdo tenha sido desprezado (mesmo que tenha aparecido na fala de apenas um ator), procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os gestores.

Outra análise importante, feita a partir da leitura dos conteúdos transcritos, foi a busca de relações entre os elementos, a partir das articulações que os próprios atores realizam e o confronto destas com a literatura disponível acerca deste mesmo tema pesquisado.

A seguir serão descritos, de forma mais detalhada, os procedimentos de análise utilizados para o tratamento dos dados obtidos em cada etapa da pesquisa.

A primeira parte envolveu a elaboração de quadro descritivo com os dados de caracterização coletados na entrevista com os participantes: idade, estado civil, número de filhos, religião, escolaridade, formação acadêmica, renda mensal, tempo de empresa, tempo como gestor, número de subordinados.

A parte II, tendo em vista que foram obtidos dados de naturezas distintas (mais e menos estruturados), exigiu tratamentos também diferenciados para análise, conforme a seguir:

- a) Análises de categorias atribuídas pelos gestores a partir os significados evocados pelos mesmos diante da apresentação de dois perfis de trabalhadores - um com atributos de comprometimento de base mais instrumental e outro mais afetivo. Apresentação dos resultados em quadro descritivo.
- b) Análises descritivas básicas de média e frequência dos elementos atribuídos pelos gerentes como sendo os principais antecedentes e consequentes de cada perfil de trabalhador comprometido anteriormente apresentado. Estes dados foram tabulados com a ajuda do SPSS v.17 e apresentados em forma de gráficos e figuras que representem as principais tendências observadas.

Já na parte III foram necessárias análises descritivas básicas de média e frequência, através do programa estatístico SPSS v.17, das respostas oferecidas pelos gerentes ao questionário com 10 (dez) situações cotidianas na gestão da equipe onde o gestor indicou sobre dar prioridade a um dos dois tipos de trabalhador (apresentados na etapa anterior) e descreveu sua condução diante dos dois. Apresentação dos resultados em forma de gráfico de frequência e figuras.

Também a parte IV exigiu diferentes procedimentos de análise. Para os itens abertos, que questionavam sobre o conceito e as características de um trabalhador comprometido, procedeu-se a elaboração de mapa cognitivo ilustrativo das respostas dos gestores. Este mapa foi construído com o auxílio do programa *Mindjet Mind Manager* v.8 e estruturado a partir de agrupamentos de idéias similares que contribuam para uma compreensão acerca do esquema cognitivo do gestor sobre o conceito de trabalhador comprometido. Para o procedimento estruturado de escolha de características, foi feita a identificação de ordem e importância e da frequência de escolha de um conjunto de 20 características de trabalhador comprometido, sendo 10 delas de base afetiva e as outras 10 de base instrumental. Apresentação dos resultados foi feita na forma de mapas de dispersão espacial das características consideradas mais centrais e mais periféricas. O grau de centralidade é obtido a partir da combinação de dois aspectos. O primeiro aspecto é a ordem das características escolhidas, onde considera-se que as primeiras escolhas são consideradas as mais importantes já que estão mais salientes e mais significativamente representadas nas estruturas de conhecimento dos indivíduos. Em segundo lugar, considera-se a frequência com que cada

característica é escolhida, o que determina o quanto ela é difundida e compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização.

Por fim, uma última parte relacionada à análise dos dados envolveu a articulação de todos os dados obtidos nas etapas anteriores procurando ilustrar através de uma figura qual a teoria implícita que o grupo de gestores possui acerca do que é um trabalhador comprometido e quais as suas relações com as suas práticas cotidianas de gestão, de modo a atender ao objetivo geral da dissertação. Para esta análise foram feitas inferências pela pesquisadora acerca das relações causais entre as diversas partes que compõem a análise dos dados, baseadas nos campos teóricos do comprometimento e da cognição organizacional.

Para uma melhor compreensão dos procedimentos adotados, no Quadro 6 a seguir apresentaremos os procedimentos de análises dos dados relacionando cada um dos mesmos aos objetivos específicos propostos por este estudo.

Objetivos específicos	Estratégia de coleta de dados	Análise de dados
<p>1 - Caracterizar os elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido construído pelos gestores, explorando o peso dos elementos afetivos e instrumentais que o integram;</p>	<p>Entrevista semi-estruturada nas suas Partes II e IV.</p> <p>Identificação de ordem e importância e da frequência de escolha de um conjunto de 20 características de trabalhador comprometido, sendo 10 delas de base afetiva e as outras 10 de base instrumental (Parte IV).</p> <p>Atribuição de significado a dois perfis de trabalhadores - um com comprometimento instrumental e outro afetivo;</p>	<p>Gravação e transcrição da íntegra das entrevistas.</p> <p>Análise de conteúdo com definição de categorias e subcategorias.</p> <p>Apresentação dos resultados na forma de mapas de categorização.</p> <p>Análises descritivas básicas de média e frequência através do programa estatístico SPSS.</p> <p>Apresentação dos resultados na forma de mapa de dispersão espacial das características consideradas mais centrais e mais periféricas e gráficos de frequência de respostas.</p> <p>Apresentação dos resultados na forma de quadro contendo todas as respostas oferecidas pelos gestores.</p>

2 - Descrever as explicações que os gestores possuem acerca dos possíveis fatores antecedentes e conseqüentes ao desenvolvimento de diferentes perfis de comprometimento;	Entrevista semi-estruturada na sua Parte II.	Gravação e transcrição da íntegra das entrevistas. Análise de conteúdo com definição de categorias. Apresentação dos resultados na forma gráficos e figura.
3 - Analisar o modo como os diferentes perfis de trabalhador comprometido se vinculam às suas estratégias cotidianas na gestão da equipe de trabalho.	Questionário com 10 situações cotidianas na gestão da equipe onde o gestor indicou sobre dar prioridade a um dos dois tipos de trabalhador e descreveu sua condução diante dos dois (Parte II).	Análises descritivas básicas de frequência através do programa estatístico SPSS. Apresentação dos resultados em forma de gráfico de frequência e figura.

**Quadro 6** - Síntese dos procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos específicos da pesquisa.

**Fonte:** Elaboração própria.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos no sentido de responder aos problemas de pesquisa formulados. Para tanto, dividiu-se esta apresentação em quatro etapas:

Na primeira etapa são apresentados os resultados relativos aos elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido construído pelos gestores, com base em: 1) respostas espontâneas oferecidas pelos mesmos às questões relativas ao que é comprometimento, as principais características que ele atribui a um trabalhador considerado comprometido e as diferenças em relação a um trabalhador que não o seja; 2) as características consideradas pelos gestores como sendo as mais centrais de um trabalhador comprometido, escolhidas a partir de uma relação de vinte (10 delas relacionadas ao vínculo afetivo e 10 ao instrumental) previamente selecionadas pela pesquisadora, com base na literatura sobre o tema; 3) a categorização feita pelos gestores através de um rótulo verbal, obtido a partir dos significados evocados pelos mesmos diante de cada um dos dois conjuntos de atributos apresentados no que se refere a diferentes perfis de trabalhador comprometido.

Na segunda etapa são apresentadas e discutidas as hipóteses que os gestores constroem acerca do que leva alguém a desenvolver cada um dos perfis (conjunto de atributos apresentados) de trabalhador (instrumental e afetivo), e as conseqüências disto tanto para o próprio sujeito quanto para a organização empregadora.

Na terceira etapa, discutem-se as relações desta avaliação dos gestores acerca do comprometimento com a forma de conduzir as suas estratégias cotidianas frente a seus empregados.

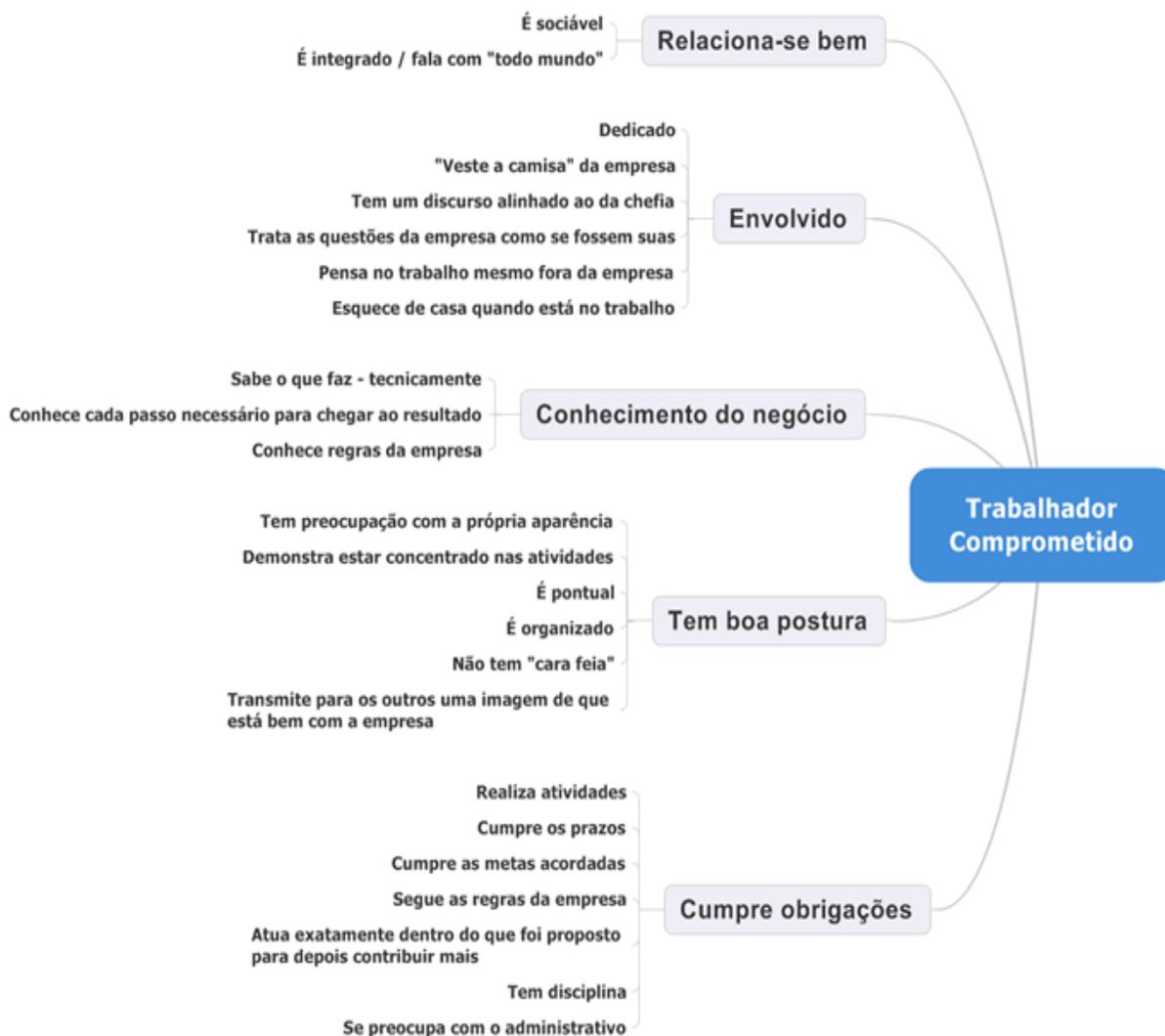
Na última etapa procederemos a articulação entre os resultados previamente discutidos que nos possibilitará a montagem do modelo do que chamaremos de “Teoria Implícita de Trabalhador Comprometido” do grupo de gestores participantes da pesquisa e a articulação da mesma com as estratégias cotidianas previamente discutidas.

## 6.1 ELEMENTOS ESQUEMÁTICOS ACERCA DO CONCEITO DE TRABALHADOR COMPROMETIDO

Conforme descrito anteriormente, diversos elementos participam da composição do conceito de trabalhador comprometido construídos pelos gestores, tais como: 1) respostas espontâneas dadas pelos mesmos às questões relativas ao que é comprometimento, as principais características que ele atribui a um trabalhador considerado comprometido e as diferenças em relação a um trabalhador que não o seja; 2) as características consideradas pelos gestores como sendo as mais centrais de um trabalhador comprometido, escolhidas a partir de uma relação de vinte (10 delas relacionadas ao vínculo afetivo e 10 ao instrumental) previamente selecionadas pela pesquisadora, com base na literatura sobre o tema; 3) a categorização feita pelos gestores através de um rótulo verbal, obtido a partir dos significados evocados pelos mesmos diante de cada um dos dois conjuntos de atributos apresentados no que se refere a diferentes perfis de trabalhador comprometido.

No que diz respeito às respostas espontâneas dadas pelos gestores diante do questionamento acerca do que é um trabalhador comprometido e de quais as suas principais características e diferenciações em relação a um que não seja, podemos subdividir as respostas em dois grandes grupos.

O primeiro grupo de respostas (Figura 5) está mais diretamente relacionado a um trabalhador que atende às demandas da sua função, dedica-se à organização, relaciona-se bem com o grupo de trabalho, conhece as suas atividades e o negócio no qual está inserido e é dedicado à organização.



**Figura 5** - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – respostas espontâneas – Parte 1.  
**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

As características atribuídas pelos gestores correspondem, em maior medida, ao chamado pelo senso comum de “funcionário padrão”, ou seja, alguém que faz o que é necessário para ser considerado como “atendendo às necessidades da função”, mas que não demonstra um esforço extra, uma contribuição adicional e nem parece muito preocupado com os resultados e o futuro da organização na qual está inserido. Estas características parecem estar mais relacionadas com o comprometimento de base normativa, ou ao conceito de complacência proposto por O’Reilly e Chatman (1986) que se apresenta quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de

recompensas específicas (no caso, provavelmente a própria manutenção do emprego) e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas.

É certo que os gestores falaram em tratar das questões da empresa como se fossem suas, mas associaram esta idéia a resolver os problemas seguindo as normas e procedimentos da empresa e alinhando-se ao discurso da chefia, o que dá uma conotação muito mais de obediência do que propriamente de comprometimento. São características de um comprometimento passivo (BAR-HAYIM e BERMAN, 1992), cuja idéia se distancia da postura ativa esperada para um trabalhador comprometido e pode ser questionada acerca da pertinência a ser considerada como pertencente ao constructo do comprometimento.

Os trechos a seguir, retirados das transcrições das entrevistas realizadas, ilustram as respostas oferecidas pelos gestores que coadunam com esta idéia do comprometimento passivo:

*“É... Uma pessoa pontual, organizada, que cumpre com prazos, que tem uma responsabilidade, tem uma qualidade no trabalho. É uma pessoa que cumpre os prazos... É uma pessoa sempre disponível, sempre disponível, que faz as coisas com gosto, não é uma pessoa que faz cara feia.” (E2G2)*

*“Tem que ter perfil pro negócio. Se preocupar com o administrativo, tem que ter um conceito pra isso. Outro fator é precisar também, hoje a gente trabalha por algum motivo: é dinheiro, ver lá na frente, almeja... Ou seja, ter um objetivo pessoal e a empresa faz parte disso, ter bom relacionamento e tecnicamente também saber o que faz não é?” (E1C2)*

*“Assim, claramente pra mim... Bom, vamos lá: claramente eu vou sempre buscar isso, seguir as tarefas, então se ele consegue cumprir uma meta denota comprometimento. Mas se eu tenho, saindo da área de operação, se eu tenho uma pequena liderança, ele está comprometido se ele passa da forma mais fidedigna possível o que a gestão está passando pra ele e pros funcionários dele... Pra mim isso é importante, ou seja, eu delego algo pra ele, eu comunico algo, se ele tiver comprometido ele vai está alinhado com o meu pensamento. Isso é importante. De maneira bem notória, o comportamento dele conta se ele está interagindo bem ou se ele está interagindo de forma negativa.” (E2G1)*

Por outro lado, no segundo grupo de respostas (Figura 6), estão relacionadas características mais compatíveis com um trabalhador que se preocupa com o resultado da organização na qual se insere e, por conta disto, dedica um esforço adicional e contribui com novas idéias, sugestões e soluções que possam torná-la mais produtiva. São características relacionadas a trabalhadores que se identificam com a organização e visam nela perspectivas de futuro e desenvolvimento profissional, características do chamado comprometimento ativo (Bar-HAYIM e BERMAN, 1992). Vale lembrar que, conforme destacado por Mowday (1998), em um mundo de acirrada competitividade, o comprometimento do trabalhador não pode reduzir-se ao mero cumprimento de normas ou, menos ainda, à sua intenção de permanecer da empresa. Comprometimento vem sendo tratado, tanto por gestores quanto por estudiosos da área como sendo o fator decisivo para que os trabalhadores possam fazer “mais com menos” e ir além do solicitado que é, segundo Meyer et.al. (1998), a mensagem da atualidade.



**Figura 6** - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – resposta espontânea – Parte 2.  
**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

*“Uma... Uma pessoa que... É... Que tem o perfil da empresa. É... Tem uma visão de negócio, uma visão de futuro, se dedica ao trabalho e a buscar os resultados. Vai lá pega e assume, vai lá e faz. Sempre procura novos desafios, procura fazer, procura entender, procura...” (E2G2)*

*“Aquele que procura realizar suas atividades e até... E até não. Superar as expectativas. Suas entregas. Se antecipar às solicitações tanto de seu gestor quanto de sua área e a organização. Está inserido ai. É... auto-motivado, faz, trabalha com o que gosta, busca aperfeiçoamento contínuo, é... Entraria ai no perfil B.” (E2C2)*

*“É... É engraçado. Eu acho que um trabalhador comprometido nem sempre está 100% alinhado com valores e missão da empresa... Lógico, tem que incorporar, mas muitas vezes questiona. Questionando, mas, obviamente, nunca se opondo. Mas questionando, tentando ver. Essa linha aqui, será que é isso que a gente precisa? Será que a gente vai conseguir cumprir isso aqui? O que está aqui é muito bonito, mas será? Eu acho que o comprometido não é o que chega na hora certa, não é o funcionário padrão, mas comprometido é o cara, é aquele que adora o que faz... E acho que tem que adorar pra se comprometer. Naturalmente é o cara que acredita no crescimento de uma empresa, por que ele se compromete muito mais.” (E1G1)*

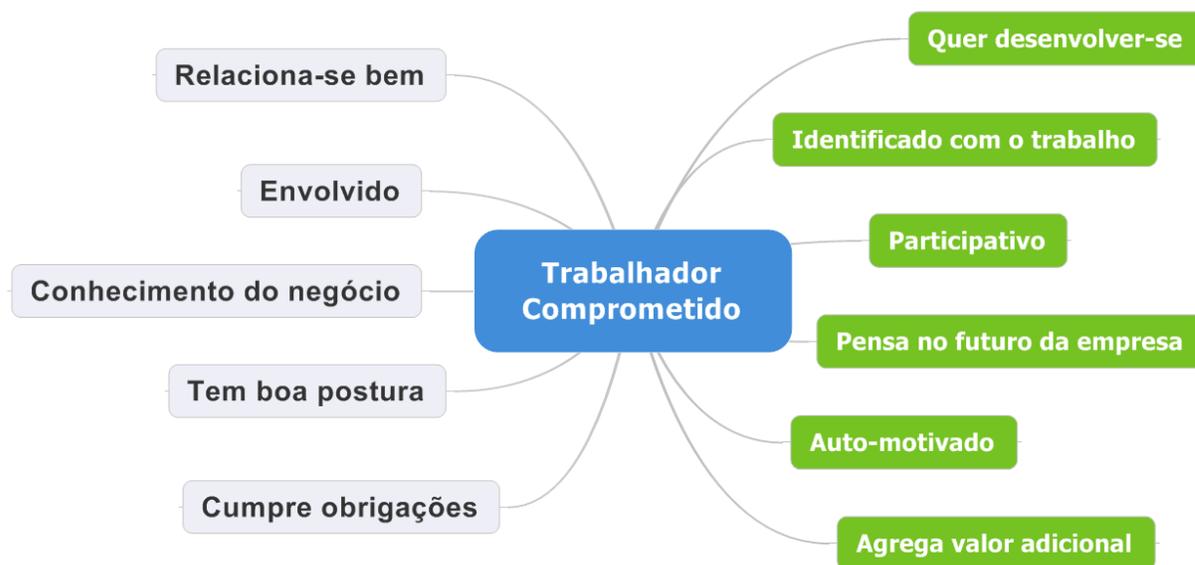
*“Aquele que executa suas atribuições. É... De forma, digamos assim, de forma diferenciada. Ele faz o normal e mais alguma coisa, aquele que tem algum valor pra agregar à organização, pra agregar aos resultados. Está na constante busca por melhorias, criatividade. A questão do envolvimento no que ele está participando, o envolvimento junto com subordinados, não é? Isso conta muito. Então, assim, ele seria um diferenciado hoje em dia. Eu entendo dessa forma. Tentaria agregar um valor diferenciado pra organização.” (E1G2)*

É interessante destacar que, em várias situações, o mesmo entrevistado apresentou respostas que se relacionam melhor com um ou outro grupo acima mencionado. Algumas vezes também, o entrevistado trazia um conceito de comprometimento mais relacionado com esforço extra e, quando questionado sobre características observáveis de um trabalhador comprometido, destacava a disciplina, pontualidade, cumprimento de normas, etc. Nesta situação, o gestor se sentia mais impelido a relacionar posturas e comportamentos que se aproximam da figura do chamado “funcionário padrão”.

Outro dado interessante que pode ser inferido da análise das citações acima é a influência que outros focos (intra e extra-organizações) exercem sobre o comprometimento organizacional. Para alguns gestores entrevistados o comprometimento organizacional traduz-se, entre outras coisas, como o comprometimento que o empregado demonstra possuir em relação à própria chefia (estar alinhado ao pensamento da chefia), em relação ao grupo (possuir bom relacionamento com os colegas) ou a fatores externos à empresa (ter objetivos pessoais).

Estas questões já haviam sido apontadas por Reichers (1985) quando defende que a organização se constitui em uma coalizão de forças que disputam energias, identificação e comprometimento dos seus membros. Sendo assim, os diversos focos de comprometimento podem atuar como forças conflitantes ou, como pode ser verificado neste caso, como fomentadoras do comprometimento com a organização. Também Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2002) já haviam defendido que o desempenho dos indivíduos, por exemplo, estão estreitamente relacionados com o comprometimento que os mesmos possuem em relação ao seu superior. Também Fink (1922, *apud* MENEZES, 2006) afirma que contextos de alto comprometimento envolvem relações múltiplas que o sujeito estabelece com a atividade que realiza, seu grupo de trabalho, a organização, superior, etc. Meyer et.al. (1998) apresentam afirmação congruente com isto ao destacarem que esta mesma idéia é compartilhada por diversos outros autores que encontraram evidências de que o comportamento no trabalho pode ser mais bem explicado quando se consideram os diversos vínculos que o trabalhador estabelece: com o grupo de trabalho, o líder, a organização, a ocupação, etc. e suas diversas possibilidades de inter-relacionamentos.

De todo modo, conforme se depreende dos exemplos supracitados, ser comprometido, para este grupo de gestores, pressupõe gostar do que faz, procurar desenvolver-se e tentar gerar um resultado positivo para a organização. Uma análise mais global dos resultados (Figura 7) permite inferir que os comportamentos citados se aproximam bastante dos que a literatura considerada como estando relacionados ao comprometimento de base afetiva. Conforme já foi mencionado, Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com uma série de comportamentos considerados positivos no trabalho como cooperação, expressão de opinião, compartilhamento de informações, interesse pela qualidade do trabalho, etc.



**Figura 7** - Mapa de categorização do conceito de trabalhador comprometido – resultados gerais.  
Fonte: Entrevista semiestruturada

No conceito dos gestores, assim como ocorre nos estudos acadêmicos sobre o tema, a caracterização do que é um trabalhador comprometido se confunde com seus antecedentes, conseqüentes e correlatos (KLEIN, MOLLOY e COOPER, no prelo; SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008). Ser identificado com o trabalho ou auto-motivado podem ser considerados como descritores do comprometimento ou como fatores geradores do mesmo. Por outro lado, cumprir obrigações e gerar valor adicional não seria uma conseqüência de ser comprometido? Esta confusão, fruto de um “esticamento” do conceito (OSIGWEH, 1989), dificulta o estabelecimento de consenso na área e, conseqüentemente o desenvolvimento do campo, já que os conceitos são “os blocos de construção das ciências, sobre os quais proposições são baseadas” (p.579).

Outro fato importante a ser observado é que todos, de alguma forma, referiram-se a contribuições adicionais e nenhum tratou sobre a questão da intenção de permanência na organização. Isso reforça a discussão já levantada de que, especialmente nos dias atuais, diante das modificações ocorridas no mundo do trabalho, a questão da estabilidade no emprego ou, mais especificamente da intenção de permanecer, não é considerada mais tão relevante para os empregadores. Mesmo Meyer et. al. (1998) destacam que o estudo do comprometimento continua sendo relevante nos dias atuais não por conta da sua possibilidade de prever intenção de permanência mas sim pela sua possibilidade de trazer contribuições valiosas sobre a qualidade do

tempo que o empregado dedica à organização. É mais vantajoso, em diversas situações, ter um trabalhador contributivo em termos de novas soluções e sugestões, participativo e que demonstre vontade de aprender e desenvolver-se, do que um empregado que permanece na empresa por falta de alternativas ou porque já investiu demais e teme uma nova adaptação em uma realidade diferente. Isto é verdadeiro, até porque, a falta de alternativas e os custos relacionados à saída são antecedentes relacionados com o comprometimento instrumental (MEYER e ALLEN, 1991) e diversos estudos apontam para os efeitos negativos deste vínculo com o desempenho na organização e os comportamentos de cidadania organizacional (COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005). Vale destacar, inclusive, que esta questão da vontade de aprender e de crescer foi um tópico recorrentemente mencionado pelos gestores.

Apesar disto, é importante, considerando as respostas oferecidas pelos entrevistados, que esse empregado conheça bem as suas atividades e execute-as de forma correta, seja envolvido com o seu trabalho e apresente uma boa postura e um bom relacionamento. Estas seriam, para os gestores, as condições básicas para que as contribuições adicionais possam vir a emergir.

Além destas perguntas espontâneas aos gestores acerca do seu conceito de trabalhador comprometido, destaca-se a análise dos resultados obtidos a partir da apresentação de 20 características de trabalhador comprometido relacionadas pela literatura e previamente escolhidas pela pesquisadora (sendo 10 delas relacionadas ao comprometimento afetivo e as outras 10 ao instrumental), e questionamento aos gestores acerca de quais seriam as oito consideradas mais típicas de um trabalhador comprometido.

Já foi explicado anteriormente que a identificação da centralidade das características origina-se da análise realizada a partir do ordenamento da importância das mesmas e da frequência com que elas foram escolhidas. A análise do mapa é realizada a partir da dispersão espacial que é feita pela distribuição em quatro grandes áreas:

Núcleo central: é composto pelas características que foram escolhidas como as mais importantes (primeiras na ordem de escolha) e mais compartilhadas (mais escolhidas) pelo grupo de participantes. Compõe a parte inferior esquerda do mapa;

Sistemas periféricos: são compostos pelas características consideradas menos importantes (últimas na ordem de escolha), porém bastante compartilhadas (bastante citadas) pelos participantes ou, pelo contrário, embora sejam pouco compartilhadas pelos gestores

entrevistados, foram consideradas importantes por aqueles que a escolheram. Compõem a parte inferior direita e a superior esquerda do mapa.

Categorias residuais: São aquelas que foram menos citadas e consideradas menos importantes (parte superior direita do mapa). Neste caso específico, apenas uma característica (“Sentir-se-ia feliz em dedicar o resto da carreira a esta organização”) aparece no limite entre esta parte do mapa e o sistema periférico.

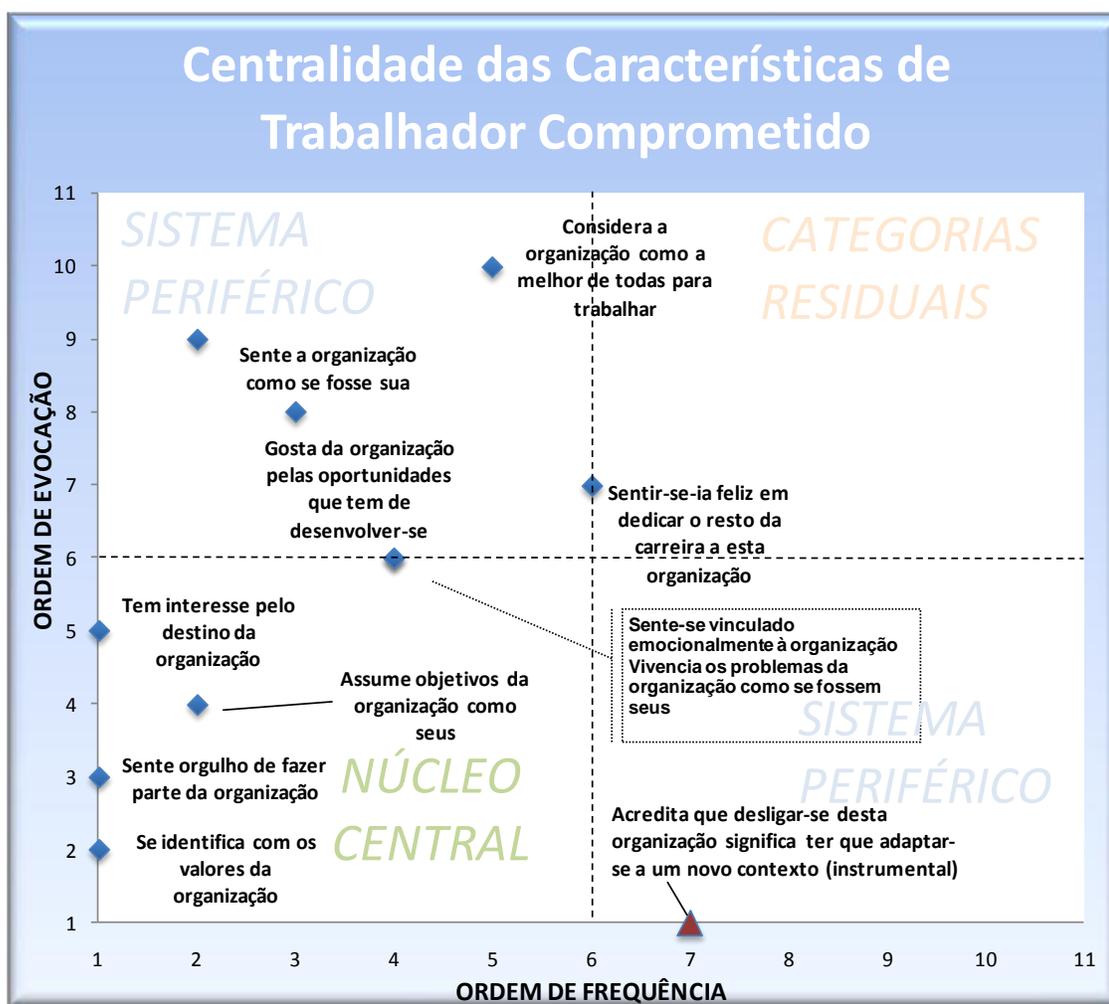
Na tabela 1 encontra-se especificado o procedimento que foi utilizado para a definição de centralidade a partir da ordem de frequência e importância, onde também podem ser observadas as características (todas relacionadas ao vínculo instrumental) que não foram escolhidas por qualquer participante.

Características	Base do comprometimento	Número de escolhas	Ordem da frequência	Média da ordem de escolha	Ordem de escolha
Tem interesse pelo destino da organização	Afetiva	8	1	3,8	5
Identifica-se com os valores da organização	Afetiva	8	1	2,8	2
Sente orgulho em fazer parte da organização	Afetiva	8	1	3,5	3
Assume os objetivos da organização como se fossem seus	Afetiva	7	2	3,7	4
Sente a organização como se fosse sua	Afetiva	7	2	6,4	9
Gosta da organização pelas oportunidades que tem de desenvolver-se no trabalho	Afetiva	6	3	5,8	8
Sente-se vinculado emocionalmente à organização	Afetiva	5	4	4,0	6
Vivencia os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas	Afetiva	5	4	4,0	6
Considera a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar	Afetiva	3	5	7,0	10
Sentir-se-ia feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização	Afetiva	2	6	5,0	7
Acredita que desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto	Instrumental	1	7	2,0	1
Continua na organização porque já investiu muito tempo nela	Instrumental	0	0	0	0
Permanece na organização pela escassez de oportunidades de emprego que há fora desta	Instrumental	0	0	0	0
Considera que os custos associados à sua saída da organização são maiores que os benefícios que obteria	Instrumental	0	0	0	0
Continua na organização porque a saída ameaçaria a estabilidade conseguida	Instrumental	0	0	0	0
Permanece na organização por que a idade dificulta conseguir novo emprego	Instrumental	0	0	0	0
Pensa que sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos	Instrumental	0	0	0	0
Considera que mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos	Instrumental	0	0	0	0
Permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização	Instrumental	0	0	0	0
Realiza suas atividades dentro do solicitado porque não quer perder o que já conquistou na empresa	Instrumental	0	0	0	0

**Tabela 1** - Procedimento utilizado para definir centralidade das características de trabalhador comprometido a partir da escolha dos gestores entrevistados

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Conforme podemos observar na Tabela 1 e na Figura 8, a escolha dos participantes se deu prioritariamente pelas características relacionadas ao vínculo afetivo. Esta preferência ficou clara também quando verificamos o grau de centralidade das respostas obtidas. A única característica escolhida que diz respeito ao perfil instrumental (“Acredita que desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto”) foi a última do grupo em relação à frequência das escolhas, embora tenha sido a primeira a ser citada pelo participante que a escolheu. Este fato a coloca em uma posição periférica em termos de centralidade para este grupo de respondentes.



**Figura 8** - Mapa de centralidade das características de trabalhador comprometido – escolha de características previamente selecionadas pela entrevistadora.

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Todas as demais características referentes à intenção de permanência, aos custos investidos ou à falta de alternativas fora da organização, foram rechaçadas pelos entrevistados, o que corrobora os argumentos já discutidos anteriormente sobre a menor relevância que se dá, especialmente nos dias atuais, à questão da intenção de permanência e à ênfase depositada na qualidade desta relação com a organização. No momento da entrevista, em geral elas eram imediatamente separadas das demais e não consideradas como opções de escolha. Observa-se que, de fato, para esse grupo de gestores, ficar na organização por avaliação calculada em relação a perdas e ganhos não é considerado comprometimento. Mesmo a característica que foi escolhida da base instrumental, possui uma conotação calculativa menos intensa do que algumas das demais e pode ser associada, em última instância, até mesmo ao apego emocional desenvolvido na organização atual (vínculo afetivo com pares, por exemplo) que dificultaria o rompimento do laço e a adaptação em uma nova organização.

Já quanto às características relacionadas ao vínculo afetivo, todas as apresentadas foram escolhidas pelos participantes, sendo que cinco delas estão localizadas no núcleo central (foram consideradas mais importantes e são mais compartilhadas entre os gestores) e apenas uma encontra-se no limite em que pode vir a ser considerada como uma categoria residual (pouco importante e pouco compartilhada).

Mais uma vez fica claro que os gestores não consideram relevantes questões relacionadas à intenção de permanência por investimentos realizados e falta de alternativas na hora de definir se um trabalhador é ou não comprometido com a organização. As questões mais importantes mencionadas dizem respeito à questão da identificação, do orgulho e do interesse pelos objetivos da organização e pelo seu destino.

Mesmo o enunciado que trata de permanência em função das oportunidades de crescimento não foi considerada central. Provavelmente, as oportunidades de crescimento são, sim, uma razão importante que faz com que o trabalhador permaneça na organização. Entretanto, os gestores não consideram que esta razão esteja fortemente associada à caracterização de um trabalhador comprometido.

Ainda no que se refere à questão da permanência, observa-se que a única característica dentre as escolhidas que se encontra no limite entre o sistema periférico e o residual é justamente a que trata da intenção de permanecer o resto da vida na organização. Isso provavelmente é fruto

das mudanças ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo, onde a idéia de permanecer ao longo de toda a carreira em uma organização tornou-se algo além de difícil, não desejável. Estes achados corroboram com a idéia defendida por Rego (2003) de que o comprometimento afetivo deveria ser estudado em duas categorias distintas no que se refere ao foco organizacional: a ligação afetiva /emocional propriamente dita (sentir prazer em falar bem da organização para pessoas externas) e a segunda com o desejo de fazer a sua carreira futura dentro da mesma organização (futuro comum). Ele considera que em um tempo em que a segurança no posto de trabalho é cada vez menos provável, a fidelidade dos seus empregados não pode ser traduzida como “amor para toda a vida”.

Também as questões de sentir a organização como se fosse sua e considerá-la como melhor lugar para trabalhar não obtiveram centralidade nas respostas dos participantes. Embora eles considerem importante a identificação com a organização, o fato de assumir os objetivos e metas da mesma como se fossem seus e até mesmo os problemas, demonstram manter certo distanciamento que separa estes sentimentos, do de considerar-se dono da empresa. Além disso, reconhecem que, estar comprometido não significa fechar as perspectivas ao redor e considerar que não existe nenhum outro lugar do mundo melhor que aquele. Um dos gestores entrevistados ilustrou esta questão da seguinte forma:

*“... Considera a organização como se fosse o lugar melhor de todos para trabalhar. Pronto. Por que muitas vezes eu sei, sei lá, Petrobrás melhor lugar pra trabalhar, Braskem... Eu sei que são melhores, mas eu gosto do trabalho que eu faço aqui, sou “doida” por shopping, é onde eu quero estar, e o que eu quero fazer agora. Mas eu sei que aquela empresa é uma senhora empresa, melhor ate do que essa aqui... Mas pra mim é essa aqui, nesse momento. Mas não posso colocar essa como a melhor de todas pra se trabalhar, por que eu não acredito que seja assim. Talvez no contexto atual da minha vida. Mas eu não posso colocar isso aqui...” (E1G1)*

Estas respostas dos gestores suscitam uma discussão acerca de haver alguns itens pertencentes à escala afetiva do comprometimento que talvez possam ser considerados exagerados ou fora de contexto para os dias atuais. Talvez não haja mais espaço para que consideremos que querer permanecer em uma mesma organização para o resto da vida, sentir a organização como se fosse sua e considerá-la como melhor lugar para trabalhar, sejam fatores

necessários para que se considere que um trabalhador possua um forte vínculo afetivo com a mesma.

Conclui-se, portanto, que, as características consideradas centrais pelos gestores entrevistados para que um trabalhador possa ser considerado comprometido estão todas associadas ao vínculo afetivo e mais especificamente se relacionam com identificação aos valores, o orgulho, interesse pelos objetivos e pelo seu destino da organização, vinculação emocional e sentir os problemas da organização como se fossem seus.

O último procedimento realizado com o objetivo de apreender os elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido foi a solicitação de que os gestores, a partir de dois conjuntos de atributos, atribuíssem um significado, em forma de um rótulo verbal, a dois perfis de trabalhador comprometido (A – perfil de comprometimento instrumental e B – perfil de comprometimento afetivo, conforme apêndice), cujos resultados estão descritos no Quadro 7.

Participantes	Rótulo verbal perfil A (Comprometimento Instrumental)	Rótulo verbal perfil B (Comprometimento Afetivo)
E1G1	Acomodado	Comprometido / competente
E1G2	Mecanicista	Holístico
E1C1	Funcionário padrão	Engajado
E1C2	Basico	Comprometido
E2G1	Apto à função com adaptação relativa / parcialmente desmotivado	Motivado
E2G2	Comprometido consigo mesmo / com a carreira	Dedicado / veste a camisa / comprometido com a empresa
E2C1	Acomodado	Comprometido consigo mesmo e com a empresa
E2C2	Não tem maior envolvimento e comprometimento	Comprometido

**Quadro 7** - Significados atribuídos pelos gestores aos dois conjuntos de atributos de trabalhador comprometido oferecidos.

**Fonte:** Resultado da entrevista semi-estruturada.

Como pode ser verificado, no caso do perfil A, dois participantes consideraram que os atributos relacionados ao trabalhador com vínculo instrumental podem ser associados aos de alguém “acomodado”, que foi assim descrito pelos entrevistados:

*“Na verdade ele é um cara que sairia sim, se não fosse chato procurar emprego na rua, não é? Por que na verdade eu considero que quem é acomodado não cria apego emocional a nada, não é? Acho que o cara acomodado é aquele que está com dinheiro na conta todo mês, faz o dele e não faz mais nada por que não precisa. Eu chamaria ele de acomodado, pura e simplesmente de acomodado. Por que na acomodação eu vejo isso, não vejo apego pelos colegas é assim... Não cria um apego emocional pelos colegas de sala, na empresa pra ele é indiferente, não quer procurar um outro emprego, tem o salário e faz ali o que der pra fazer.” (E1G1)*

*“Esse aqui é acomodado... Ele está tendo as mesmas chances, o mesmo trabalho e ele vai desenvolver um serviço totalmente é... diferente. Tem pessoas que gostam de permanecer no cargo, não gostam de desafios pela frente, se acomodam mesmo, gostam.” (E2C1)*

As demais categorias atribuídas pelos gestores (básico, funcionário padrão, mecânico, pouco envolvido, e parcialmente desmotivado) denotam comprometimento passivo, ou mesmo uma avaliação negativa, conforme pode ser verificado pelo exemplo abaixo:

*“...mas esse perfil A eu colocaria como uma pessoa que deve ser acompanhada pra ver até que ponto ele está desmotivado, se é um problema pessoal, se é um problema familiar que está causando isso, acontece também. Ou se é um problema dele com a organização ou mesmo dele com o gestor. Tentaria entender isso, mas certamente o perfil A, por ele mostrar essa insegurança ele fecharia algumas portas. Alguma pretensão de evolução ou oportunidade como você está fazendo aqui, num caso de treinamento esse cara não entraria, ou se entrasse entraria com ressalvas.” (E2G1)*

Dos sete rótulos verbais atribuídos pelos gestores, apenas um (comprometido consigo mesmo e com a carreira) pode ser considerado como não tendo uma conotação exclusivamente negativa. Podemos entender que o comprometimento consigo mesmo e com a carreira pode se configurar até mesmo como uma tendência relacionada às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e não necessariamente trazer impactos negativos para os resultados organizacionais. Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o indivíduo pode fazer parte de uma organização, mas, antes de tudo, ele faz parte de grupo ocupacional, de uma equipe de trabalho, de uma família,

etc., que interagem e se sobrepõem, constituindo as diversas formas de contratos psicológicos que o sujeito estabelece com a organização. Além disto, Meyer et. al. (2002) apontam correlações positivas entre comprometimento com a ocupação e com a organização. Não obstante, os autores argumentam que estas correlações positivas não impedem o aparecimento de conflitos, mas sugerem que os mesmos podem ser mais exceções do que regras e que a organização pode se beneficiar dos esforços empreendidos pelo sujeito em nome da própria carreira.

Esta posição, contudo não parece ser corroborada por todos os gestores entrevistados, conforme podemos depreender da afirmação abaixo:

*“É... por exemplo, a pessoa que é mais carreirista, tem mais ambição, é mais ambiciosa, ele... Não gosta de achar carreira dentro da empresa, uma carreira estável, monótona. É uma pessoa que não consegue ficar muito tempo dentro de uma posição. É... E o cara que é mais comprometido ele busca ter mais resultado com o negócio, defende o negócio, então ele é um cara que se compromete muito mais com a empresa.” (E2G2)*

Já quando analisamos as respostas relacionadas ao perfil de trabalhador com vínculo afetivo, boa parte dos participantes refere-se ao mesmo como sendo o próprio trabalhador comprometido, reforçando a proposição anteriormente apresentada de que a idéia do comprometimento no senso comum está estreitamente relacionada a componentes afetivos. Todas as demais categorias atribuídas relacionam-se direta ou indiretamente com o conceito científico do comprometimento ou com seus correlatos, e podem ser considerados como atribuições de conotação positiva em relação ao laço que o trabalhador estabelece com a organização, conforme exemplo abaixo:

*“Ele aqui é uma pessoa mais comprometida e dedicada. Comprometido e competente. Faz um pouco mais do que foi pedido, um pouco mais do que espera... O cara aqui já é mais comprometido, o cara aqui é bom pra tudo...Ele valoriza o que tem lá dentro” (E1G1)*

Apenas um dos rótulos verbais estabelecidos pode ser relacionado (mas não diretamente) ao conceito de obediência (dedicado, veste a camisa, comprometido com a empresa). Todos os demais podem ser associados a alguém que faz o que lhe é solicitado e algo mais, que tenta trazer

uma contribuição adicional seguindo seu próprio caminho e apresentando alternativas ao que lhe foi proposto, conforme se observa nos exemplos supracitados.

Para Moraes (2004), existe uma possível confusão na literatura gerencial entre comprometimento e obediência. O que se pode observar a partir destes resultados apresentados é que, para este grupo, isto pode ser considerado como parcialmente verdadeiro. Na maioria das respostas apresentadas (principalmente nas não-espontâneas), a idéia do esforço extra e da contribuição adicional parece estar bem clara para os gestores quando se referem ao que consideram como sendo um trabalhador comprometido. Mesmo nas respostas espontâneas, esta idéia se mostra bastante pregnante nos esquemas dos mesmos. Os comportamentos mais típicos da obediência aparecem em diversas falas, mas raramente como sendo os mais importantes. Geralmente como algo básico, imprescindível para que os demais comportamentos se tornem possíveis.

Observa-se ainda que, a visão do gestor sobre trabalhador comprometido parece se distanciar bastante de alguém que se mantém por não ter outras alternativas melhores ou por ter investido muito naquela organização, conforme já havia sido destacado na análise dos dois procedimentos anteriormente mencionados - fica muito claro quando lhe é solicitado a atribuição de rótulos verbais aos perfis de trabalhador, confirma-se a partir das respostas espontâneas ao conceito e características de comprometimento e fica notória quando lhe é solicitado que escolha as características típicas de trabalhador comprometido.

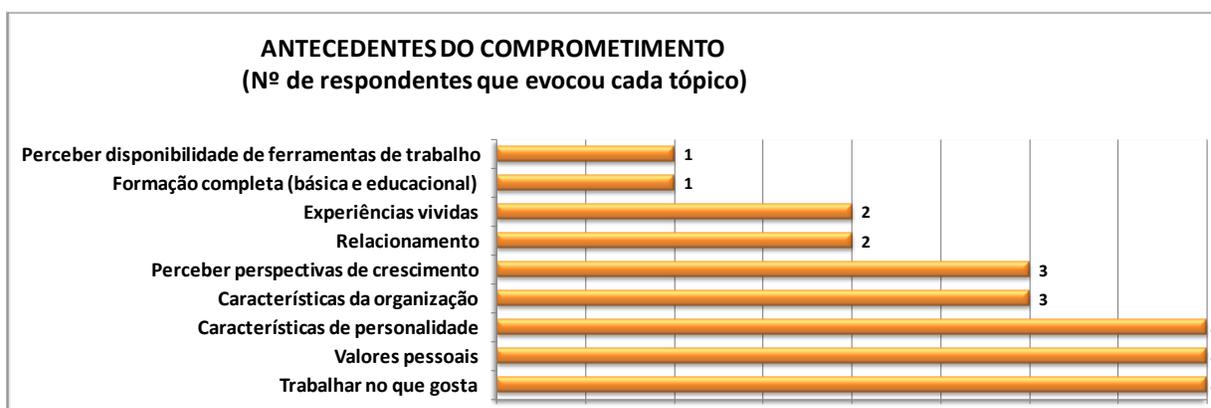
O que se observa na análise dos elementos esquemáticos do gestor acerca do conceito de comprometimento é que os mesmos corroboram a afirmação de Solinger, Van Olffen e Roe (2008) de que o comprometimento instrumental não pode ser considerado como preditor de comportamentos considerados comprometidos e sim como preditor de intenção de permanência que, conforme já discutido, pode ser cada vez menos associado aos efeitos positivos do comprometimento.

Na seção a seguir será feita uma análise de quais as hipóteses levantadas pelo grupo de gestores pesquisado acerca do que leva alguém a apresentar diferentes perfis de comprometimento e quais as possíveis conseqüências disto para ele mesmo e para a organização.

## 6.2 HIPÓTESES ACERCA DOS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO

Nesta parte da entrevista, foi solicitado, conforme citado anteriormente, que os gestores relacionassem quais os fatores ou experiências que levam um trabalhador a assumir um ou outro perfil de comprometimento (perfil A e perfil B, conforme explicitado na seção anterior) e quais as conseqüências disto para ele e para a organização.

No que diz respeito aos fatores considerados antecedentes aos diferentes perfis do comprometimento (Figura 9), percebe-se que os entrevistados interpretaram a pergunta como sendo “O que leva alguém a ser comprometido ou não com a organização e quais as conseqüências disso”. Isso se deveu ao fato dos mesmos desconsiderarem o perfil A como sendo o de um trabalhador comprometido e terem adotado apenas o perfil B sob este rótulo.



**Figura 9** - Número de respondentes que evocou cada tópico relacionado a antecedentes de comprometimento.  
**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Na análise dos dados, observa-se que metade dos respondentes considerou fatores mais relacionados ao indivíduo do que à organização. Sendo assim, trabalhar no que gosta, características pessoais e valores pessoais foram os tópicos mais comumente citados pelos entrevistados, conforme pode ser melhor ilustrado pelos exemplos a seguir:

*“A característica pessoal é importante. Eu tenho 26 auditores que teoricamente eu propicio as mesmas coisas pra todos, não é? E as mesmas condições de temperatura e pressão e... eles têm comportamentos completamente diferentes. Então, realmente a personalidade consta como empecilho... Eu, desde quando eu gerencio, tenho 26 pessoas, que no meu entendimento, com o mesmo modelo de gestão pra todos, e eles têm comportamentos*

*completamente diferente entre si, é claro que a personalidade influencia sim.” (E1C1)*

*“... até por que ele já tinha aqueles valores e isso influencia. Então acho que , na verdade, é o grande diferencial entre esses dois perfis. Assim, independente do que a organização pode proporcionar, ele já tem, é, é digamos assim, um comprometimento com a organização.” (E1G2)*

*“Eu acho que é, é particularidade de cada pessoa. É o próprio movimento que tem que avaliar e que é responsável pelas atitudes dele, não é? Ele está tendo as mesmas chances, o mesmo trabalho e ele vai desenvolver um serviço totalmente é... Diferente. Tem pessoas que gostam de permanecer no cargo, não gostam de desafios pela frente, se acomodam mesmo, gostam.” (E2C1)*

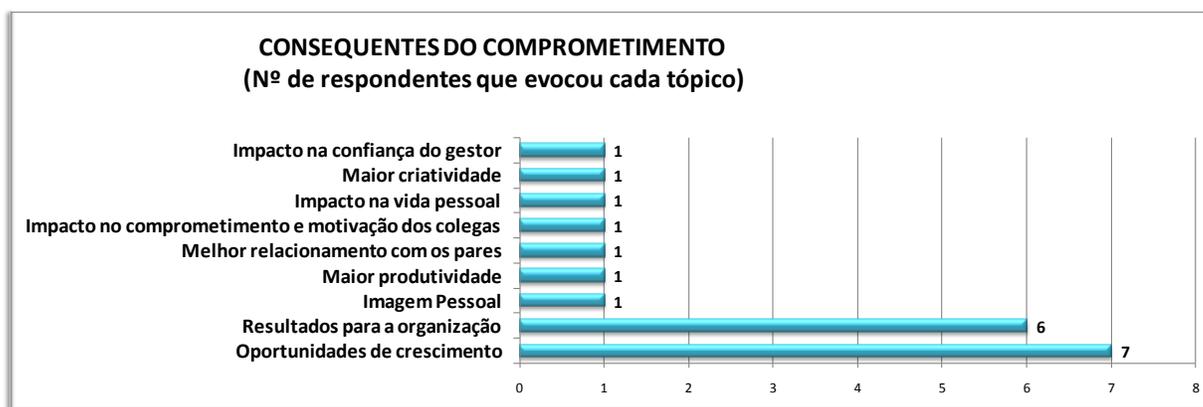
Além das características acima mencionadas, outras que também se relacionam mais com o indivíduo do que com a organização foram citadas como importantes fatores que levam ao comprometimento: relacionamento interpessoal, experiências prévias pelas quais o sujeito passou e formação (básica ou familiar e também educacional). Estes achados corroboram com a afirmação de Meyer e Allen (1991), de que características pessoais (necessidade de realização, afiliação e autonomia; ética pessoal de trabalho; locus de controle ou interesse de vida centrado no trabalho) interferem na possibilidade de propensão de comprometimento afetivo com a organização. Apenas no que diz respeito à formação escolar, os dados distinguem dos achados científicos, pois Meyer et.al. (2002) constataram que características demográficas demonstram pouco impacto nos resultados de comprometimento, sugerindo ser menos importante um aprimoramento nas práticas de recrutamento e seleção do que o cuidado com o sujeito após o ingresso dele na organização.

Apesar do predomínio de fatores pessoais como tendo sido os mais citados pelos entrevistados no que se refere aos antecedentes do comprometimento, características da organização, percepção de perspectivas de crescimento e disponibilidade de ferramentas para execução da tarefa também foram considerados como aspectos importantes para o desenvolvimento do perfil de trabalhador comprometido. Meyer e Allen (1991), também relacionaram a estrutura organizacional (descentralização da tomada de decisão e formalização de políticas e procedimentos) e as variáveis relacionadas às experiências de trabalho (confirmação de expectativas prévias, percepção de equidade na distribuição de recompensas, suporte

organizacional, autonomia, imparcialidade nas avaliações, desafios relacionados ao trabalho, escopo do trabalho, oportunidade de crescimento, participação nas decisões, etc.) como sendo antecedentes importantes em relação ao comprometimento afetivo.

Chama a atenção o fato de nenhuma questão relacionada à remuneração, premiação, benefícios, estabilidade no emprego, etc. ter sido apontada pelos participantes da pesquisa. Tendo em vista que a literatura aponta estes fatores como importantes desencadeadores do vínculo instrumental, isso reforça, mais uma vez, a predominância de aspectos mais ligados ao comprometimento afetivo nos esquemas mentais dos gestores das organizações pesquisadas.

Já na análise dos dados referentes às conseqüências do comprometimento (Figura 10), 7 participantes destacaram as oportunidades de crescimento como principal fator. Para os respondentes, aquele que não demonstra comprometimento vai ser sempre preterido em relação aos colegas no que diz respeito às chances de crescer na empresa.



**Figura 10** - Número de respondentes que evocou cada tópico relacionado a conseqüências do comprometimento.

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Além disso, os gestores destacam que, quem não quer aprender não se desenvolve e não obterá sucesso profissional, conforme pode ser ilustrado pelas passagens abaixo transcritas:

*“Com certeza. É... Uma possível estagnação no caso do perfil A. Estagnação e quando se vai discutir questões de desenvolvimento vertical, é... Treinamentos, oportunidades outras que não estas que eu citei. Eu acho que o perfil B é aquela pessoa sempre lembrada por seus colegas ou pelos gestores que chegarão naquela pessoa, a pessoa indicada para o que a gestão está procurando para*

*desenvolvimento de médio e longo prazo. Quando o gestor quer crescimento na carreira que seria horizontal ou vertical.” (E2C2)*

*“Claro. Sim. Na minha visão, o B teria mais perspectivas de crescimento, de almejar algo na empresa ou fora. Está entendendo? Eu vejo essa pessoa com um perfil de relacionamento, ele consegue mais ter um relacionamento mais fácil do que o perfil A teria. E isso hoje em dia é fundamental..” (E1C2)*

Ainda no que diz respeito às conseqüências para o próprio indivíduo, também foram citados impactos na imagem e na vida pessoal e conseqüências para o relacionamento com os colegas. Estes efeitos positivos do comprometimento afetivo para a própria carreira e auto-imagem já haviam sido apontados por Randall (1987). Apesar disto, o autor considera que altos níveis de comprometimento podem também trazer impactos negativos para o sujeito, como limitação do tempo e energia para as atividades extra-trabalho, redução da criatividade e inovação, estresse e tensão nas relações pessoais e familiares e perda da atenção à solidariedade. Estes efeitos, entretanto, não foram mencionados pelos gestores que se preocuparam em relacionar apenas conseqüências positivas associadas ao comprometimento afetivo.

Por outro lado, quando se tratam dos impactos para organização, 7 participantes consideraram, conforme já era esperado, que um trabalhador comprometido traz melhores resultados. Seguem alguns trechos da entrevista que ilustram esta afirmação:

*“Os resultados... Creio que... Seria muito maior, ainda que o perfil A tenha suas competências nas suas atividades, mas faltam alguns detalhes aí pra ter o desempenho e os resultados alcançados pelo perfil B.” (E2C2)*

*“Resultado não é? E acho que o comprometido gera mais resultado. Então, se eu conto e naturalmente, as empresas contam com um quadro cada vez mais enxuto tentando tirar o máximo desses funcionários. Então desse quadro enxuto, se eu sei que tem um que dá um e meio e outro que dá um, mas esse um tem um comprometimento, eu vou buscar um cara que dê um e meio também, não é? Que dê o seu a mais também. Então eu acho que pelo fato da gente hoje trabalhar com redução de quadro, vamos trabalhar com o mínimo de pessoas possíveis e tal, eu acho que é percebido pela organização isso e... A conseqüência eu acho que é em resultado principalmente.” (E1G1)*

Outras conseqüências para a organização relatadas pelos participantes foram impacto na confiança do gestor e na motivação e comprometimento dos colegas, além de maior criatividade e produtividade, conforme alguns exemplos a seguir:

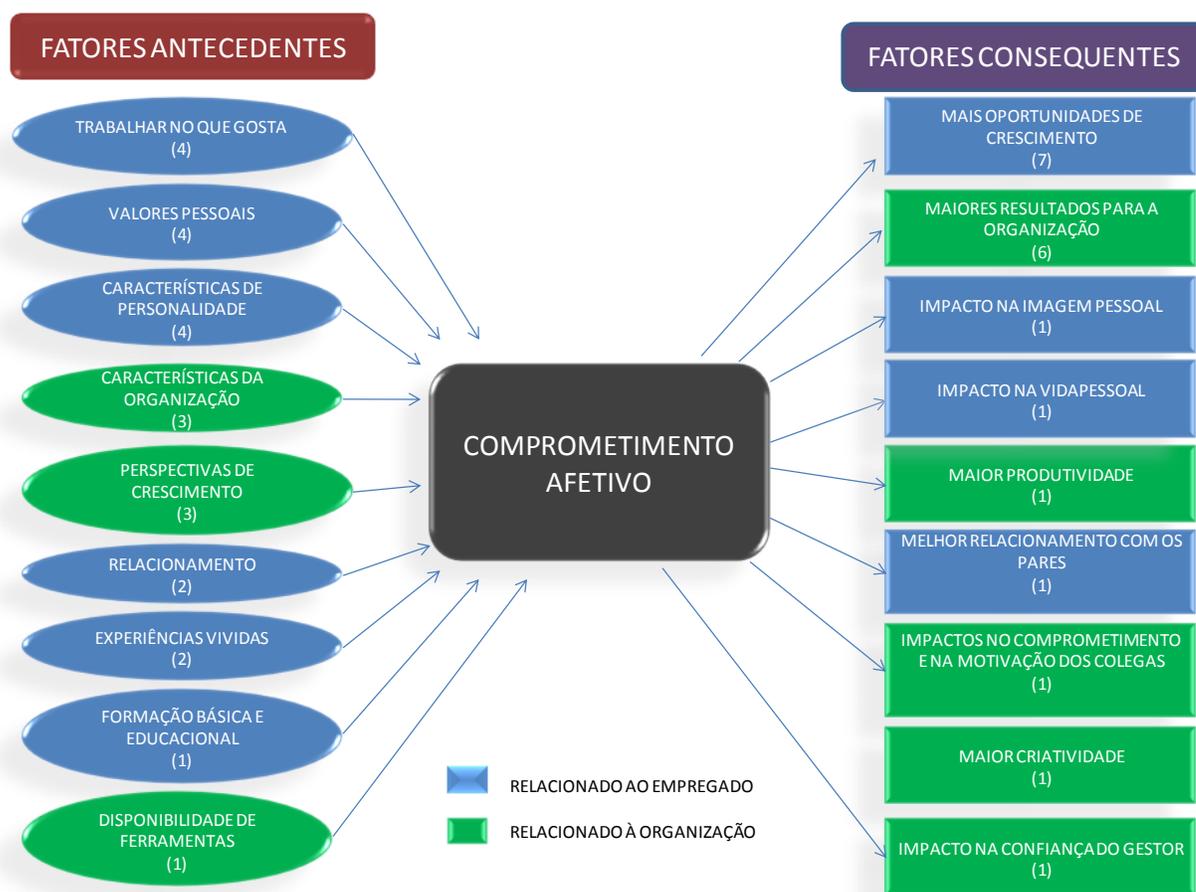
*“A organização pode estar limitada com uma pessoa do perfil A, já o B eu acho que teria, digamos assim, maiores ganhos por essa questão do apego, do comprometimento. O apego gera diferenciais, por que de certa forma ele está motivado, daí você consegue buscar novidades, ser mais criativo, é... No atingimento de metas isso pode ser, digamos assim, menos traumático, não é? Então eu acho que você consegue isso com pessoas do perfil do tipo B com mais facilidade.” (E1G2)*

*“Sempre vai ter aquele que diz: mas eu sempre faço o meu melhor, sempre dou o meu melhor, mas esse cara e eu estamos exatamente na mesma função, e eu vejo que eu estou infinitamente melhor que ele. E talvez até possa afetar na motivação e no comprometimento de quem faz bem, de quem é dedicado, de quem é comprometido, e acho que mexe sim...” (E1G1)*

Estes dados corroboram com Solinger, Van Olffen e Roe (2008), quando os autores destacam que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com uma série de comportamentos considerados positivos no trabalho como cooperação, realização de horas-extras quando necessário, expressão de opinião, compartilhamento de informações, interesse pela qualidade do trabalho e avaliações positivas por parte da chefia. Também Randall (1987), considera que metas organizacionais são mais facilmente alcançadas quando se tem um quadro de trabalhadores que apresentam altos padrões de comprometimento (inclusive por conta de uma maior existência de competição por tarefa e *performance*), além das conseqüências positivas geradas por uma maior segurança e estabilidade da força de trabalho e maior aceitação dos empregados por novas demandas de produtividade. Apesar disto, assim como no caso das conseqüências para o próprio sujeito, o autor relaciona alguns efeitos negativos que altos índices de comprometimento poderiam trazer também para a organização, como uma redução flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade organizacional, maior resistência à mudança, maior propensão de os empregados se engajem em atividades ilegais em benefício da firma, etc. Também neste caso, estes efeitos negativos, que são igualmente controversos dentro do próprio campo de estudos, não foram apontados pelo grupo de gerentes entrevistados.

Vale destacar que, enquanto que os respondentes foram unânimes em afirmar que o comprometimento de base afetiva gera conseqüências para o sujeito, um dos gestores entrevistados considera que, para a organização não faria diferença ter um trabalhador com perfil A ou B pois ambos chegariam a resultados similares. Para esse gestor, a diferença residiria então, nas oportunidades de crescimento que seriam maiores no caso do perfil B.

Outra consideração importante é que a classificação das conseqüências para o indivíduo ou para organização (Figura 11) é bastante imprecisa. É preciso considerar que, se faz diferença para o sujeito, poderá mais ou menos diretamente, trazer impactos para a organização empregadora, tendo em vista que são os empregados os principais responsáveis pelos resultados organizacionais.

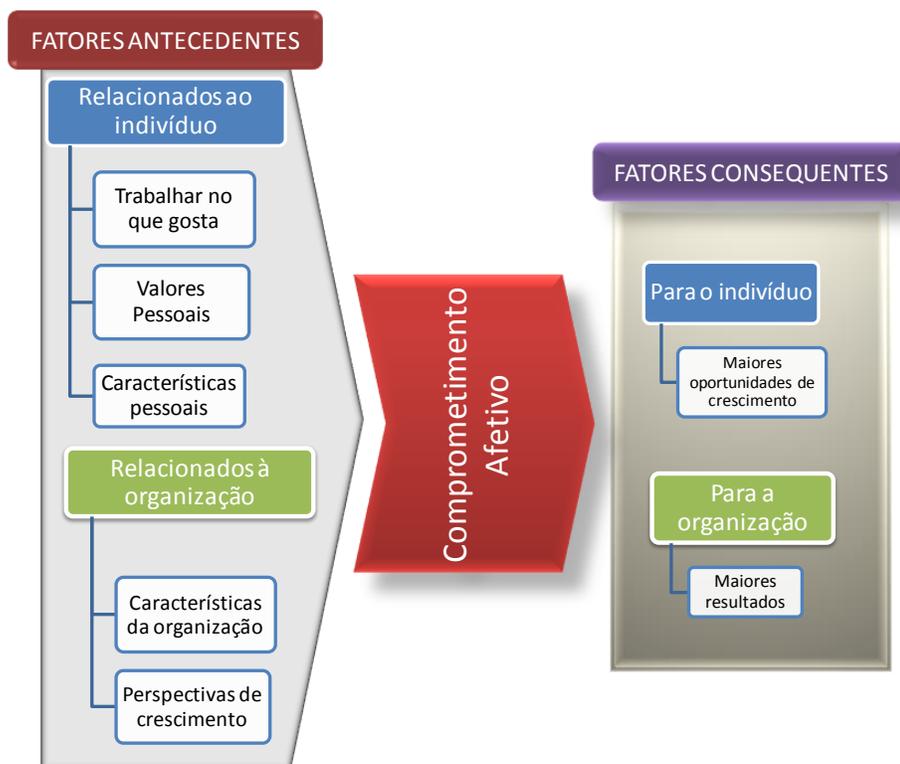


**Figura 11** - Classificação dos antecedentes e consequentes atribuídos pelos gestores no que se refere à relação com o sujeito ou com a organização.

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Obs: Os números entre parênteses referem-se ao total de participantes que evocou esta categoria nas suas respostas.

Dentre todos os antecedentes e conseqüentes discutidos, destacamos na Figura 12, aqueles que foram considerados mais importantes pelos entrevistados, já que apareceram com maior freqüência, demonstrando fazerem parte de uma idéia mais difundida e mais compartilhada sobre o que é gera o comprometimento e que conseqüências esse vínculo traz para ele mesmo e para a organização da qual faz parte.



**Figura 12** - Principais antecedentes e conseqüentes atribuídos pelos gestores no que se refere à relação com o sujeito ou com a organização.

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Esta síntese apresentada na Figura 12 será bastante relevante para a compreensão da teoria implícita dos gestores acerca do que é um trabalhador comprometido que pretende esta dissertação.

### 6.3 AS RELAÇÕES ENTRE PERFIS DE COMPROMETIMENTO E ESTRATÉGIAS COTIDIANAS DE GESTÃO

Dois procedimentos foram utilizados com o objetivo de investigar as relações entre diferentes perfis de comprometimento (afetivo e instrumental) e as estratégias cotidianas na gestão da sua equipe de trabalho. O primeiro procedimento consistiu em uma pergunta aberta sobre se havia diferença nas estratégias utilizadas por eles para gerenciamento de cada um dos dois perfis. Após a resposta espontânea, foram apresentadas dez situações que fazem parte do dia-a-dia de uma organização (segundo procedimento) e repetida a pergunta acerca da diferença de estratégias na condução da situação. Neste caso, além de questionados sobre se dariam ou não prioridade a um dos dois perfis, também respondiam sobre possíveis diferenças na forma de lidar com cada um dos mesmos em cada situação apresentada (ver apêndice). Neste caso, a estratégia utilizada teve, mais uma vez, o objetivo de apreender os significados atribuídos pelos gestores em relação ao tema antes que o entrevistador pudesse contaminá-los com a sua interferência.

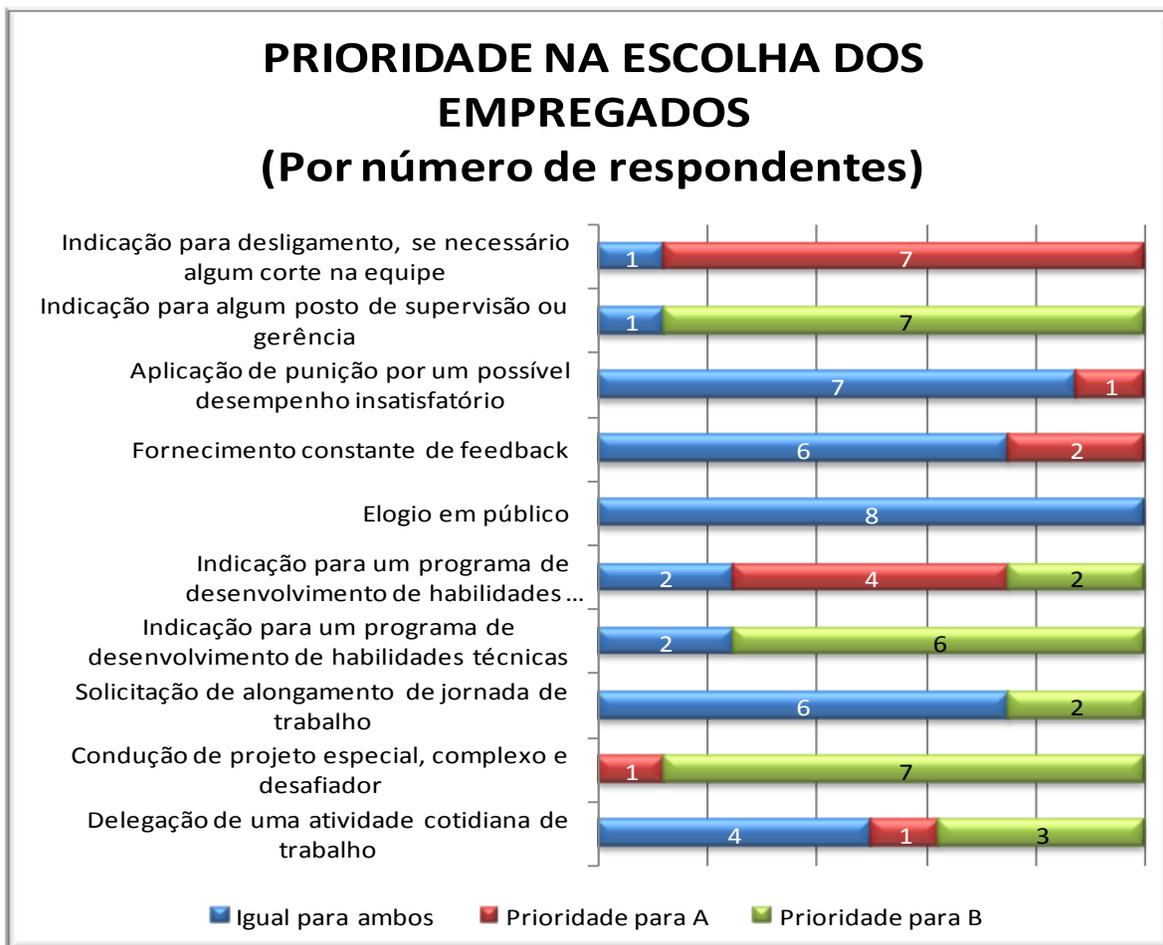
Quando submetidos à pergunta aberta, dos oito entrevistados, apenas dois responderam que gerenciariam do mesmo modo (Quadro 8). As justificativas dos que responderam que haveria diferenças estão relacionadas ao grau de confiança e ao interesse demonstrado pelo empregado em querer aprender. Já os que entendem que a gestão é a mesma, o fazem porque acreditam que o empregado tem que se ajustar à organização ou, embora considerem que deveriam agir de forma diferenciada, ainda não se sentem preparados para a adoção do que chamam de uma “gestão personalizada”, conforme pode ser verificado no Quadro 8.

Participante	Diferença	Justificativa
E1G1	Sim	<i>Tem. Tipo... Tem no nível de cobrança, no nível de segurança, no que eu demando pras duas. Numa eu vou conferir, mas vou pedir pra que ela própria confira e vou ver se ficou bem feito. Na outra, naturalmente, a gente tem muito mais confiança no trabalho, né? Fora... E aí eu tento também valorizar aquela outra, eu tento também mostrar pra aquela outra que eu respeito a dedicação dela e que isso pode afetar a motivação dela já que o outro colega não dá tanto quanto ela. Então eu tento sempre fazer o equilíbrio meio emocional aí da coisa. Trato com diferença sim, trato cada um com as peculiaridades que têm, com o cuidado que precisa ser tratado. Sendo que o acomodado, ele precisa ser estimulado, sabe? Mas tem o tempo que a gente precisa ter a paciência de esperar mesmo. E se a gente vê que não tem resultado fica meio complicado. Ou a gente tenta fazer meios aí pra pessoa dizer: Pô, eu realmente não tô atendendo.</i>
E1G2	Não	<i>Em termos de gestão tem que ser a mesma coisa. O funcionário tem que se adequar à essa situação.</i>
E1C1	Sim	<i>De forma geral não. Mas obviamente quem tá com as mãos suspensas precisando de ajuda e tá querendo ser ajudado, você acaba tendo uma facilidade maior de gerir, uma facilidade maior de gerenciar essas pessoas, né? São as pessoas que estão mais próximas de você na situação de líder, na verdade. São pessoas que querem se desenvolver, então você ter uma atitude de tomar uma decisão perante uma pessoa que quer fazer aquilo é muito mais fácil do que uma pessoa que tá num universo... Embora a proposta seja única, a proposta de gestão é única. Mas obviamente que quem quer ser ajudado é muito melhor, melhor absorvido do que quem não quer.</i>
E1C2	Sim	<i>Tem. A gente sempre tem que identificar o perfil de cada um e, conseqüentemente o tratamento tem que ser diferente também. Pra poder ser entendido melhor, interagir, passar confiança, poder passar o recado, né? Uma das coisas que eu mais vejo é o apego emocional, e conseqüentemente a gente traz, é... a maneira mais confortável de trabalhar, não que o outro seja ruim, mas até a maneira de ver alternativas mais fáceis pra situações difíceis, sugestões, é... Algo desse tipo.</i>
E2G1	Sim	<i>Sim, em algumas situações seria diferente</i>
E2G2	Não	<i>Tô buscando isso, uma gestão mais personalizada, mas eu ainda não... Essa gestão diferenciada de pessoa pra pessoa eu ainda não consegui. Se eu fosse me auto-avaliar eu diria que eu tenho um estilo, digamos assim, meio que padrão pra gerir a equipe como um todo. Tem uma diferençazinha no sentido mais amplo. É um padrão. Não tem: "com esse eu faço assim, com esse eu faço 'assado'".</i>
E2C1	Sim	<i>É... Eu trabalho muito baseado em confiança. Eu acho que em qualquer relação profissional ou pessoal tem que ter confiança. Esse é o meu modelo de ética. Sei também pela minha experiência profissional, que nem sempre a gente consegue ter isso. Mas esse perfil A eu colocaria como uma pessoa que deve ser acompanhada pra ver até que ponto ele está desmotivado, se é um problema pessoal, se é um problema familiar que tá causando isso, acontece também. Ou se é um problema dele com a organização ou mesmo dele com o gestor. Tentaria entender isso, mas certamente o perfil A por ele mostrar essa insegurança ele fecharia algumas portas. Alguma pretensão de evolução ou oportunidade como você tá fazendo aqui, num caso de treinamento esse cara não entraria, ou se entrasse entraria com ressalvas.</i>
E2C2	Sim	<i>É... Tem, com certeza tem. Acho que o perfil A você tem que motivar mais. Motivador mais. Tem que tá mais atenta a essa pessoa. E essa pessoa aqui não, essa pessoa, é claro que vai ter uma hora que você vai ter que dar uns feedbacks positivos pra ela: o seu trabalho foi feito, eu conto com você, eu preciso de você na organização. Claro que isso também ajuda, mas essa pessoa aqui precisa mais de ajuda. O A precisa mais.</i>

**Quadro 8** - Respostas oferecidas pelos participantes à questão aberta quanto à diferenciação na forma de gestão de trabalhadores com diferentes perfis de comprometimento.

**Fonte:** Entrevista semi-estruturada.

É interessante observar que mesmo nos casos em que, na resposta espontânea o gestor disse agir de forma idêntica, quando submetidos às perguntas específicas, relataram adotar condutas diferenciadas, conforme Figura 13.



**Figura 13** - Estratégias cotidianas na condução da equipe. Prioridade do gestor na escolha do empregado.

**Fonte:** Análise de dados da entrevista semi-estruturada.

Na análise das dez situações propostas, podem-se observar dois extremos em relação às condutas dos gestores. De um lado, todos os participantes afirmaram que, no caso de elogio ao empregado, não há diferença se o mesmo possui o perfil A ou B, conforme exemplos a seguir:

*“Elogio público? Os dois. Mesmo ele estando desmotivado, ele tem direito. Se ele fez uma boa tarefa, elogio pros dois.” (E2G1)*

*“Não. Seria igual. O perfil B mais emotivo seria uma forma mais emocional e o A seria uma coisa mais técnica, mais fria.” (E1C2)*

*“Não, não. Não, acho que não. Você elogia aquele que fez o serviço certo não é? E do mesmo jeito. Não. Acho que o elogio faz parte...” (E2C1)*

Embora Solinger, Van Olffen e Roe (2008) afirmem que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com avaliações favoráveis por parte da chefia, não podemos considerar que os dados encontrados contrariem esta afirmação. Pela fala dos gestores depreende-se que, embora de fato seja mais esperado que um comportamento elogiável ocorra com alguém que possua vínculo afetivo, o gestor considera que deva agir de forma idêntica caso o trabalhador com perfil instrumental também realize uma tarefa de forma competente.

Já no tópico referente à delegação de um projeto novo e desafiador, todos os participantes referiram-se a escolhas diferenciadas:

*“Aí aqui eu dou prioridade pra o B, daria ao segundo que é melhor. E a forma de conduzir aí seria mais ainda diferenciada. Muito mais exacerbado do que o primeiro que eu justifiquei, mas não com o nível de cobrança, de qualidade de focar. O problema é que pra você dar um projeto desafiador pra quem é acomodado, você tem que tirar os outros, os outros perdem prioridade, para tudo pra fazer isso. Eu não costumo dizer, quando eu estou com a equipe pára tudo pra fazer isso, nunca. Eu apenas digo: isso daqui é prioritário. Por que tem muito isso: pára tudo pra fazer isso! Mas é pra fazer isso quando o cara não é bom ou quando não está dando a atenção necessária para o projeto. Por que muitas vezes nem é preciso dizer a um bom profissional se o projeto é desafiador ou não. Basta você descrever o quão desafiador ele é, entendeu? E o outro eu acho que não tem essa distinção, já vai mesmo como uma tarefa. Não é um projeto, é mais tarefa, não é?” (E1G1)*

Vale destacar que, um dos entrevistados considerou que delegaria o projeto novo para o empregado A como uma forma de motivá-lo ou de dar a ele um novo interesse no trabalho. Todos os demais priorizariam o B em razão do grau de confiança, da necessidade de que o resultado tenha uma qualidade superior, etc., cuja idéia corrobora com os achados de diversos autores que relacionam resultados positivos a comprometimento de base afetiva (COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005; MEYER et.al., 2002; SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008).

Além do elogio, outras três situações também foram consideradas pela maioria dos gestores como merecedoras de tratamento igualitário para com os diferentes tipos de trabalhador: aplicação de punição por possível desempenho insatisfatório (sete respondentes), fornecimento constante de *feedback* (seis respondentes) e solicitação de alongamento da jornada de trabalho ou hora-extra (sete respondentes).

*“Aplicação de punição, se possível, dependendo se teve um desempenho satisfatório. Igual. Não há distinção se a pessoa está mais motivada. Se ele errou, um feedback negativo. Ou se ele persistir numa coisa mais séria, como nós chamamos aqui, uma advertência escrita. Primeiro uma advertência verbal, depois escrita, depois uma suspensão e, se necessário, uma demissão.”* (E2G1)

*“Eu acho que essa questão de feedback é um problema hoje na nossa sociedade. Acho que de uma maneira geral a gente precisava se preocupar mais com isso, não é?...Mas eu daria da mesma forma, não faria distinção não. Eu acho que essa questão é importante pra ambos, pra eles desenvolverem as atividades deles, não é?”* (E2C1)

*“No caso de solicitação de alongamento da jornada, uma hora-extra. São profissionais de bom nível, independente, até que não fossem, tão dentro da fábrica. É não mostrar emoções ao seguir as normas, mas segue os procedimentos, ele vai ganhar igual prioridade e eu conduziria da mesma forma. Não entendo que há diferença sobre essas questões não. Afinal de contas estaria claro pra ele as normas da empresa, o que ele deveria fazer e em quanto tempo ele deveria fazer.”* (E2G1)

Já no que se refere à delegação de uma atividade cotidiana, percebe-se uma maior heterogeneidade das respostas. Metade dos entrevistados acredita que não haveria diferença em relação à escolha, mas seis deles entendem que a condução deve ser diferenciada em relação ao cuidado na explicitação dos objetivos, prazos, metas e no acompanhamento do trabalho que será realizado (neste caso, o perfil A foi destacado pelos participantes como sendo aquele que requer uma maior atenção por parte do líder), já que, conforme aponta a literatura, é mais esperado que alguém com comprometimento afetivo realize o trabalho com maior qualidade do que outro com perfil instrumental.

*“Bom, eu daria prioridade igual, no caso da delegação da atividade cotidiana, afinal de contas é uma atividade corriqueira. Já conheceria o trabalho de cada um, conheço que eles são aptos à tarefa, então eu delegaria da mesma maneira. Mas conduziria de uma forma diferente, por que mesmo sendo uma atividade cotidiana, ela vai gerar um impacto se ela for mal feita, ou se ela não for feita. Então esse profissional que não está tão dedicado assim, eu acompanharia mais de perto. Ou seja, se geralmente a gente delega, você continua com a responsabilidade e se eu fosse buscar o feedback em intervalos, para o perfil A, o intervalo seria menor do que do perfil B”. (E2G1)*

Outra diferença que chama a atenção é em relação à indicação para programas de desenvolvimento técnico ou comportamental. Enquanto seis dos entrevistados priorizariam o B para indicação de participação em um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas, no caso das habilidades comportamentais, as respostas foram muito mais heterogêneas. Para alguns entrevistados, um empregado que apresenta um perfil A pode ter a chance de melhorar sua postura caso tenha a oportunidade de participar de um treinamento de habilidades comportamentais, conforme se verifica na fala a seguir transcrita:

*“Eu daria prioridade ai ao A. Justamente ai pra tentar mudar o rumo comportamental dele que está deixando ele de fora”. (E2C2)*

Já no caso do desenvolvimento de habilidades técnicas, as justificativas giraram em torno do fato do B poder oferecer maiores retornos à organização sobre o investimento em seu aprendizado:

*“Acredito que para o B. A médio e longo prazo, por que de repente eu vejo naquele A uma suscetibilidade ai às variações internas e ele em qualquer momento...” (E2C2)*

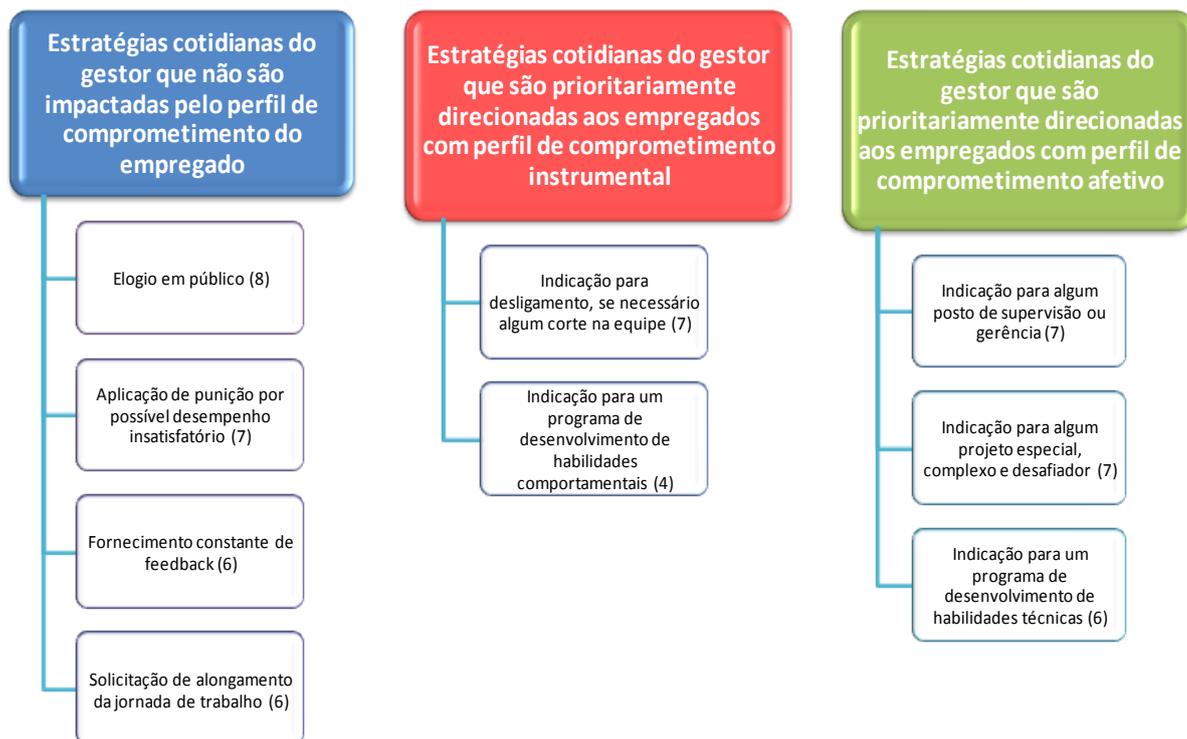
A diferença nas estratégias adotadas pelos gestores em relação aos dois tipos de perfis fica notória quando avaliamos as proposições relacionadas à indicação para um possível desligamento e para uma promoção a posto de supervisão ou gerência. Em ambas, apenas um gestor não dariam prioridade a um dos perfis. No primeiro caso, entretanto, todos os demais priorizariam o perfil A enquanto que no segundo ocorre o inverso – a prioridade seria para o B. Isso demonstra claramente, mais uma vez, a avaliação positiva que os gestores fazem de um empregado que

demonstra comprometimento de base afetiva, ao contrário do que acontece com a sua avaliação dos de base instrumental.

*“Seria o A. Nesse caso é diferente. Por que o cara que é dedicado, que é bom, na maioria das vezes ele sabe que é melhor que o outro. Então eu teria que dar mais satisfações. Eu simplesmente não conseguiria dizer: não dá mais, eu preciso enxugar o quadro. Eu acho que pra esse eu vou dar mais informações, talvez até se eu souber de alguma coisa eu vou indicar. Talvez pro outro eu já não arriscaria tanto não.” (E1G1)*

*“É... Provavelmente eu indicaria o comprometido. Eu acho que não seria coerente eu ir falar pro outro. Considerando o acomodado, pela própria expressão, não é? Ele está satisfeito na função que ele está. Ele não está almejando nada pra frente, ele não está se esforçando, ele não está estudando, ele não está se comprometendo com outras atividades, mas ele está se considerando satisfeito na atividade dele, então ele também está satisfeito na empresa”. (E1C1)*

A Figura 14 apresenta-se como uma síntese da postura dos gestores frente às estratégias utilizadas considerando os dois perfis. Fica claro que, o fato de considerar que o vínculo do trabalhador é de natureza afetiva influencia positivamente em decisões gerenciais tais como indicação para um treinamento técnico e principalmente para condução para um projeto especial e indicação para um posto de supervisão ou gerência e que, além disto, o pressuposto de que o vínculo de um outro trabalhador é instrumental fará com que o gestor o priorize para indicação para treinamento de habilidades comportamentais ou indicação para desligamento em caso de necessidade de “corte” na equipe. Estes dados corroboram com as proposições de Randall (1987) de que o baixo comprometimento (tratado aqui pelos gestores como sendo o próprio comprometimento instrumental) dificulta os avanços de carreira e aumentam as possibilidades de desligamento.



**Figura 14** - Relação entre as estratégias cotidianas e as escolhas dos gestores.

**Fonte:** Entrevista semi-estruturada.

Obs: Os números entre parênteses referem-se ao total de participantes que ofereceu esta resposta.

Apesar disto, essa priorização para um dos perfis não se confirmou para todas as situações. Em alguns casos, os gestores entrevistados consideraram que, independente do perfil do empregado, a estratégia no que se refere à escolha, não deve variar, não por não perceberem que haja diferença e sim por considerarem que o tratamento diferenciado poderia acentuar o “problema”. Sendo assim, quando é necessária a aplicação de uma punição por um possível desempenho insatisfatório, o fornecimento constante de *feedback*, o alongamento da jornada de trabalho, a delegação de uma atividade cotidiana de trabalho e principalmente, quando acha necessário realizar um elogio em público, a maior parte dos gestores entrevistados considera que não deve haver distinção entre os dois perfis com relação à escolha. Apesar de reconhecerem que no caso do trabalhador com vínculo afetivo os comportamentos positivos emergem mais comumente, conforme foi destacado por Solinger, Van Olffen e Roe (2008), percebe-se, a partir da forma como os gestores reagiram a estas questões, que para eles, fazer distinção nestes casos seria injusto perante alguns e que, portanto, a melhor estratégia seria a não distinção. Podemos supor, portanto, que, nestes casos, a teoria implícita de “bom líder” influenciou nas suas respostas, levando-os a acreditar que não deveriam agir de modo distinto. Além disto, alguns se referiram ao perfil

instrumental como sendo alguém que ainda pode vir a ser “recuperado”, devendo, portanto, ter as mesmas chances que o outro em algumas situações.

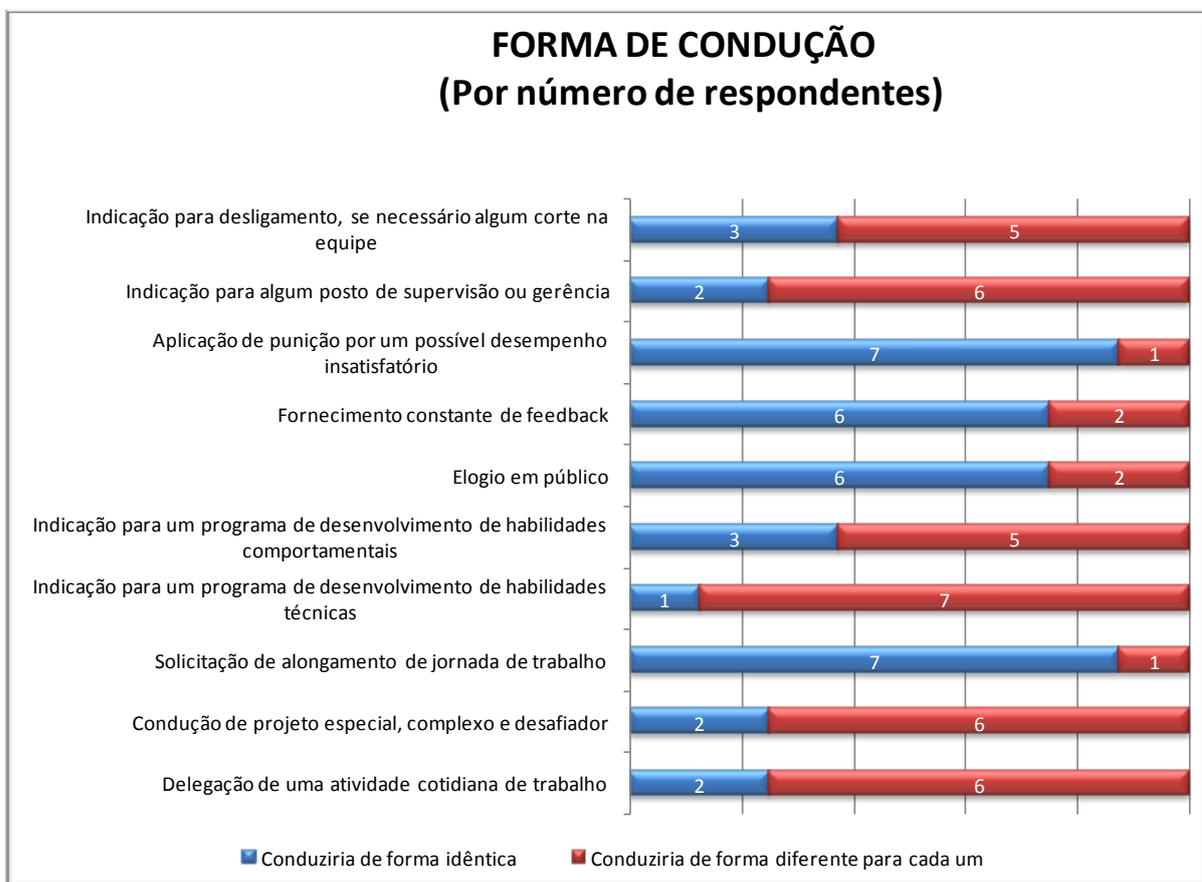
Esta estratégia de não diferenciação em algumas situações adotada pelos gestores é consonante com os achados científicos que se referem aos antecedentes do comprometimento afetivo. Para Meyer e Allen (1991) e Meyer et. al. (2002), as variáveis relacionadas às experiências de trabalho (confirmação de expectativas prévias, percepção de equidade na distribuição de recompensas, suporte organizacional, autonomia, imparcialidade nas avaliações, desafios relacionados ao trabalho, escopo do trabalho, oportunidade de crescimento, participação nas decisões, etc.) são antecedentes importantes em relação ao comprometimento afetivo o que destaca a necessidade de aprimoramento nas práticas de gestão de pessoas. Neste caso, a estratégia da não diferenciação poderia ser vista como uma alternativa interessante para uma possível recuperação dos sujeitos considerados como “problema”, através do desenvolvimento dos mesmos do comprometimento afetivo.

Embora pareça lógica, a escolha desta estratégia guarda algumas controvérsias. Segundo Siqueira e Gomide Junior (2004) existem na realidade dois tipos de justiça: a da distribuição (definida como a distribuição de bens escassos) e a dos procedimentos (escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição). Assim, um critério de distribuição de bens seria justo quando precedido de critérios de escolha honestos. Segundo os autores, a justiça distributiva (tratar a todos de forma igualitária) é antecedente de comprometimento instrumental e normativo, mas não do afetivo. Para desenvolver o comprometimento afetivo, a percepção de justiça de procedimentos se mostra muito mais eficaz. Sendo assim, quando os gestores dizem que priorizariam o perfil A para um possível desligamento e o B para uma promoção ou para assumir um projeto complexo e desafiador, além de demonstrarem preocupação com os resultados organizacionais (já que, conforme tratado anteriormente, o comprometimento afetivo se relaciona mais positivamente com os resultados organizacionais), estão também garantindo a aplicação de critérios de justiça de procedimentos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de comprometimento afetivo na sua equipe de trabalho.

Além das questões relacionadas com a prioridade da escolha, para cada situação apresentada foi também questionado dos gestores se eles, independente da prioridade, conduziram aquela situação de forma diferenciada para os perfis A ou B.

A maior parte dos gestores entrevistados agiria de forma idêntica nas situações aplicação de punição, fornecimento constante de *feedback*, elogio e solicitação de

alongamento da jornada de trabalho. A Figura 15 apresenta uma síntese das respostas oferecidas.



**Figura 15** - Estratégias cotidianas na condução da equipe. Forma de condução por parte do gestor.

**Fonte:** Entrevista semi-estruturada

Nestes casos, os que relataram fazer escolhas de forma diferenciada, preferiram o perfil A para aplicação de uma punição e fornecimento constante de *feedback* e o B para alongamento da jornada de trabalho e elogio:

*“Já... Já ia ser chamado atenção, digamos, em uma reunião. Nesse caso seria mais direcionado pro perfil A do que pro B. Do B eu pegaria um pouco mais leve. Por que por enquanto é natural, pelo tempo de gestão, é natural está, não protegendo, mas o cara está sempre chegando e o resultado sempre no prazo bonitinho tal, tem uma tolerância maior do que o perfil A.” (E2C2)*

*“É diferente. Eu acho que o A precisa de mais feedback. Eu não gosto daquela coisa de meia-hora de conversa. Eu acho que aqui eu daria maior prioridade para o A por que ele precisa de mais informação sobre como está o comportamento*

*dele ou como está a condição dele no nosso projeto. E naturalmente, acho que ele precisaria de frequência maior, e a forma de conduzir também seria diferente, muito mais dedicada a ele pra tentar melhorar.” (E1G1)*

Quanto à indicação para treinamento técnico ou comportamental, ou indicação para uma promoção, a grande maioria reconheceu haver diferenciação, no sentido da necessidade de que o perfil B entenda que, participar de um programa de treinamento ou ter a oportunidade de ser promovido é uma chance de aumentar o seu envolvimento com a organização e, conseqüentemente, melhorar a sua postura. Já para o B, o discurso adotado giraria em torno de que, ao escolhê-lo, a empresa estaria reconhecendo o seu esforço e premiando a sua dedicação.

Já no que se refere à delegação (tanto de atividade cotidiana quanto de projeto desafiador), a maior parte dos gestores considerou que a condução tem que ser diferente porque, no caso do trabalhador com vínculo instrumental, ele precisaria de um acompanhamento mais constante que pudesse garantir a qualidade da entrega exigida pela organização. Já no caso do trabalhador com vínculo afetivo, como há uma maior probabilidade de que o trabalho venha a ser bem executado, os gestores poderiam fornecer-lhes maior autonomia.

O que se depreende de todas as situações discutidas é que, a despeito de utilizar ou não estratégias diferentes de escolha ou condução, para todos os gestores entrevistados o perfil de trabalhador com vínculo instrumental é alguém que precisa ser “recuperado” e que poderia trazer melhores contribuições à organização. Já ao vínculo afetivo são associadas todas as características relativas ao “bom trabalhador”

#### 6.4 A ARTICULAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS: CONSTRUINDO A TEORIA IMPLÍCITA DE TRABALHADOR COMPROMETIDO

Até o momento, os elementos de constituição da teoria implícita estavam sendo descritos e discutidos de forma isolada. Buscaremos agora construir uma articulação entre eles de modo a construir a “Teoria Implícita de Trabalhador Comprometido”.

Retomando o conceito de teoria implícita adotado neste estudo, busca-se identificar a articulação entre os elementos esquemáticos que se constrói, originada de interpretações e

filtragens cognitivas. Neste caso, adaptado do modelo de Janissek-de-Souza (2007), a teoria implícita se constrói a partir da identificação e articulação:

1. Das categorias principais que compõem o esquema cognitivo de trabalhador comprometido do grupo de gestores;
2. Das categorias mais citadas como sendo antecedentes e conseqüentes do comprometimento afetivo;
3. Das conexões entre os diversos elementos que foram identificados a partir da análise dos conteúdos apreendidos das entrevistas semi-estruturadas.

Esta articulação envolve uma construção pessoal do pesquisador que, inevitavelmente interfere nas construções e interpretações feitas pelos pesquisados. Neste sentido, Janissek-de-Souza (2007) destaca que:

Embora considerando a impossibilidade de se manter uma neutralidade por parte do pesquisador, as articulações entre os conceitos não extrapolam para além dos conteúdos e elementos fornecidos pelos pesquisados. Apenas o arranjo e uma determinada sequência é elaborada a partir daqueles aspectos que se mostraram mais salientes nos resultados encontrados. (p.213)

No presente segmento, além da construção e discussão acerca da teoria implícita, procuraremos relacioná-la com as estratégias cotidianas dos gestores apresentadas na seção anterior. A Figura 16 ilustra de modo sintético as articulações realizadas no sentido de compor a teoria implícita e esta relação com as estratégias.

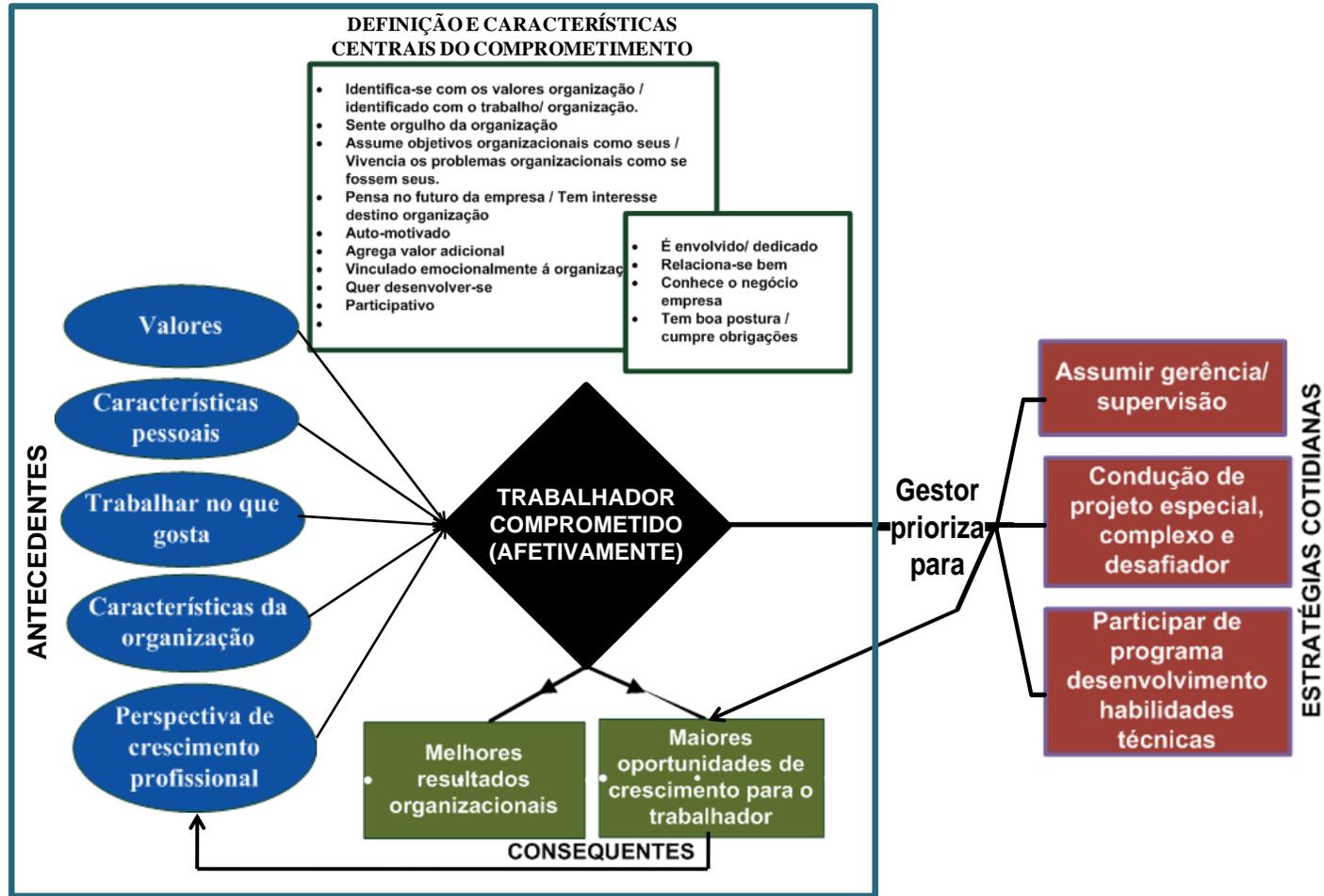


Figura 16 - A Teoria Implícita de trabalhador comprometido.

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro ponto de destaque é que a maior parte dos elementos citados pelos gestores estão relacionados com a idéia de comprometimento ativo, o que reforça a idéia de que, entre gestores, o comprometimento e a obediência são dois conceitos distintos. Para que um trabalhador possa ser considerado, de fato, comprometido, é preciso que, além de cumprir as regras e conhecer bem o seu negócio, ele se empenhe em realizar algo diferenciado que agregue valor adicional à organização que o emprega.

Embora seja preponderante no grupo de gestores pesquisados, esta idéia não se apresentou de forma homogênea entre os entrevistados. Para alguns, não é necessário nem mesmo que o empregado concorde com as regras da empresa – discordar pode ser um passo importante para que ele possa contribuir. Já para outros, concordar e seguir as regras é condição *sine qua non* para alguém possa ser considerado comprometido. Apesar disto, nenhum deles considerou que adotar uma postura ativa fosse suficiente para ser comprometido, conforme pode ser verificado pelos exemplos a seguir.

*“É... Uma pessoa pontual, organizada, que cumpre com prazos, não é, que tem uma responsabilidade, tem uma qualidade no trabalho. É uma pessoa que cumpre os prazos, ... É uma pessoa sempre disponível, sempre disponível, que faz as coisas com gosto, não é uma pessoa que faz cara feia. Vai lá pega e assume, vai lá e faz. Sempre procura novos desafios, procura fazer, procura entender, procura...” (E2 G2)*

*“Eu acho que um trabalhador comprometido nem sempre está 100% alinhado com valores e missão da empresa. Nem sempre, por que eu acho que o cara também é questionador, eu acho que ele também se dá ao direito de questionar algumas coisas. Lógico, tem que incorporar, tem que incorporar, mas muitas vezes questiona. Lógico, questionando, mas, obviamente, nunca se opondo. Mas questionando, tentando ver. Essa linha aqui, será que é isso que a gente precisa? Será que a gente vai conseguir cumprir isso aqui? O que está aqui é muito bonito, mas será? Eu acho que o comprometido não é o que chega na hora certa, não é o funcionário padrão, mas comprometido é o cara é aquele que adora o que faz... E acho que tem que adorar pra se comprometer. Naturalmente é o cara que acredita no crescimento de uma empresa, por que ele se compromete muito mais” . (E1 G1)*

Outra questão importante a ser destacada é que o comprometimento de base afetiva é considerado pelos entrevistados como sendo o próprio comprometimento e o vínculo instrumental é descrito como pertinente ao trabalhador “problemático” ou que precisa vir a ser “recuperado” pela organização, o que torna relevante rediscutir acerca da pertinência que se manter o vínculo instrumental como sendo uma das bases do comprometimento (SOLINGER, VAN OLFFEN e ROE, 2008). Esta idéia é congruente com alguns achados da literatura que sugerem que o comprometimento de base instrumental apresenta-se nos resultados de pesquisa de modo tão distinto do afetivo que talvez fosse pertinente tratá-lo como um constructo diferenciado. Este ainda é um argumento que, apesar da lógica inerente ao mesmo, dos resultados obtidos nas pesquisas de orientação quantitativa e da defesa de alguns autores sobre sua validade, ainda não está amplamente difundido e aceito pela comunidade acadêmica.

Conforme se depreende da análise da Figura 16, o gestor relaciona os valores, características pessoais, trabalhar no que gosta, características da organização e a percepção de oportunidades de crescimento como sendo os principais fatores que levam o sujeito a desenvolver comprometimento de base afetiva com a organização. Estes achados são consonantes com as proposições trazidas na fundamentação teórica de que, segundo Meyer e Allen (1991), características pessoais (necessidade de realização, afiliação e autonomia; ética pessoal de trabalho; locus de controle ou interesse de vida centrado no trabalho) interferem na possibilidade de propensão de comprometimento afetivo com a organização. Além disso, os autores também relacionam a estrutura organizacional (descentralização da tomada de decisão e formalização de políticas e procedimentos) e as variáveis relacionadas às experiências de trabalho (confirmação de expectativas prévias, percepção de equidade na distribuição de recompensas, suporte organizacional, autonomia, imparcialidade nas avaliações, desafios relacionados ao trabalho, escopo do trabalho, oportunidade de crescimento, participação nas decisões, etc.) como sendo antecedentes importantes em relação ao comprometimento afetivo. Embora se apresentem de forma mais reduzida e simplificada (o que é esperado considerando o conceito de teoria implícita), não se percebem dissonâncias significativas entre a percepção dos gestores e os achados da literatura.

Estes fatores antecedentes fazem, segundo a concepção dos gestores, com que o trabalhador apresente características positivas como relacionar-se bem, identificar-se com a atividade, conhecer o próprio negócio, adotar uma boa postura, querer desenvolver-se,

demonstrar participação, pensar no futuro da organização, demonstrar automotivação e, por fim, agregar valor adicional.

Percebe-se nesta caracterização do trabalhador comprometido realizada pelos gestores, certa confusão conceitual entre o que pode ser apontado como conceito de um trabalhador comprometido e o que seria, na verdade, um fator desencadeador deste perfil (antecedente). O trabalhador comprometido é aquele que é identificado com os valores da organização? Ou ele é comprometido porque se identifica com estes valores? O mesmo pode ser argumentado com relação a “agregar valor adicional”. O valor adicional não seria uma consequência para a empresa desse vínculo positivo que o empregado estabelece com ela?

Esta espécie de confusão é esperada quando se trata de teoria implícita já que, conforme discutido na fundamentação teórica, sendo fruto de articulações e filtragens que os próprios atores fazem das teorias científicas e considerando seu caráter ingênuo, caracterizam-se pela imprecisão e pela ambigüidade. Além disto, elas costumam centrar-se mais no conteúdo (tipos e formas), ao contrário das teorias científicas que estão mais focadas no processo e na explicação. O que chama a atenção, entretanto, é que esta mesma confusão ainda permeia as discussões científicas acerca do comprometimento como sugerem os argumentos apresentados por Klein, Molloy e Cooper (no prelo) e caracteriza-se como um “esticamento” do conceito conforme defendido por Osigweh (1989).

Sendo assim, na concepção do grupo, trabalhadores que apresentam as características supra-citadas, trazem como consequência para a organização maiores resultados e abrem maiores perspectivas para o próprio crescimento profissional. O consequente mais comumente explorado pelos estudos sobre comprometimento, os impactos sobre o *turnover*, não foi sequer citado pelos participantes da pesquisa. Já com relação ao desempenho, e em última análise aos resultados organizacionais, embora também sejam bastante investigados pelos pesquisadores do campo, os resultados ainda não são conclusivos. Todavia, era esperado que para os gestores fosse difundida a idéia de que um maior comprometimento representasse maiores resultados organizacionais.

Já no que diz respeito às consequências para o sujeito, estes resultados parecem estar estreitamente relacionados com a forma como o gestor se utiliza da avaliação que faz acerca do comprometimento dos seus empregados na hora de tomar decisões cotidianas no seu trabalho. Se os gestores reconheceram que o fato de considerar um trabalhador mais comprometido influencia nas suas decisões acerca de indicá-lo para um posto de supervisão ou gerência, é lógico afirmar

que este trabalhador terá, portanto, maiores oportunidades de crescimento profissional. Trata-se portanto, neste caso, de uma relação circular, já que quanto maior for a sua percepção de oportunidades de crescimento, maior será o seu comprometimento (na visão dos gestores). Estas relações entre maiores oportunidades de crescimento na organização e altos níveis de comprometimento já haviam sido apontadas por Randall (1987), que destaca, entretanto, que embora o empregado passe a ser visto de uma forma mais positiva pelo seu líder (aumentando com isto as suas chances de promoção), este alto comprometimento pode favorecer que o mesmo venha a desenvolver um comportamento de certa individualidade, resistência às mudanças e perda de criatividade, trazendo impactos negativos em seu próprio desenvolvimento pessoal. Neste caso, entretanto, os gestores entrevistados não apontaram qualquer efeito negativo do comprometimento, até porque não houve questionamentos relacionados ao grau deste vínculo estabelecido.

A análise da teoria implícita pode, portanto, trazer compreensões ao fenômeno do comprometimento com nuances diferenciadas, evidenciando as ênfases e as articulações estabelecidas pelos atores acerca dos seus elementos constitutivos. São estas articulações que podem contribuir para trazer à tona aspectos que ainda não ficaram totalmente esclarecidos pela própria teoria científica.

Depreende-se da análise realizada que a teoria implícita do grupo de gestores não é contraditória nem se opõe à teoria científica. Isto, de fato, não seria esperado, tendo em vista a difusão dos estudos acerca do comprometimento nas últimas décadas e a experiência e formação acadêmica dos gestores participantes. Na realidade, elas se apresentam como parte da teoria científica, cujos elementos estão relacionados de forma um pouco diferente e o destaque a alguns aspectos em detrimento de outros nem sempre correspondem à direção das pesquisas sobre o tema.

De forma geral, entretanto, foi percebido certo distanciamento em relação aos estudos do comprometimento como um modelo tridimensional, que agreguem a base instrumental como parte do conceito de comprometimento, não obstante esta posição se coadune com os novos rumos da pesquisa e os questionamentos que vêm sendo feitos contemporaneamente.

Descrita e discutida a teoria implícita de trabalhador comprometido do grupo de gestores e sua articulação com as estratégias cotidianas de sua equipe de trabalho, encerra-se a etapa de discussão dos resultados. Tal etapa traz os alicerces para a discussão acerca das respostas aos

questionamentos que motivaram esta dissertação, as principais contribuições geradas pelo presente trabalho e os limites identificados que podem ter trazido impactos aos resultados obtidos.

## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

No presente capítulo, destinado às conclusões resultantes das análises realizadas ao longo do presente estudo, busca-se compreender, principalmente, quais são as teorias implícitas dos gestores entrevistados e como elas se articulam com as estratégias de gestão das pessoas no seu cotidiano de trabalho.

Para responder de forma mais direta a tal questão, que se constitui no objetivo principal deste estudo, inicia-se por apresentar as respostas às hipóteses de pesquisa norteadoras nas análises realizadas.

Das três hipóteses propostas, duas foram confirmadas e a terceira confirmada parcialmente. A primeira delas pressupunha que os gestores pesquisados relacionariam experiências positivas e resultados favoráveis à organização com o perfil de trabalhador comprometido de base afetiva mais do que o faz com o de base instrumental. De fato, ao longo de toda a análise dos dados, depreende-se que os gestores sempre associam aspectos positivos ao perfil de trabalhador com características de comprometimento afetivo e, negativos ao de comprometimento de base instrumental.

Na realidade, o que foi percebido é que os gestores relacionam o próprio conceito de comprometimento à sua base afetiva, considerando as características relacionadas à base instrumental como sendo típicas de alguém: “acomodado”, “funcionário padrão”, “parcialmente desmotivado”, “mecanicista”, “pouco envolvido e comprometido”, “básico” ou, na melhor das hipóteses “comprometido consigo mesmo e com a carreira”, conforme rótulos verbais atribuídos pelos próprios gestores.

Sendo assim, ao tratar sobre o que leva alguém a adotar o perfil A ou B, os gestores estavam, na realidade, trazendo hipóteses sobre o que eles consideram serem os fatores que levam alguém a se comprometer com a organização. O mesmo foi percebido quanto

consideramos as conseqüências que, na opinião deles, a adoção destes perfis trazem para a própria pessoa e para a organização. Resultados favoráveis para ambos estão sempre relacionados ao perfil afetivo e o instrumental foi tratado, mais uma vez, como sendo a antítese do comprometimento.

Diante do que já foi exposto, percebe-se que a teoria implícita do grupo de gestores se aproxima muito mais do comprometimento de base afetiva, o que confirma a hipótese dois do presente estudo. Todos os elementos que se articularam para a composição da teoria implícita caminharam nesta mesma direção. É interessante observar que, tanto quando submetidos a procedimentos mais estruturados (apresentação dos perfis, apresentação das características) quanto quando submetidos a questões abertas, as respostas dos gestores estiveram sempre mais relacionadas ao comprometimento de base afetiva. Nas questões abertas surgiram alguns elementos que podemos associar a complacência ou obediência, mas, foram citadas como sendo a base necessária para que os comportamentos de esforço extra ou contribuição adicional possam vir a emergir.

Já no que se refere à terceira hipótese, a mesma foi confirmada apenas parcialmente. Embora tenha ficado claro que, o fato de considerar que o vínculo do trabalhador é de natureza afetiva influencia positivamente em decisões gerenciais tais como indicação para um treinamento técnico e principalmente para condução para um projeto especial e indicação para um posto de supervisão ou gerência e que, além disto, o pressuposto de que o vínculo de um outro trabalhador é instrumental fará com que o gestor o priorize para indicação para treinamento de habilidades comportamentais ou indicação para desligamento em caso de necessidade de “corte” na equipe, essa priorização para um dos perfis não se confirmou para todas as situações.

Em alguns casos, os gestores entrevistados consideraram que, independente do perfil do empregado, a estratégia no que se refere à escolha, não deve variar. Sendo assim, quando é necessário a aplicação de uma punição por um possível desempenho insatisfatório, o fornecimento constante de *feedback*, o alongamento da jornada de trabalho, a delegação de uma atividade cotidiana de trabalho e principalmente, quando acha necessário realizar um elogio em público, a maior parte dos gestores entrevistados considera que não deve haver distinção entre os dois perfis com relação à escolha. Para estes gestores, fazer distinção nestes casos seria injusto perante alguns e, portanto, a melhor estratégia seria a não distinção. Além disto, alguns se referiram ao perfil instrumental como sendo alguém que ainda pode vir a ser “recuperado”,

devendo, portanto, ter novas oportunidades para que venha a melhorar seu padrão de comportamento. Com exceção da delegação da atividade cotidiana, os gestores também consideraram que as demais situações, além de não deverem variar quanto à escolha dos empregados, também não devem variar no que diz respeito à forma como serão conduzidas.

Embora tenha sido confirmada apenas de forma parcial, depreende-se que, especialmente em situações consideradas importantes para a organização e definidoras dos resultados da área, a escolha do gestor se dá, prioritariamente por empregados que julguem possuir vínculo afetivo com a organização. Já na situação considerada mais negativa (indicação para desligamento), apenas um dos entrevistados não daria prioridade para um empregado com o vínculo instrumental. Estes resultados se relacionam de forma positiva também com as hipóteses de pesquisa 1 e 2, quando sugerem que experiências e resultados favoráveis estão mais relacionados com perfil de vínculo afetivo e que as teorias implícitas dos gestores se aproxima deste mesmo perfil de trabalhador.

Por fim, se faz pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições e outros percebidos como limites às conclusões apresentadas nesta pesquisa. Como contribuições, destacam-se, conforme já havia sido mencionado no capítulo de introdução, que este tipo de estudo agrega para uma melhor compreensão do fenômeno do comprometimento à luz de conceitos oriundos do campo da cognição organizacional e da utilização de estratégias metodológicas diferentes das que predominam de forma hegemônica no campo. Entende-se que a diversificação contribui para o avanço da compreensão na direção de tornar os conceitos mais claros e delimitados. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos alimentam ainda mais a discussão acerca da conveniência de que a base instrumental do comprometimento continue a fazer parte integrante do constructo. Observa-se que, para os gestores entrevistados, ela pode ser vista praticamente como a antítese do mesmo, não fazendo sentido a sua permanência ao lado da base afetiva, que eles consideraram como o próprio comprometimento. O mesmo ocorre em relação à postura mais passiva por parte do empregado que, mesmo entre os gestores, não pode ser interpretada como comprometimento em si, mas sim como uma primeira condição para o comprometimento possa vir a ser desenvolvido.

Outra contribuição que pode ser considerada importante é em relação à influência destes conceitos nas estratégias dos gestores. Esta questão lança bases para novos estudos que possam vir a investigar o caráter circular de decisões deste tipo, ou seja, até que ponto agir de forma

diferenciada pode dificultar que o empregado venha a desenvolver um vínculo afetivo com a organização. Este risco não passou de modo despercebido pelos gestores entrevistados, já que destacaram a necessidade de agir de modo indiferenciado em diversas situações como forma de preservar as percepções de justiça e dar oportunidades de mudanças de comportamento para os empregados de perfil instrumental, mas ainda mereceria uma investigação mais aprofundada com base talvez nas teorias que tratam das profecias auto-realizáveis.

Por outro lado, conforme se discutiu anteriormente, a escolha de empregados mais comprometidos afetivamente para situações consideradas mais desafiadoras, faz com que o seu comprometimento traga conseqüências positivas para ele mesmo e ao mesmo tempo pode ser um fomentador desse mesmo vínculo – já que percepção de possibilidades de crescimento foi apontada pelos gestores como sendo um dos principais antecedentes relacionados ao desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Como limites, cinco pontos podem ser identificados e para cada um deles é possível prever uma agenda de pesquisas a serem realizadas no sentido do avanço dos conhecimentos no campo do comportamento organizacional. Em primeiro lugar, a apresentação inicial de dois perfis distintos pode ter influenciado os gestores a enxergá-los como antagônicos entre si. Esta questão pode, de algum modo, ter influenciado suas respostas em relação aos antecedentes e conseqüentes e mesmo às estratégias de condução. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de novas investigações com instrumentos mais refinados que possam acessar os processos cognitivos dos sujeitos investigados com acurácia cada vez maior.

Uma segunda questão que deve ser apontada como limite é que a escolha inicial de duas organizações de diferentes segmentos (indústria e comércio) foi feita em razão de uma intenção de que fosse realizada uma análise comparativa entre os resultados obtidos em cada um dos grupos. Tendo em vista, entretanto, a similaridade observada nas respostas, optou-se por se restringir apenas à análise do grupo como um todo. Esta similaridade talvez possa ser atribuída a certa homogeneidade no perfil educacional dos entrevistados, que facilita o seu acesso às teorias científicas, reduzindo, desta forma, a probabilidade do aparecimento de respostas muito diferentes entre si. Recomenda-se, em relação a este ponto, que novas investigações possam ser conduzidas com grupos de gestores com diferentes níveis de formação educacional, afim de que estes resultados possam vir a agregar às conclusões deste estudo.

Além disto, destaca-se a complexidade de investigar e acessar os conteúdos cognitivos dos participantes de modo a construir uma teoria implícita dos mesmos. Esta complexidade acaba levando a uma necessidade de que o pesquisador lance mão de inferências próprias no momento de priorizar categorias e pressupor relações entre as mesmas. Embora se avalie que este risco mereça ser destacado, não há nesta constatação a ilusão da existência de uma ciência neutra, em que as percepções e inferências do pesquisador não precisem ser contempladas. Apesar disto, em se tratando de teorias implícitas, fica claro que ainda se faz necessário avançar no sentido do desenvolvimento de novas técnicas e instrumentos que possam vir a contribuir com uma compreensão mais precisa do fenômeno, conforme já havia sido apontado por Janissek-de-Souza (2007). Soma-se a isto o fato de que, no caso específico de teorias implícitas de comprometimento, sua melhor compreensão depende da investigação de outras teorias implícitas que impactam na mesma: “Qual seria um bom líder capaz de desenvolver o comprometimento destes trabalhadores?” ou “Como deve ser uma organização capaz de atrair e reter trabalhadores comprometidos?”, etc., cujos resultados, agregados às conclusões desta dissertação, trariam boas contribuições ao ainda incipiente campo das teorias implícitas no Brasil. No que refere especificamente à teoria implícita de bom líder, pode-se supor que a mesma tenha se sobreposto à de trabalhador comprometido quando os gestores afirmaram adotar estratégias de não diferenciação nos casos de aplicação de punição por desempenho insatisfatório ou solicitação de alongamento da jornada de trabalho.

Por último, reconhece-se que existe uma limitação no que tange à realização de um estudo baseado exclusivamente na fala dos sujeitos. Tanto o campo da cognição quanto o do comprometimento carecem de investigações que articulem a fala à ação e a percepção ao que pode ser observado na prática do dia-a-dia. Sugere-se, portanto, que novos estudos possam vir a ser desenvolvidos neste sentido, contribuindo ainda mais para a compreensão da articulação entre o comprometimento, a cognição organizacional e as estratégias de gestão de pessoas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AUGOUSTINOS, M. e WALKER, I. . Social Schemas. In: **Social Cognition**: an integrated introduction , Sage publications, London, 1995.

BARROS, A.R.O.. **Comprometimento Organizacional**: Um Estudo de suas Relações com Práticas de Gestão e Intenção de Permanência. Salvador, UFBA. Dissertação de Mestrado, 2007.

BAR-HAYIM, A. e BERMAN, G.S. . **The dimensions of organizational commitment**. Journal of Organizational Behavior, vol.13,379-387. ABI/INFORM Global, jul, 1992.

BASTOS, A. V.. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. e Bastos, A.V.B. (org), **Psicologia, organizações e trabalho e no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração (USP), São Paulo, v.35, n. 4, p. 48-60, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio**. In: ENANPAD 1998 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Fós do Iguaçu, PR. Anais do Enanpad. Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no Trabalho: Os Caminhos da Pesquisa e os Desafios Metodo lógicos. In: BASTOS, A.V.B.; TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p.105-128, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento No Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, UNB. Tese de Doutorado, 1994.

BASTOS, A V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.. **Comprometimento com o trabalho**: padrões em diferentes contextos organizacionais. RAE, v.42, n.2, Abr/ Jun. p. 31-41, 2002.

BASTOS, A V. B.; BRANDÃO, M. G. A. e PINHO, A.P. M. . **Comprometimento Organizacional** : uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. RAC, v.1, n.2, Maio/ Ago. p. 97-120, 1997.

BASTOS, A.V. e COSTA, F. . **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: articulando diferentes estratégias de pesquisa. Revista de Psicologia Organizacional. Vol.1, nº 2, 2001.

BECKER, H. S. . **Notes on the concept of commitment**. The American journal of Sociology, 66, 32-40, 1960.

BORGES, L. de O.; LIMA, A. M. de S.; VILELA, E. C. e MORAIS, S. da S. G. . **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun, 2004.

BOWDITCH, J.L. e BUONO, A. F.. Liderança e o gerente. In: **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, p. 117-138, 1992.

BRITO, A. P. M. P.. **Comprometimento Organizacional sob a ótica dos gestores de uma empresa petroquímica.** Salvador, UFBA. Dissertação de Mestrado, 2001.

BRITO, A. P. M. P. ; BASTOS, A. V. B.. **Schemas Cognitivos e Gestão: um estudo sobre Comprometimento no Trabalho entre Gestores de uma Empresa Petroquímica.** In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife. Anais do II ENEO, 2002.

BROWN, R.. **Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology.** In: Journal of Vocational Behavior nº 49. Article no. 0042, p. 230–251, 1996.

CANÇADO, V. L. ; GENELHU, P. dos S. e MORAES, L. F. R.. **Comprometimento com a Profissão - Um Estudo em uma Universidade do Estado de Minas Gerais.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 13, p. 2, 2007.

CARVALHO, L. F. N.. **Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional.** In: ENANPAD 2005 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Florianópolis, SC. Anais do Enanpad. Brasil, 2005.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M.. **Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho.** Paidéia 16(35), p. 337-348, 2006.

COHEN, A.. **Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the context of flexible labor markets: a review of the literature and suggestions for a future agenda.** ITB-Forschungsberichte 26, Mar, 2007.

COHEN, A.. **The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models.** Human Relations. The Tavistock Institute. SAGE Publications. London, Thousand Oaks CA. 53 (3): 387-417, 2000.

COLEMAN, P. T.. **Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power sharing decisions: an experimental study.** In: Implicit power theories. Teachers College, Columbia University. New York, 2000.

COOPER-HAKIM, A. e VISWESVARAN, C.. **The Construct os Work Commitment: Testing an Integrative Framework.** Psychological Bulletin. Vol 131, Nº 2, 241-259, 2005.

COSTA, F. M. e BASTOS, A., V., B.. **Natureza do contrato de trabalho e Comprometimento entre trabalhadores de organizações agrícolas.** IV Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Salvador, 2005.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. E CABRAL-CARDOSO, C.. A ligação pessoa-organização. **In: Manual de Comportamento Organizacional**. Cap. 8, p.147-192, 2004.

DAFT, R. L. e WEICK, K. E.. **Toward a model of organizations as interpretation system**. Academy of Management Review. v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DEMO, G.. **Comprometimento no trabalho**: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 3 (2), p. 185-213, 2003.

DICKSON, M. W. e WENDORF, C. A.. **Managers' implicit theories of motivation**: how managers think motivation. 107 th Annual Meeting of the APA. Boston, MA, August, 1999.

DOWNEY, H. K. e BRIEF, A. P.. How Vognitive Structures Affect Organizational Design. In: SIMS, H. P. E GIOIA, D. A. **The Thinking Organization**, Cap. 6, p.p: 165-189. São Francisco: Jossey Bass 1986.

EVANS, D.. **Emotion. A very short introduction**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003.

FIORITO, J.; BOZEMAN, D.P.; YOUNG, A.; MEURS, J.A.. **Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics**. Journal of Managerial Issues; 19, 2; ABI/INFORM Global. pg. 186, 2007.

FORBES, D. P.. **Cognitive approaches to new vanture creation**. In: International Journal of Management Reviews. Vol 1 Issue 4 pp 415-439, New York, December, 1999.

GODOY, A. S.. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun, 1995.

GONDIM, S. M. G. e SIQUEIRA, M. M. M.. Emoções e Afetos no trabalho. In: Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. e Bastos, A.V.B. (org), **Psicologia, organizações e trabalho e no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERSCOVITCH, L. e MEYER, J. P.. **Comitment to Organization Change**: Extension of a Three-Component Model. Journal of Applied Psychology, Vol. 87. Nº 3, 474-487, 2002.

HODGKINSON, G. P. E HEALEY, M. P.. **Cognition in Organizations**. Annual. Review of Psychology. Vol. 59: 387-417, 2008.

JANISSEK-DE-SOUZA, J.. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. Salvador, UFBA. Tese de Doutorado, 2007.

KLEIN, H. J. ; MOLLOY, J.C. e COOPER, J.C. . Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In: **Commitment in Organizations**: Accumulated Wisdom and New Directions, no prelo.

MATHIEU, J.E. e ZAJAC, D.M.. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.** Psychological Bulletin. Vol 108, nº 2, 171-194, 1990.

MCCONNELL, A. R.. **Implicit Theories:** Consequences for social judgments of individuals. Journal of Experimental Social Psychology, vol. 37, 215-227, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. ; SIQUEIRA, M. ; MARQUES, G. M.. **Comprometimento Organizacional:** o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. In: Anais do Enanpad 2002, Salvador, BA. Brasil, 2002.

MENEZES, I.. **Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO):** Concepção, Desenvolvimento, Validação e Padronização. Salvador, UFBA. Dissertação de Mestrado, 2006.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J.. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review. 1(1), 61-89, 1991.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J. TOPOLNYTSKY, L.. **Commitment in a Change World of Work.** Canadian Psychology. 39, p. 83-93, 1998.

MEYER, J. P. e HERSCOVITCH, L.. **Commitment in the workplace:** Toward a general model. Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J.P.; STANLEY, D.J; HERSCOVITCH, L. e TOPOLNYTSKY, L.. **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization:** A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior. 61, p. 20-52, 2002.

MICHENER, H. A. ; DELAMATER, J. D. e MYERS, D. J.. Percepção Social e Cognição. In: **Psicologia Social.** São Paulo: Pioneira, Thompson Learning. p. 130-170, 2005.

MINAYO, M. S., e SANCHES, O.. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** In: Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262, jul/set, 1993.

MORAIS, J.H.M.. **Comprometimento e Desempenho Organizacional – Um Estudo Hierárquico Multinível (HLM) no Sistema Público de Ensino da Bahia.** Salvador, UFBA. Dissertação de Mestrado, 2004.

MORROW, P.C.. **Concept redundancy in organizational research:** The case of work commitment. Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); 8, pg. 486, 1983.

MOWDAY, R.T.. **Reflections on the study and relevance of organizational commitment.** University of Oregon, Eugene, OR, USA, 1988.

MURRY, J. P. e DACIN JR, P. A.. **Cognitive moderators of negative-emotion effects:** implications for understanding media context. Journal of Consumer Research. 22, 439-448, 1996.

NAJAVITS, L.M.. **Therapists' implicit theories of psychotherapy.** Journal of Psychotherapy Integration, volume 7, pages 1-16, 1997.

OLIVA, A. D.; OTTA, E.; RIBEIRO, F. L.; BUSSAB, V. S. R.; LOPES, F. de A.; YAMAMOTO, M. E. e MOURA, M. L. S.. **Razão, emoção e ação em cena:** A mente humana sob um olhar evolucionista. Psicologia, Teoria e Pesquisa, 22(1), 53-62, 2006.

O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J.. **Organizational Commitment and Psychology Attachment:** The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology, v.71, p.492-499, 1986.

OSIGWEH, C.. **Concept Fallibility in Organizational Science.** The Academy of Management Review, v.14,n.4, p.579-594, 1989.

PHELPS, E. A.. **Emotion and cognition:** Insights from studies of the human amygdala. Annual Review of Psychology, 57, 37-53, 2006.

RANDALL, D. M.. **Commitment and the Organization:** The Organization Man Revisited. Academy of Management. The Academy of Management Review; 12, 3; ABI/INFORM Global; p.460, Jul, 1987.

REGO, A.. **Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica –** afinal, quantas dimensões? RAE, vol.43, nº 4, out/dez, 2003.

RUVOLO, A. P., e ROTONDO, J. L.. **Diamonds in the rough:** implicit personality theories and views of partner and self. Personality & Social Psychology Bulletin. 24.n7 July : 750 (9), 1998.

SA, M. A. D. e LEMOINE, C.. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis, SC. Anais do Enanpad 2000. Brasil, 2000.

SCHEIBLE, A.C.F.. **Comprometimento no trabalho:** um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – UFBA, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE, S. J.. Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. . Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A . V. B. Bastos (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOLINGER, O.N.; VAN OLFFEN, W. e ROE, R.A.. **Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment.** In: Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, p. 70–83, 2008.

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K e STINGLHAMBER, F.. **Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group:** Antecedents and Outcomes. Journal of Vocational Behavior nº 64, p. 47-71, 2002.

WHITENER, E.M. e WALZ, P.M.. **Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover.** Journal of Vocational Behavior, v.42, p.265-281, 1993.

ZANELLI, J. C.. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** In: Estudos de Psicologia (Natal), v. 7, n. spe Natal 2002, 2007.

ZIEGLER, A.. **Achievement motivation and implicit theories of intelligence.** Psychologische Beiträge; 43, 1; ProQuest Psychology Journals, 2001.

# **APÊNDICE**

# **ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES**

## **PARTE I - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

<b>SEXO</b> 1. Masculino 2. Feminino  <b>ANO QUE NASCEU:</b> _____	<b>ESTADO CIVIL</b> 1. Solteiro 2. Casado 3. Viúvo 4. Separado / Divorciado 5. Consensual 6. Outro. Qual? ____  <b>TEM FILHOS?</b> 1. Não 2. Sim Quantos? _____	<b>TEM RELIGIÃO?</b> 1. Sim 2. Não <b>QUAL?</b> 1. Católica 2. Protestante 3. Evangélica 4. Espírita 5. Umbandista 6. Outro. Qual? _____	<b>ESCOLARIDADE ATUAL</b>  1. 2º Grau Completo. Se técnico. Qual? _____ 2. Superior Incompleto. Qual? _____ 3. Superior Completo. Qual? _____ 4. Pós-Graduação Qual? _____ 5. Mestrado Qual? _____ 6. Doutorado Qual? _____
<b>SUA RENDA MENSAL ATUAL</b> 1) Até R\$ 900,00 2) De R\$ 901,00 a R\$ 1.500,00 3) De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00 4) De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.500,00 5) De R\$ 4.501,00 a R\$ 7.000,00 6) Mais de R\$ 7.000,00	<b>Quando começou a trabalhar nesta empresa?</b> _____ <b>Há quanto tempo ocupa a função de gerente?</b> _____ <b>Quantas pessoas estão subordinadas a você?</b> _____		

## PARTE II – DIFERENTES VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO:

### 2.1 Veja estes dois perfis de trabalhador:

<i>Perfil A:</i>	<i>Perfil B:</i>
<p>POSSUI COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA O CARGO.</p> <p>CUMPRE O QUE SE ESPERA DELE EM TERMOS DE DESEMPENHO.</p> <p>AO LONGO DO TEMPO JÁ RECEBEU TREINAMENTOS E QUALIFICAÇÕES PARA O TRABALHO, AMPLIANDO A SUA CAPACITAÇÃO PARA O MESMO E APROVEITANDO OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO NA CARREIRA.</p> <p>ATUA EM UM CARGO CUJA DISPONIBILIDADE DE OUTROS EMPREGOS FORA DA ORGANIZAÇÃO É MAIS DIFÍCIL, SENDO MENORES AS CHANCES DE OBTER UM EMPREGO EQUIVALENTE EM OUTRA ORGANIZAÇÃO.</p> <p>NÃO DEMONSTRA CLARAMENTE UM APEGO EMOCIONAL À ORGANIZAÇÃO.</p> <p>POSSIVELMENTE DEIXARIA A ORGANIZAÇÃO SE NÃO FOSSE DIFÍCIL E MAIS CUSTOSO ADAPTAR-SE A OUTRO EMPREGO.</p> <p>O TEMPO INVESTIDO, AS APRENDIZAGENS QUE OBTEVE NESTA ORGANIZAÇÃO E AS RELAÇÕES ESTABELECIDAS COM OS COLEGAS SÃO IMPORTANTES PARA QUE NELA PERMANEÇA.</p>	<p>POSSUI COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA O CARGO.</p> <p>ALÉM DE CUMPRIR O QUE SE ESPERA DELE EM TERMOS DE DESEMPENHO, OFERECE CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS.</p> <p>AO LONGO DO TEMPO JÁ RECEBEU TREINAMENTOS E QUALIFICAÇÕES PARA O TRABALHO, AMPLIANDO A SUA CAPACITAÇÃO PARA O MESMO E APROVEITANDO OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO NA CARREIRA.</p> <p>ATUA EM UM CARGO CUJA DISPONIBILIDADE DE OUTROS EMPREGOS FORA DA ORGANIZAÇÃO É MAIS DIFÍCIL, SENDO MENORES AS CHANCES DE OBTER UM EMPREGO EQUIVALENTE EM OUTRA ORGANIZAÇÃO.</p> <p>DEMONSTRA CLARAMENTE UM APEGO EMOCIONAL À ORGANIZAÇÃO E DESEJO DE NELA CONTINUAR, INDEPENDENTE DE ALTERNATIVAS FORA.</p> <p>PREOCUPA-SE COM O DESTINO DA ORGANIZAÇÃO E ASSUME OS VALORES E OBJETIVOS DELA COMO SE FOSSEM SEUS.</p>
<p>QUE RÓTULO VOCÊ DARIA A UM TRABALHADOR COM ESTE PERFIL?</p> <p>_____</p>	<p>QUE RÓTULO VOCÊ DARIA A UM TRABALHADOR COM ESTE PERFIL?</p> <p>_____</p>

### 2.2 Com base nestes dois perfis, me responda:

- Em sua opinião, que fatores ou experiências levam cada um destes trabalhadores a apresentarem estes vínculos?
- Quais as conseqüências de cada um destes perfis para o indivíduo?
- Quais as conseqüências de cada um destes perfis para a organização?

## PARTE III – ESTRATÉGIAS COTIDIANAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:

### 3.1 Questões:

- Você identifica cada um destes dois perfis na sua equipe de trabalho?
- Existem diferenças na sua forma de gestão para cada um destes trabalhadores?

3.2 Considerando os dois perfis de trabalhadores, descreva e justifique como você lida com eles considerando as seguintes situações:

ATIVIDADE	DECISÃO (perfil A ou perfil B)		
	Prioridade	Forma de conduzir	Justificativa
a. Delegação de uma atividade cotidiana de trabalho;			
b. Indicação para conduzir um projeto especial, complexo e desafiador;			
c. Solicitação de alongamento da jornada de trabalho (hora-extra);			
d. Indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas;			
e. Indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades comportamentais;			
f. Elogio em público;			
g. Fornecimento constante de feedback;			
h. Aplicação de punição por um possível desempenho insatisfatório;			
i. Indicação para algum posto de supervisão ou mesmo gerência			
j. Indicação para desligamento, se necessário algum corte na equipe.			

#### LEGENDA

##### PRIORIDADE:

IGUAL	I
MAIOR PARA A	A
MAIOR PARA B	B

##### FORMA DE CONDUZIR

IDÊNTICA PARA AMBOS OS PERFIS	I
DIFERENTE PARA CADA UM	D

## PARTE IV– ESQUEMA DE TRABALHADOR COMPROMETIDO

- a. O que é trabalhador comprometido para você?
- b. Quais os comportamentos que você considera típicos de um empregado comprometido com a organização?
- c. Para você, qual a diferença entre um empregado comprometido com a organização e um que não seja?
- d. Escolha quais as oito características, dentre as apresentadas abaixo, que você considera típicas de um trabalhador comprometido:

<i>Continua na organização porque já investiu muito tempo nela</i>	<i>Sentir-se-ia feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização</i>
<i>Permanece na organização pela escassez de oportunidades de emprego que há fora desta</i>	<i>Tem interesse pelo destino da organização</i>
<i>Considera que os custos associados à sua saída da organização são maiores que os benefícios que obteria</i>	<i>Identifica-se com os valores da organização</i>
<i>Continua na organização porque a saída ameaçaria a estabilidade conseguida</i>	<i>Assume os objetivos da organização como se fossem seus</i>
<i>Permanece na organização por que a idade dificulta conseguir novo emprego</i>	<i>Sente a organização como se fosse sua</i>
<i>Pensa que sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos</i>	<i>Considera a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar</i>
<i>Acredita que desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto</i>	<i>Sente-se vinculado emocionalmente à organização</i>
<i>Considera que mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos</i>	<i>Sente orgulho em fazer parte da organização</i>
<i>Permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização</i>	<i>Gosta da organização pelas oportunidades que tem de desenvolver-se no trabalho</i>
<i>Realiza suas atividades dentro do solicitado porque não quer perder o que já conquistou na empresa</i>	<i>Vivencia os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas</i>

- e. Comentários adicionais do entrevistado.