

EMMANUELLE ARNAUD ALMEIDA CAVALCANTI

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
SOB A ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA:  
significado, antecedentes e conseqüentes

DISSERTAÇÃO

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EMMANUELLE ARNAUD ALMEIDA CAVALCANTI

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
SOB A ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA:  
significado, antecedentes e conseqüentes



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, como requisito obrigatório à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Sandra Leandro Pereira, Dra.

João Pessoa, PB

2009

C376c Cavalcanti, Emmanuelle Arnaud Almeida.  
Comprometimento organizacional sob a abordagem  
sócio-cognitiva: significado, antecedentes e consequentes /  
Emmanuelle Arnaud Almeida Cavalcanti.- João Pessoa,  
2009.  
168f. : il.  
Orientadora: Sandra Leandro Pereira  
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA  
1. Administração de Empresas. 2. Comprometimento  
organizacional. 3. Comprometimento organizacional –  
significado.

UFPB/BC

CDU: 65(043)

EMMANUELLE ARNAUD ALMEIDA CAVALCANTI

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
SOB A ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA:  
significado, antecedentes e conseqüentes

Dissertação aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/2009

**Banca Examinadora**

---

Sandra Leandro Pereira, Profa. Dra.  
Orientadora

---

Nilda M<sup>a</sup> de Clodoaldo Pinto Guerra Leone,  
Profa. Dra. – Examinadora Externa

---

Walmir Rufino da Silva, Prof. Dr.  
Examinador Interno

Com muita alegria dedico este trabalho a Deus, que me presenteou com Jesus Cristo e sua vida. Não há alegria maior do que sentir a presença divina todos os dias, em cada letra escrita, em cada pensamento colocado no papel. Deus esteve comigo durante todo o tempo e ainda estará daqui para frente... Porque Ele me deu sua graça, seu amor e a alegria eterna da salvação. Ele está comigo e me faz sentir sua presença a cada respirar...

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Sandra Leandro, que sempre acreditou em minha capacidade e me incentivou a alcançar este tão sonhado grau de mestre. Além disso, cuidou para que tudo ocorresse como planejado, foi atenciosa, dedicada e mais que orientadora, foi amiga. Essa relação não tem preço.

Ao meu amor, Marcello Viktor, por estar ao meu lado em todo tempo e me instigar a escrever sempre o melhor.

À minha mãe, Aparecida, por tanto cuidado comigo, e aos meus irmãos, por garantirem toda a animação em casa.

A todos da família Cavalcanti, por me acolherem com amor e entenderem minhas horas e horas de estudo.

Aos meus amigos, apenas por serem amigos. Lu, que me salvou das intempéries do caminho e me emprestou o ombro amigo nas horas de agonia e alegria. Verônica, com sua centralidade e harmonia, por me mostrar que existem vãos mais altos que podemos dar nessa misteriosa vida. Meiry, por representar a garra que qualquer um deseja ter. Vel, por ser sinônimo de pureza. E a todos os outros que certamente têm um pedacinho daquilo que sou hoje...

CAVALCANTI, E. A. A. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA: significado, antecedentes e conseqüentes.** 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

## RESUMO

Apesar de se caracterizar como um construto significativamente estudado, o tema comprometimento organizacional tem demonstrado certa carência de investigações que busquem discutir questões conceituais ainda não encerradas, como também compreender os fatores e variáveis que cercam este construto e seu contexto social, de forma mais subjetiva. Com perspectiva teórica baseada na articulação do comprometimento organizacional à luz da abordagem sócio-cognitiva, o objetivo desse estudo consiste em descrever o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional com base na abordagem sócio-cognitiva, a partir de uma investigação desenvolvida em empresas do setor de telecomunicações/PB. Em nível metodológico, essa pesquisa pode ser caracterizada como um estudo qualitativo de natureza descritiva e tipológica, cujo levantamento de dados foi realizado por meio de entrevista semi-estruturada, ancorada essencialmente em questões abertas. O tratamento dos dados se constituiu em três etapas: a categorização do conteúdo descritivo das respostas para auferir o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional na percepção dos pesquisados; a representação gráfica dos resultados através de mapas cognitivos causais; e a análise comparativa das categorias de antecedentes e conseqüentes encontradas nas empresas pesquisadas. Os resultados apontam que o significado do comprometimento organizacional está associado à trabalho, dedicação, traço pessoal, normas e regras, características organizacionais e grupo, que os antecedentes são investimentos organizacionais, gestão de pessoas, características organizacionais, do trabalho e pessoais e fatores extrínsecos, e que os conseqüentes estão relacionados a maior solidez interna, fortalecimento da imagem e maior desempenho para a empresa, como também comportamentos no trabalho, reconhecimento, visibilidade e ganhos para o empregado. De modo geral, essa investigação, ao direcionar-se para a abordagem sócio-cognitiva, buscou contribuir para uma melhor compreensão das percepções individuais no contexto de trabalho, agregando novos elementos à pesquisa sobre comprometimento organizacional e apontando direções para futuras ações tanto acadêmicas quanto empresariais.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Significado, antecedentes e conseqüentes. Abordagem sócio-cognitiva.

CAVALCANTI, E. A. A. **ORGANIZATIONAL COMMITMENT BASED IN THE SOCIOCOGNITIVE APPROACH: meaning, antecedents and consequences.** 2009. 168 f. Thesis (Master Administration) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

## ABSTRACT

Although it characterized as a significant construct studied, the issue of organizational commitment has displayed a certain lack of investigations that seek to discuss conceptual issues not yet closed, and to understand the factors and variables surrounding this construct and its social context, more subjective. With a theoretical perspective based on the articulation of organizational commitment in the light of socio-cognitive approach, the objective of this study is to describe the meaning, antecedents and the consequent organizational commitment based on socio-cognitive approach, from a research carried companies in the telecommunications / PB. In terms of methodology, this research can be characterized as a qualitative study of descriptive and typological, whose collection was conducted through semi-structured, anchored mainly on open questions. The data is formed in three stages: the categorization of the descriptive content of the responses to derive the meaning, antecedents and the consequent organizational commitment in the perception of respondents, the graphical representation of results through causal cognitive maps, and comparative analysis of categories of antecedents and consequences found in the surveyed companies. The results show that the meaning of organizational commitment is associated with work, dedication, personal trait, rules and procedures, group and organizational characteristics, the antecedents are organizational investments, personnel management, organizational characteristics, work and personal factors and extrinsic and the consequent are related to higher internal solidity, strengthening of image and improved performance for the company, as well as behavior at work, recognition, visibility and earnings for the employee. Overall, this research, direct to the socio-cognitive approach, aimed to contribute to a better understanding of individual perceptions in the workplace, adding new elements to the research on organizational commitment and pointing directions for future action both academic and business .

**Keywords:** Organizational commitment. Meaning, antecedents and consequences. Sociocognitive approach.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	31
FIGURA 2 - VARIÁVEIS DE INFLUÊNCIA DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO. ....	37
FIGURA 3 - ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQÜENTES NA VISÃO DE MATHIEU E ZAJAC (1990) .....	39
FIGURA 4 - ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQÜENTES NA VISÃO DE MEYER <i>ET AL.</i> (2002).....	45
FIGURA 5 - ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO .	48
FIGURA 6 - ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL.....	48
FIGURA 7 - ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO .....	49
FIGURA 8 - DISCIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DA COGNIÇÃO .....	54
FIGURA 9 - ÁREAS DE ESTUDO DA COGNIÇÃO SOCIAL.....	59
FIGURA 10 - MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA .....	72
FIGURA 11 - CONSTRUÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EMPREGADAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75

## LISTA DE MAPAS

MAPA 1 - MAPA COGNITIVO DO SIGNIFICADO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA A .....	78
MAPA 2 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À DEDICAÇÃO - EMPRESA A.....	79
MAPA 3 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À NORMAS E REGRAS - EMPRESA A.....	81
MAPA 4 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À TRAÇO PESSOAL - EMPRESA A .....	83
MAPA 5 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO AO TRABALHO - EMPRESA A.....	84
MAPA 6 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO ÀS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA A .....	86
MAPA 7 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO AO GRUPO - EMPRESA A.....	88
MAPA 8 - MAPA COGNITIVO DO SIGNIFICADO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA B .....	89
MAPA 9 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À DEDICAÇÃO - EMPRESA B .....	90
MAPA 10 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO AO TRABALHO - EMPRESA B .....	92
MAPA 11– MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À TRAÇO PESSOAL - EMPRESA B.....	95
MAPA 12 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À NORMAS E REGRAS - EMPRESA B.....	96
MAPA 13 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO ÀS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA B .....	97
MAPA 14 – MAPA COGNITIVO DOS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - EMPRESA A.....	102
MAPA 15 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DE INVESTIMENTOS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA A .....	102
MAPA 16 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DA GESTÃO DE PESSOAS- EMPRESA A .....	105
MAPA 17 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA A .....	107

MAPA 18 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO - EMPRESA A .....	108
MAPA 19 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS - EMPRESA A .....	110
MAPA 20 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DE FATORES EXTRÍNSECOS- EMPRESA A .....	112
MAPA 21 – MAPA COGNITIVO DOS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - EMPRESA B .....	113
MAPA 22 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DE INVESTIMENTOS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA B .....	114
MAPA 23 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO - EMPRESA B .....	116
MAPA 24 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS - EMPRESA B.....	118
MAPA 25 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DA GESTÃO DE PESSOAS- EMPRESA B.....	120
MAPA 26 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS - EMPRESA B .....	122
MAPA 27 – MAPA COGNITIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DERIVANDO DE FATORES EXTRÍNSECOS- EMPRESA B .....	124
MAPA 28 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - EMPRESA A .....	126
MAPA 29 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ORGANIZAÇÃO - EMPRESA A .....	128
MAPA 30 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM FOCO EM PESSOAS - EMPRESA A .....	130
MAPA 31 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - EMPRESA B .....	133
MAPA 32 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA ORGANIZAÇÃO - EMPRESA B.....	134
MAPA 33 – MAPA COGNITIVO DOS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM FOCO EM PESSOAS - EMPRESA B.....	138
MAPA 34 – MAPA COGNITIVO DOS ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	150

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS VARIÁVEIS ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	50
QUADRO 2 - COGNIÇÃO COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO .....	53
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DOS MAPAS CAUSAIS .....	63
QUADRO 4 – DADOS DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA A .....	69
QUADRO 5 – DADOS DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA B .....	70
QUADRO 6 - QUADRO DE REFERÊNCIA AO ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	71
QUADRO 7 - ESQUEMA GERAL DE PESQUISA .....	74
QUADRO 8 – SIGNIFICADO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES .....	100
QUADRO 9 - PRINCIPAIS VARIÁVEIS ANTECEDENTES AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL- SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	125
QUADRO 10 - PRINCIPAIS VARIÁVEIS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL- SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	143
QUADRO 11 – QUADRO COMPARATIVO DAS VARIÁVEIS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	145
QUADRO 12 – QUADRO COMPARATIVO DAS VARIÁVEIS CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	148

## SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS</u>	<u>14</u>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	17
<u>2</u>	<u>BASE TEÓRICA</u>	<u>20</u>
2.1	SIGNIFICADO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – DEFINIÇÕES, ENFOQUES E MODELOS CONCEITUAIS	20
2.1.1	MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	23
2.1.2	O MODELO DE CONCEITUALIZAÇÃO EM TRÊS COMPONENTES PROPOSTO POR MEYER E ALLEN	28
2.1.3	MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PROPOSTO POR COHEN	30
2.2	RELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES	34
2.3	ASPECTOS RELATIVOS À ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA, AOS MAPAS COGNITIVOS E AO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	51
2.3.1	ABORDAGEM SÓCIO-COGNITIVA – EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL	51
2.3.2	UTILIZAÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS EM PESQUISA ORGANIZACIONAL	61
2.3.3	BREVE DESCRIÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES – A MUDANÇA DE CENÁRIO	64
<u>3</u>	<u>METODOLOGIA</u>	<u>68</u>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO / ABORDAGEM / CAMPO DE PESQUISA	68
3.2	MODELO CONCEITUAL DE REFERÊNCIA	70
3.3	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	73
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS	74
<u>4</u>	<u>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	<u>77</u>
4.1	SIGNIFICADO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	77
4.2	ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	101
4.3	CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	126
4.4	RELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM ANTECEDENTES E CONSEQÜENTES	144
<u>5</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS – UMA SÍNTESE APRECIATIVA</u>	<u>151</u>
<u>6</u>	<u>SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES</u>	<u>158</u>
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>159</u>
	<u>GLOSSÁRIO</u>	<u>164</u>
	<u>APÊNDICES</u>	<u>167</u>

# 1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

## 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Historicamente, o cerne dos processos de gestão nas organizações com fins lucrativos sempre se pautou na busca de ganhos financeiros, por intermédio do aumento da produtividade, redução da rotatividade e absenteísmo e, ultimamente, da maximização dos talentos (humanos), proativamente. Para alcançar tais propósitos, os gerentes têm concentrado esforços em encontrar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflitos e máximo desempenho, visando a eficácia organizacional.

O atual contexto de transformações ambientais e organizacionais implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações. Em um ambiente no qual o desenho do trabalho requer envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas para controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, de modo especial, ressaltam-se os fatores ligados ao comprometimento organizacional em diferentes vínculos organizacionais. Dentre esses vínculos é possível citar o comprometimento com: a organização, a função, o cargo, o trabalho e outros.

Antunes (2000, p. 19) afirma que o “homem busca sua integração com o meio e tende a envolver-se com algo ou alguém” e que “age em função de um fim”, sendo este normalmente associado ao trabalho. A forma como as pessoas trabalham e o que elas produzem têm impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua independência, ajudando-as a descobrir e formar sua identidade.

Siqueira (2001 *apud* OLIVEIRA, 2006) destaca que a consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma organização passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento de seus membros trabalhadores. Por esta razão, as organizações atualmente têm buscado selecionar e manter em seu quadro de funcionários indivíduos comprometidos, dedicados e envolvidos com os objetivos organizacionais, considerando como seus os problemas dela. Este interesse é devido, segundo as indicações da literatura, aos impactos decorrentes do comprometimento organizacional que atua como preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade (incluindo inclusive a intenção de saída e busca de

alternativas de emprego) e comportamentos de cidadania organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

O construto comprometimento organizacional tem ocupado lugar de destaque no âmbito das pesquisas em comportamento organizacional, notadamente, a partir da segunda metade da década de 1970. Tal relevância é justificada pelo interesse dos pesquisadores em compreender melhor o significado do comprometimento organizacional para os trabalhadores, como também determinar as variáveis que lhe são antecedentes, correlatas e conseqüentes. Percebe-se, ainda, o interesse dos gerentes nos impactos exercidos por este construto sobre o contexto organizacional, especialmente, ao buscar formas de gerenciar o comprometimento de seus empregados, utilizando-o como diferencial na competitividade atual.

No entanto, as pesquisas têm apontado lacunas teóricas em diversas áreas de investigação sobre o comprometimento organizacional. Há, nesse campo de estudos, uma expressiva carência de pesquisas voltadas para mostrar uma relação de causa e efeito mais complexa. Como exemplo dessa inquietude, diversos autores têm apontado que os estudos sobre comprometimento sentem falta de uma estrutura útil, que sirva de modelo para examinar as relações entre os variados conjuntos de características organizacionais e o comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1998), sinalizando, assim, a importância de aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes desse construto.

Além da necessidade de se elucidar questões relativas às relações entre o comprometimento organizacional e suas variáveis antecedentes e conseqüentes, Rowe e Bastos (2007) afirmam que, apesar de existir uma grande quantidade de pesquisas sobre o construto, em seus diversos focos e bases, é preciso se retomar questões conceituais ainda pouco consensuais nesta área. Para os autores, o grande avanço na criação de medidas de comprometimento, sob a forma de escalas quantitativas, tem exposto a necessidade de se explorar, de forma qualitativa, o próprio significado de comprometimento para o trabalhador.

Neste sentido, as alterações que configuram essa forma de compreender e analisar as organizações trazem à tona importantes desafios de pesquisa. De forma geral, pode-se condensar as demandas latentes desta área em três aspectos principais, a saber:

- a) uma melhor compreensão do conceito de comprometimento para os trabalhadores;
- b) investigações mais profundas sobre as variáveis que cercam o comprometimento organizacional, ou seja, seus antecedentes, correlatos e conseqüentes;
- c) a inserção de pesquisas qualitativas neste campo de estudo.

Entendendo estas demandas como oportunidades de pesquisa, a fim de contribuir com as investigações que procuram melhor compreender o construto comprometimento organizacional, este estudo tomou como base a atualidade dos estudos organizacionais, que vêem a organização como um fenômeno processual, calcada nas ações e decisões das pessoas, juntamente a um olhar sócio-cognitivo, que tem representado uma nova tendência no campo dos estudos psicológicos e psicossociais, redirecionando os conceitos que estruturam o entendimento das relações entre os indivíduos e seu mundo do trabalho.

Sob a ótica qualitativa, a incorporação de uma abordagem sócio-cognitiva na investigação do comportamento humano permite a compreensão de como a percepção de características individuais e situacionais influenciam o que as pessoas pensam sobre seu desempenho atual e futuro. Esta visão está fundamentada na perspectiva trazida por Morales e Moya (1996) de que os eventos ligados à experiência são sociais, pois grande parte do conhecimento de um indivíduo procede de sua relação com outras pessoas e com o ambiente, baseando-se em suas crenças e visão do mundo.

Nesse contexto, a cognição social parte do entendimento de que, conforme explicita Bastos (2004), a resposta dada pelo indivíduo ao ambiente é construída por ele mesmo em seus processos de interação social. Adicionalmente, entende-se que a construção dessas respostas passa por processos perceptuais que formam estruturas avaliativas, ou seja, esquemas. Assim, os esquemas têm a função de selecionar e orientar os comportamentos do indivíduo. Para o escopo de estudo da presente pesquisa, parte-se da premissa de que a resposta, neste caso, pode ser entendida como o comprometimento organizacional acionado pelo indivíduo para com a organização de que faz parte, o qual é, em última análise, fruto de uma seleção perceptiva, um esquema cognitivo. Para representar graficamente o esquema cognitivo do comprometimento organizacional, entende-se que o uso de mapas causais tornará o entendimento do tema mais elucidativo.

A fim de explorar a lacuna teórica identificada, essa investigação imergiu no conjunto de percepções e explicações apresentadas nas afirmações dos pesquisados acerca do significado do comprometimento organizacional e de suas variáveis antecedentes e conseqüentes, buscando melhor compreender o ambiente organizacional. É neste contexto que se apresenta a questão a ser respondida no presente estudo: tendo como base de orientação a abordagem sócio-cognitiva, como se apresentam as questões que descrevem o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional em empresas do setor de telecomunicações que operam no Estado da Paraíba?

## 1.2 Objetivos e Justificativa

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em descrever o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional com base na abordagem sócio-cognitiva a partir de uma investigação desenvolvida em empresas do setor de telecomunicações/PB.

Especificamente pretende-se:

- a) Decodificar o construto comprometimento organizacional na percepção dos pesquisados, compreendendo seu significado;
- b) Identificar os motivos geradores do comprometimento organizacional considerados seus antecedentes, nas organizações objeto de estudo;
- c) Conhecer os resultados do comprometimento organizacional considerados seus conseqüentes, nas organizações pesquisadas;
- d) Estabelecer relações dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional à luz da abordagem sócio-cognitiva.

Sobre os motivos que suportam a importância da presente investigação, cabe lembrar que pesquisas sobre comprometimento organizacional adotam um sensato entendimento de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da organização, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que a mesma alcance seus objetivos. Segundo Teixeira (1994, p. 268 *apud* MÜLLER *et al.*, 2005, p. 97), o estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente”. Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecer na organização e de se empenhar na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais.

Em geral, no desenvolvimento de estudos sobre comprometimento organizacional se procura compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista prevê-lo e influenciá-lo. Em busca desses resultados, Borges-Andrade (1994) e Bastos (1993) afirmaram que um dos principais preditores da rotatividade, do absentéismo e da qualidade do desempenho é o comprometimento organizacional. Nos últimos anos este construto recebeu uma grande quantidade de estudos empíricos que procuraram desvendar estas questões, sendo pesquisado tanto como uma conseqüência quanto como antecedente de outros temas

relacionados com variáveis de interesse. Desta forma, verifica-se que as pesquisas sobre comprometimento organizacional têm, conforme explica Maximiano (2000 *apud* SOARES, 2001), procurado conhecer o que gera comprometimento, quais são as conseqüências do comprometimento, bem como quais são seus níveis ótimos tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador.

Similarmente, estudos organizacionais (e. g. teoria das organizações, comportamento organizacional) têm revelado algumas agendas de pesquisa que carecem de atenção. Entre estas, está a clara necessidade de desenvolver táticas metodológicas mais adequadas à natureza dos fenômenos organizacionais, enquanto construções sociais, e ainda, como estruturas e processos de conhecimento que articulam cognição e ação dos membros organizacionais.

Neste sentido, a teoria da cognição social traz importantes contribuições ao estudo do comprometimento organizacional por investigar o indivíduo em seu contexto social, centrando-se na compreensão da percepção, e possuir, em seus postulados, diversos fatores que se assemelham ao aporte teórico presente nos conceitos e modelos do comprometimento. Exemplos destes fatores podem ser extraídos dos estudos de Bastos (2001; 2004), ao apresentar o caráter social dos processos de cognição: interação entre pessoas e contextos; valores e significados emocionais; experiências, expectativas e papéis; caráter moral e contexto de regras em que a atividade cognitiva se estabelece. Estes fatores estão, em última análise, relacionados a cada uma das três principais dimensões do comprometimento organizacional, a saber, afetiva, instrumental e normativa, como também a alguns dos seus antecedentes e conseqüentes.

Para investigar estas questões, o campo de pesquisa escolhido foi o dinâmico setor de telecomunicações. Assim, parte-se do entendimento de que os colaboradores das empresas do setor de telecomunicações da Paraíba vivenciam um processo de construção social da realidade, relatado por Berger e Luckmann (1985) como sendo uma interpretação subjetiva da realidade pelas pessoas, a qual é dotada de sentido para elas, originando, a partir do pensamento e das ações, um mundo que é afirmado como real. Por conseguinte, a cognição social traduz essa interpretação subjetiva em forma de estruturas de conhecimento, ou seja, esquemas que representam o que as pessoas interpretam da realidade. E, por fim, os mapas cognitivos revelam esta representação em forma de gráfico.

Portanto, para fins de inspiração da escolha do tema, tomou-se como ponto de partida a constatação de Rowe e Bastos (2007) de que o comprometimento organizacional está

cercado de estudos quantitativos prescritivos, que buscam “medir” o comprometimento. Neste sentido, os estudos atuais devem passar a utilizar-se de pesquisas qualitativas que almejem compreender o significado do construto para os trabalhadores, de forma mais subjetiva. Paralelamente, Brief e Aldag (1981 *apud* TENBRUNSEL *et al.*, 2004) verificam que a pesquisa organizacional pode ser melhorada se abordar a interação entre comportamento dos empregados, cognição e ambiente. Em tempo, no caso das organizações tidas como objeto central na presente investigação – setor de telecomunicações – estas têm buscado a formação de pessoas preparadas para lidar com cenários diversos, em um mercado cada vez mais complexo, pois precisam assegurar a existência de colaboradores aptos a atuar em seus negócios caracterizados pela acirrada competição atual e, provavelmente, futura.

Diante do campo denso do cenário de investigação e da complexidade do construto a ser investigado, por meio da pesquisa pretende-se ampliar o conhecimento acerca de como os colaboradores, inseridos neste dinâmico contexto que envolve o setor de telecomunicações, percebem o significado do comprometimento organizacional, bem como quais fatores são por eles entendidos como geradores e resultantes desta relação. Assim, este trabalho agrega novos elementos à pesquisa sobre comprometimento organizacional ao adotar uma linha de investigação direcionada para a abordagem sócio-cognitiva, um contexto pouco usual nas pesquisas acadêmicas. Essa, portanto, compreende a justificativa para a contribuição teórica da presente investigação.

Neste contexto, a relevância de se estudar questões ligadas ao comprometimento organizacional deve-se, sobretudo, à possibilidade de investigar a realidade vivenciada pelas organizações objeto de estudo e resgatar, na literatura, as teorias propostas sobre o tema, levando-nos, através da comparação teórico-prática, a melhor compreender os diversos pensamentos e modelos delineados na busca da gestão eficaz. Além disso, esse estudo também revela importância na prática organizacional, uma vez que seus resultados poderão ser norteadores de ações que melhorem a relação entre os indivíduos e as organizações.

## 2 BASE TEÓRICA

### 2.1 Significado do Comprometimento Organizacional – Definições, Enfoques e Modelos Conceituais

As organizações têm procurado diferentes formas de desenvolver um ambiente de trabalho no qual ocorra o comprometimento dos trabalhadores, pois apostam no resultado positivo que este envolvimento proporciona em termos de melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços e da produtividade. Genericamente, entende-se que quando os empregados sentem-se responsáveis pelo trabalho que ajudaram a conceber, empenham-se de forma mais intensa para que as metas sejam alcançadas.

No decorrer das últimas décadas, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de esclarecer os focos do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, em uma tentativa de descobrir, ou mesmo estabelecer, um padrão comportamental desejável pelas organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). Em resposta a esta questão, Mowday (1998) afirma que o estudo do comprometimento organizacional tem sido desenvolvido com vistas a produzir um importante aporte de literatura que incide sobre o estudo dos vínculos existentes no binômio indivíduo-organização. Esta afirmação é corroborada com a expressiva quantidade de pesquisas existentes na atualidade, que visam elucidar as questões que cercam o comprometimento e o contexto organizacional.

Conforme Meyer, Allen e Smith (1993), com a maior atenção dada ao comprometimento organizacional pela comunidade científica, há avanços significativos tanto em nível teórico como na pesquisa prática. Em primeiro lugar, segundo os autores, tornou-se cada vez mais evidente que o comprometimento é um construto complexo e multifacetado; e, em segundo lugar, houve um alargamento do domínio no qual o compromisso é estudado. Desta forma, Allen e Meyer (1996) concluem que o comprometimento organizacional emergiu como um conceito central no estudo das atitudes e do comportamento no trabalho. Segundo os autores, isto é devido, em grande parte, às ligações demonstradas entre o comprometimento organizacional e outras variáveis importantes para o estudo do comportamento do profissional, como *turnover* e desempenho.

Em termos conceituais, Mathieu e Zajac (1990) e Allen e Meyer (1996) consideram o comprometimento organizacional um “elo de ligação” entre o indivíduo e a organização. Para Borges-Andrade (1994, p. 50), comprometimento organizacional refere-se ao “grau em que os

empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”. Neste sentido, Soares (2001) explica que o comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade. Para tanto, as pessoas utilizam criatividade e inovação, desenvolvem alternativas e procuram os meios mais eficientes para garantir o sucesso do que se propuseram fazer. Com base no estudo de diversos autores, Pereira (1993) ainda afirma que o comprometimento é o processo através do qual os objetivos da organização e aqueles do indivíduo tornam-se fortemente integrados ou congruentes. A partir destas definições, pode-se entender que se comprometer significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação, contemplando uma propensão a determinada ação.

Adicionalmente, Allen e Meyer (1996) colocam que a ligação psicológica firmada entre o empregado e a organização torna menos provável que o empregado deixe a organização voluntariamente. Nesta linha de investigação, Pereira (1993) também afirma, baseada no estudo de Becker (1960), que o comprometimento começa quando o indivíduo liga interesses adversos com uma sólida linha de atividade que está desenvolvendo. Siqueira e Gomide Junior (2004) acrescentam que, quando existe comprometimento em um relacionamento, há interação social com base em uma obrigação ou promessa razoavelmente solene entre as partes. Diante do exposto, percebe-se que o desejo de permanecer vinculado à organização está fortemente relacionado aos processos psicológicos de percepção e atitude do indivíduo.

Devido à existência de uma diversidade de conceitos adotados no estudo do construto comprometimento, este é estudado em função dos focos e das naturezas do vínculo. São diversas as naturezas destes vínculos, no entanto, há três delas que são mais investigadas: afetiva, instrumental, normativa. Assim como, são inúmeros os alvos de vínculo que o trabalhador tem, tais como: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho, dentre outros (COHEN, 2007; MÜLLER *et al.*, 2005). Dentre os vínculos que se estabelecem especificamente entre o indivíduo e a organização, Dubin *et al.* (1976 *apud* SOARES, 2001) fizeram apreciações acerca da expressão “apego ao trabalho”, estabelecendo diferentes fontes de apego, sobre as quais duas considerações podem ser feitas. A primeira enfatiza que a fonte de apego ao trabalho está relacionada às características do ambiente ocupacional. A segunda relaciona-se às reações advindas da percepção que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, estando esta consideração ligada às respostas intelectuais, emocionais, afetivas e físicas do indivíduo neste ambiente.

Uma importante classificação foi proposta por Thévenet, em 1992, que trata da adesão e da oportunidade. De acordo com Soares (2001), o referido autor faz uma relevante colocação acerca do estudo do comprometimento, pois afirma que este existe quando há, ao mesmo tempo: adesão, que explica o estado, não eterno, da relação entre a pessoa e a instituição, e oportunidades, que particularizam o que a pessoa pode retirar de sua participação à organização. A adesão não é suficiente porque é essencialmente passiva, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade de um relacionamento apoiado sobre valores. Já as oportunidades não são suficientes, pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis, porém são necessárias, porque a pessoa deve retirar qualquer coisa de sua relação com a organização, sendo isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento.

Vale ressaltar que, apesar dessa multiplicidade de definições, não existe uma concepção precisa sobre o comprometimento organizacional, pois há várias pesquisas envolvendo o tema. Segundo Bastos (1993), essa diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas (e.g. Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social), além das diversas operacionalizações sobre o construto.

Inicialmente, o comprometimento foi visto como um construto unidimensional, focalizado principalmente sob uma perspectiva afetiva. Porém, sua interdisciplinaridade passou a retratar o caráter multidimensional do comprometimento organizacional, tornando difícil analisá-lo em uma visão unilateral. Meyer, Allen e Smith (1993) ressaltam que nos casos em que o comprometimento é considerado multidimensional, as dimensões tendem a ser de domínio específico (e.g. organização, profissão e sindicato), e que ainda não há uma tentativa sistemática de desenvolver uma conceitualização multidimensional do compromisso que possa ser aplicada em todos os domínios. Assim, segundo esses autores, o desenvolvimento de tal conceitualização ajudaria a promover uma comunicação entre os investigadores que estão estudando o comprometimento dentro destes vários domínios, sendo particularmente importante porque a atenção se centraria sobre o impacto do comprometimento em múltiplos domínios e dimensões. Siqueira e Gomide Junior (2004) corroboram para esta assertiva quando colocam que a existência de múltiplos focos de comprometimento cria novos desafios para pesquisas futuras, as quais deverão analisar a interdependência entre os múltiplos compromissos que emergem no mundo do trabalho. Assim, vários estudos têm defendido a realização de investigações mais profundas dos vínculos e das dimensões do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1998).

Acredita-se que, embora existam vertentes distintas que abordem o construto comprometimento organizacional, todas compartilham a crença de que o vínculo existe e é inevitável, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e valores organizacionais. Assim, para melhor contextualizar essa crença, torna-se oportuno analisar os modelos conceituais multidimensionais desse construto, os quais vêm o comprometimento de forma mais detalhada e aprofundada.

### **2.1.1 Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional**

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Buscando operacionalizar o modelo proposto, O'Reilly e Chatman (1986 *apud* COHEN, 2007) também trabalharam com esta distinção, apresentando um instrumento de mensuração para o vínculo psicológico na direção do indivíduo em relação à organização em três bases independentes:

- submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- identificação (*identification*) ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação;
- internalização (*internalization*) ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

Medeiros (2003) coloca que autores clássicos, como Gouldner (1960), já acreditavam que o comprometimento não era um construto unidimensional. O estudo desenvolvido pelo citado autor, contemplava, em seus objetivos, identificar os componentes do comprometimento organizacional. Em suas conclusões, o referido autor identifica duas dimensões: integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”; e introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados” (GOULDNER, 1960). É importante ressaltar a distinção feita pelo mesmo acerca de que se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

Pode-se encontrar outra clássica conceitualização multidimensional no trabalho de Etzioni, realizado em 1961. De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), o estudo sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado assume três formas: primeiro,

envolvimento moral - baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais; segundo, envolvimento calculativo – centrado nas relações de troca desenvolvidas entre o indivíduo e sua organização, o qual ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, cuja relação possui menor intensidade quando comparada com o envolvimento moral; terceiro, envolvimento alienativo - pautado na repressão e na coerção, com uma orientação negativa.

Conforme salienta Bastos (1994), pela ausência de um consenso, têm-se admitido conceituações e mensurações diferentes, podendo-se identificar várias abordagens a respeito do comprometimento organizacional, dentre as quais estão os enfoques afetivo-attitudinal, instrumental, normativo, sociológico e comportamental. Ainda assim, Allen e Meyer (1996) afirmam que algumas das mudanças conceituais no estudo do comprometimento organizacional foram acompanhadas por esforços para aperfeiçoar seus instrumentos de medição.

– Enfoque Afetivo-Atitudinal

A linha de pesquisa que considera a natureza do vínculo como afetivo-attitudinal prevalece entre os pesquisadores. Consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), a pesquisa analítica enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo para com a organização, pois o indivíduo comprometido realiza um esforço considerável em prol da mesma. De acordo com Mathieu e Zajac (1990) e Cohen (2007), os autores caracterizam este vínculo como:

- a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- b) tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e
- c) manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização.

A partir desta definição, verifica-se que indivíduos com elevado grau de comprometimento afetivo demonstram uma internalização dos valores e objetivos da organização e, por conseguinte, tendem a exercer um esforço apreciável em benefício dela. Assim, de acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004), considera-se que foi desenvolvido um vínculo psicológico de natureza afetiva quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos e envolve-se com o trabalho, desempenhando-o

de modo a facilitar o alcance dos objetivos, e, ainda, deseja continuar trabalhando para esta organização.

Diante do exposto, Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que o vínculo afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Deste ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa; estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a empresa. Destarte, pode-se esperar que essas pessoas sejam as mais satisfeitas, possivelmente, vejam atendidas as expectativas anteriores ao ingresso na organização e contribuam de forma mais significativa no sentido dos objetivos organizacionais do que aquelas que não possuem vínculo dessa natureza.

#### – Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental constitui o segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema, cujas denominações são: calculativo, continuação, *side-bets*. De acordo com Naves e Coleta (2003), esta corrente originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo-o como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas com a organização. Para este autor, a manutenção de uma dada linha de ação consistente resultaria da acumulação, ao longo do tempo, de trocas voluntárias. Siqueira e Gomide Junior (2004) esclarecem que este termo foi utilizado pelo autor para referir-se a algo de valor, como tempo, esforço, dinheiro, investido pelo indivíduo na organização durante sua relação e que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse. Mathieu e Zajac (1990) acrescentam que estes custos, ou perdas de investimento (e. g. plano de pensão), são difíceis de ser separados, em caso de saída do indivíduo da organização.

Desta forma, Bastos (1994) define o comprometimento instrumental como uma tendência a se manter engajado – em uma linha consciente de atividade – devido aos custos associados a sua saída. Em outras palavras, o indivíduo irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa. Tanto Pereira (1993) quanto Bastos (1993) defendem que, por serem conseqüências de ações prévias – recompensas e custos – tais elementos impõem restrições a ações futuras.

Uma vez que compreende crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização, o comprometimento instrumental torna-se um conceito cognitivo, o qual representa o pensamento do empregado sobre sua relação de

permuta econômica com a organização. Assim, o empregado avalia o quanto investiu na relação, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos e analisa a adequação de romper o vínculo de trabalho, existindo, portanto, um processo cognitivo avaliativo (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). Em última análise, o enfoque instrumental sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos tais como salário, status e liberdade.

– Enfoque Normativo

A corrente de pesquisa normativa é ancorada nos trabalhos de Wiener e Vardi (1990), os quais apresentam um modelo em que articulam dois planos de análise: organizacional e individual. O plano organizacional, através do conceito de cultura, é entendido como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros da organização. E o plano individual é articulado através da concepção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações.

De acordo com Bastos (1993), esse comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas para que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização. Wiener e Vardi (1990) alertam que estas pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamento que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal.

Para Mathieu e Zajac (1990), o comprometimento normativo descreve um processo através do qual ações organizacionais (e.g. seleção e procedimentos de socialização), como também predisposições individuais (e.g. congruência de valores pessoais-organizacionais, lealdade e atitudes de dívida), conduzem ao desenvolvimento do comprometimento organizacional. Assim, o enfoque normativo procura trabalhar o plano organizacional através da análise da cultura e do lado individual, por meio dos processos motivacionais. Parte do pressuposto de que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, constituído e perpetuado por essas pressões normativas.

– Enfoque Sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização. O comprometimento organizacional, nessa ótica, é tratado “como uma resultante das relações de autoridade, que são estabelecidas pelo empregador com vistas a controlar e subordinar os trabalhadores no contexto do trabalho” (PEREIRA; BRITO, 1994 *apud* NEPONUCENO, 2004, p. 23).

De acordo com Halaby (1986), o apego do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade-subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação. Pereira (1993) acrescenta que, em tais circunstâncias, o comportamento do indivíduo comprometido não está associado à expectativa de benefícios pessoais ou instrumentais, mas sim na percepção da legitimidade que orienta o regime de governo (ou liderança) do empregador.

– Enfoque Comportamental

O enfoque comportamental tem influência direta da Psicologia Social e entende o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz, a fim de manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes.

Para Bastos (1993, p. 58), nesse enfoque, o comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Segundo Moraes *et al.* (1997 *apud* SOARES, 2001), o comprometimento poderia ser observável, extrapolando as comunicações verbais, através de comportamentos como assiduidade, tempo de permanência, qualidade do desempenho, dentre outras.

Diante do exposto, verifica-se que as pessoas tornam-se comprometidas pelas implicações de suas ações, formando um círculo de auto-reforço no qual cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Apesar da existência de naturezas distintas do comprometimento organizacional, os estudos sobre o tema careciam de um modelo que condensasse as pesquisas e que pudesse ser aplicado de forma prática. Em resposta a esta demanda, destaca-se entre os pesquisadores o modelo de conceitualização em três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido por Meyer e Allen (1991), o qual será apresentado na próxima subseção.

### **2.1.2 O modelo de conceitualização em três componentes proposto por Meyer e Allen**

A conceitualização em três dimensões surgiu em decorrência dos estudos de John Meyer e Natalie Allen, os quais conduziram uma revisão da literatura com o objetivo de melhor compreender o comprometimento organizacional. Em 1984, os autores desenvolveram uma pesquisa multidimensional baseada em dois questionários diferentes: *Affective Commitment Scale*, para medir o comprometimento afetivo; e *Continuance Commitment Scale*, para mensurar o comprometimento instrumental, contemplando, portanto, duas dimensões. Em estudo posterior, McGee e Ford (1987 *apud* NAVES; COLETA, 2003) identificaram o componente normativo do comprometimento; assim, na revisão da literatura realizada por Meyer e Allen (1991), os autores incorporaram a dimensão normativa e caracterizaram os três tipos de vínculos entre indivíduos e organização da seguinte forma:

- *Affective Commitment* ou Comprometimento Afetivo - comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização;
- *Continuance Commitment*, que a literatura trata como Calculativo ou Instrumental - comprometimento percebido em função dos custos associados a deixar a organização;
- *Normative Commitment* ou Comprometimento Normativo - comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

De acordo com Allen e Meyer (1996), é possível perceber um aporte considerável de evidências relativas às propriedades psicométricas das medidas encontradas por Meyer e Allen (1991) e de suas relações com outras variáveis organizacionais e pessoais. Cohen (2007) acrescenta que, por mais de vinte anos, a principal abordagem para estudar o comprometimento organizacional tem sido esta escala tridimensional, o que valida o modelo nos estudos acadêmicos nacionais e internacionais e o torna amplamente aceito entre os pesquisadores.

Um dos pontos importantes ressaltados por Meyer e Allen (1991) está na afirmação de que um empregado vivencia simultaneamente comprometimento para com a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), em sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo), e em percepção de que os custos de sua saída da organização podem ser demasiadamente altos (comprometimento instrumental). De acordo com o modelo, os funcionários podem experimentar diferentes graus de todas as três formas de compromisso. Segundo Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 315), “um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes”.

Ainda em termos conceituais, Meyer e Allen (1991) defendem que a expressão componente é mais apropriada para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes. Neste sentido, Meyer, Allen e Smith (1993) também concluem que a natureza do estado psicológico de cada forma do comprometimento é bastante diferente. Assim sendo, os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque precisam, e os que têm forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER; ALLEN, 1991).

Mathieu e Zajac (1990) afirmam que deveria ser notado que os comprometimentos afetivo e instrumental não são conceitos totalmente distintos, pois a medida de cada um contém elementos do outro. Os autores exemplificam dizendo que uma pessoa pode ser atraída inicialmente a uma organização por causa de relações de troca (compromisso instrumental), contudo pode desenvolver atitudes consistentes com a manutenção da adesão (compromisso afetivo). Isto sugere que os dois processos podem tornar-se mais estreitamente ligados ao longo do tempo. Apesar desta constatação, os autores afirmam as duas formas de comprometimento são suficientemente distintas para permitir comparações entre suas relações e outras variáveis de interesse. Neste sentido, Siqueira e Gomide Junior (2004) acrescentam que Meyer e Allen (1991) também supõem que os empregados podem apresentar estados psicológicos de comprometimento diferentes, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, por exemplo, forte necessidade e forte obrigação, mas baixo desejo de permanecer na organização.

Comum às três dimensões está a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que, primeiro, caracteriza a relação do empregado com a organização e, segundo, tem implicações para a decisão de continuar ou descontinuar a filiação com a organização

(MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Os autores também argumentaram que se pode conseguir uma melhor compreensão da relação do trabalhador com a organização quando todas as três formas de compromisso são consideradas em conjunto, mas que, por serem diferentes, as organizações interessadas em manter seus empregados, mediante o reforço do compromisso, deverão analisar cuidadosamente a natureza do comprometimento existente.

Medeiros (2003) afirma que a principal contribuição do modelo de três componentes ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias, pois os instrumentos desenvolvidos pelos autores são de imensa valia para a mensuração dos conceitos na literatura do comprometimento.

Um dos estudos mais recentes na literatura do comprometimento é o modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional sugerido por Cohen (2007), o qual propõe a modificação de alguns aspectos das abordagens anteriores e a revisão das atuais conceituações. Este modelo será detalhado na subseção a seguir.

### **2.1.3 Modelo de Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional proposto por Cohen**

Os estudos em torno do comprometimento organizacional desenvolvidos por Cohen (2007) destacam-se com grande relevância para a atual compreensão dos vínculos estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações, bem como das variáveis que giram em torno do construto. O modelo proposto por esse autor contempla uma tipologia construída a partir dos pontos fortes das abordagens dominantes sobre o comprometimento organizacional. O argumento principal da pesquisa é que com a modificação de alguns dos principais postulados das abordagens anteriores e a revisão das atuais conceituações, pode-se criar uma teoria mais consistente para se estudar o comprometimento. Deste modo, o autor também argumenta que, embora a metodologia dominante do comprometimento seja multidimensional, há controvérsia sobre a contribuição de algumas de suas dimensões à compreensão do compromisso, dando o exemplo da sobreposição existente entre as dimensões normativa e afetiva como uma das causas para a ambigüidade na atual abordagem ao tema.

O autor acima citado sugere, baseado nos estudos desenvolvidos por Mowday, Porter e Steers (1982), que o comprometimento organizacional é melhor caracterizado como um processo que se desdobra ao longo do tempo, o qual começa antes que o empregado incorpore-se à organização e se estende após anos sucessivos de emprego, considerando,

portanto, a existência de mudanças no comprometimento, ocorridas antes e depois do emprego na organização. Cohen (2007) distingue o comprometimento entre propensão ao comprometimento (instrumental e normativa), que se desenvolve antes da entrada na organização e comprometimento em si (afetivo e instrumental), que se desenvolve após a entrada na organização, conforme expressa a Figura 1.

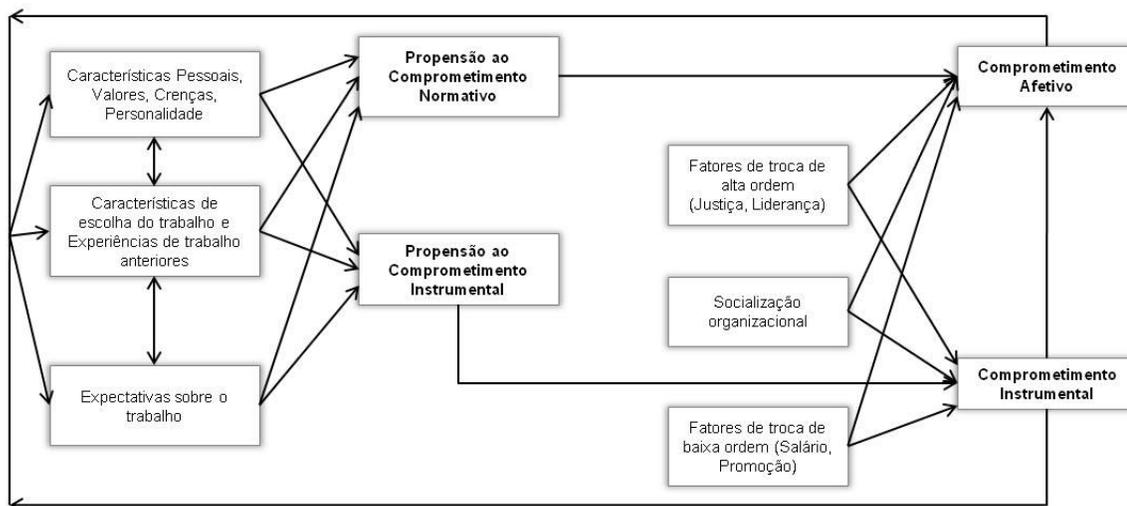


Figura 1 - Modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional  
Fonte: Cohen (2007).

Desta forma, a primeira parte do modelo descreve o processo prévio ao comprometimento (antes da entrada na organização). Como mostra a Figura 1, três grupos de variáveis afetam as propensões ao compromisso. O primeiro grupo é formado por características pessoais tais como valores, crenças, e personalidade. Segundo esse modelo, novos empregados que entram nas organizações têm objetivos e valores diferentes que procuram satisfazer com o emprego. Assim, quanto maior a congruência, percebida pelos empregados, entre seus valores e crenças e os da organização, mais forte sua propensão para empenhar-se.

O autor coloca que as circunstâncias associadas com a decisão de aderir à organização também influenciam o comprometimento, sendo este o segundo grupo de variáveis de influência. Por exemplo, experiências de trabalho prévias podem dar forma a uma propensão do comprometimento, uma vez que, um indivíduo que tenha experiências de trabalho tidas positivas em organizações precedentes terá, provavelmente, uma maior propensão a tornar-se comprometido com a nova organização (COHEN, 2007). Neste sentido, Allen e Meyer (1996) já afirmavam que as experiências atuais, vivenciadas no âmbito organizacional específico, poderiam ser menos influentes do que as experiências anteriores. O terceiro grupo de

variáveis trata das expectativas acerca do trabalho que afetam a propensão ao comprometimento. Os empregados que entram na organização com grandes expectativas podem ter uma maior propensão a tornarem-se comprometidos, embora o comprometimento durante o período anterior ao emprego possa se apresentar mais sensível às experiências de trabalho reais do que às expectativas iniciais ou a qualquer comparação entre os dois (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

A segunda parte do modelo descreve o processo que resulta em maior ou menor nível de comprometimento afetivo e instrumental, ou seja, o comprometimento subsequente. Assim, esta parte do modelo sugere um relacionamento entre as duas propensões do comprometimento e os dois comprometimentos reais, desenvolvidos após a entrada, quais sejam, afetivo e instrumental. Outros autores também ressaltaram o papel da propensão em afetar o comprometimento subsequente. Mowday, Porter e Steers (1982) discutiram que as propensões do compromisso não são as únicas variáveis que afetam o comprometimento subsequente. Pesquisas posteriores já enfatizaram fortemente o papel do trabalho e de experiências organizacionais em afetar o desenvolvimento do compromisso subsequente (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER *et al.*, 2002). No entanto, no citado modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional proposto, a dicotomia do comprometimento em instrumental e afetivo leva a diferentes categorizações das variáveis que afetam o desenvolvimento destes.

O modelo propõe que os fatores que representam percepções de troca de baixa ordem estariam mais relacionados ao comprometimento instrumental. Tais variáveis incluem percepção das recompensas, do salário, da promoção, dentre outras. Assim, se contribuições fortes conduzem a níveis elevados de compromisso instrumental, dependerá do nível de incentivos fornecido aos empregados. As variáveis que podem representar considerações não-instrumentais são percepções de justiça, percepções de apoio organizacional e liderança transformacional, as quais se relacionam às experiências que não se centram meramente sobre trocas instrumentais (COHEN, 2007). O autor ainda acrescenta que as recompensas não-instrumentais aumentam as responsabilidades sentidas pelo empregado mais fortemente do que as instrumentais.

O terceiro conjunto de variáveis causais refere-se à socialização organizacional, que também pode afetar o comprometimento instrumental ou afetivo. De acordo com Van Maanen (1976 *apud* COHEN, 2007), a socialização incide sobre a forma como os indivíduos aprendem as crenças, valores, orientações e comportamentos e as habilidades necessárias para cumprir suas novas funções, agindo eficazmente dentro do ambiente organizacional. Para

Allen e Meyer (1996), as experiências de socialização anteriores do indivíduo o encorajam a um comprometimento contínuo com a organização.

O modelo do desenvolvimento do comprometimento organizacional sugere outras duas relações que devem ser mencionadas. Em primeiro lugar, o modelo mostra um trajeto do comprometimento instrumental ao afetivo. Este caminho apóia os argumentos sobre a superioridade do compromisso afetivo como o nível mais elevado de comprometimento organizacional. A idéia representada pelo modelo é que a percepção individual da troca instrumental afetará o compromisso afetivo.

Em segundo lugar, o modelo mostra uma relação circular tanto do comprometimento instrumental quanto do afetivo para com as causas determinantes de propensões do compromisso; isto sugere que as experiências na organização tornam-se propensões para outro comprometimento subsequente. Por exemplo, quando se finda um emprego em uma determinada organização, as propensões normativas ou instrumentais do comprometimento permanecem com o indivíduo. Estes compromissos são baseados também nas experiências coletadas pelo indivíduo durante a sua experiência profissional em uma ou mais organizações (COHEN, 2007). De certa forma, estas interações entre as dimensões do comprometimento também foram contempladas nas proposições feitas por Siqueira e Gomide Júnior (2004), quando consideram que determinada dimensão do comprometimento, por exemplo, instrumental, pode ter como conseqüente outra dimensão do próprio comprometimento (no caso citado, os autores defendem como conseqüentes os compromissos afetivo e normativo, em nível moderado).

Conforme exposição supracitada, o modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional propõe que o comprometimento tem diferentes significados em diferentes períodos de tempo em uma carreira organizacional. Podemos então dizer, resumidamente, que estas investigações implicaram nas seguintes conclusões: primeiro, que há uma distinção entre a propensão ao comprometimento e o comprometimento desenvolvido após a entrada; segundo, a teoria enfatiza compromisso afetivo como a mais elevada e profunda forma de comprometimento; terceiro, a teoria considera o construto comprometimento como bidimensional, de natureza afetiva e instrumental; e quarto, o comprometimento normativo foi considerado, nesta conceitualização, como uma atitude situacional e definido como uma propensão ao comprometimento. Com relação a esta última, o autor do modelo defende que o mesmo se propõe a resolver uma questão pendente no estudo do comprometimento organizacional, a saber, a correlação alta encontrada por Meyer *et al.* (2002) entre os comprometimentos afetivo e normativo, que causou questionamento sobre a real contribuição

do compromisso normativo à teoria do comprometimento. A conceitualização feita por Cohen (2007) sugere que as correlações altas acontecem porque o comprometimento normativo é, na realidade, uma propensão ao comprometimento, que deveria ser examinada antes de entrada na organização, e não depois. Assim, uma pessoa pode ter uma propensão normativa do comprometimento para uma determinada profissão antes de trabalhar nela, a qual está enraizada no início dos anos do processo de socialização que cria valores gerais para a profissão.

Além de investigar questões conceituais e propor modelos explicativos, outro foco de pesquisas relativas ao comprometimento tem por objetivo identificar as categorias de variáveis que podem influenciar na formação e manutenção do comprometimento no indivíduo.

## **2.2 Relações do Comprometimento Organizacional com Antecedentes e Conseqüentes**

Antes de ser apresentado o conteúdo dessa seção, cabe lembrar que dentre as variáveis delineadas na relação de causa-efeito no estudo do comprometimento organizacional (antecedentes e conseqüentes), tornar-se-á oportuno destacar aquelas mais enfatizadas nos estudos sobre o tema, as quais serão incorporadas ao escopo desta pesquisa. Contudo, além das variáveis antecedentes e conseqüentes, os autores também tratam das variáveis correlatas ao comprometimento organizacional, cujos estudos aqui serão descritos apenas em nível de contribuição, pois essas últimas não farão parte do foco da presente pesquisa.

Ao longo das últimas décadas, uma quantidade considerável de esforços de investigação tem sido empregada para a compreensão dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. No entanto, há certa complexidade na busca por classificações para estas categorias, uma vez que na literatura existem estudos abrangentes, que, por possuírem objetivos específicos, buscam correlações do comprometimento organizacional com uma vasta gama de variáveis. Mottaz (1988 *apud* BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999) há muito compreendeu esta dificuldade, afirmando que isto se deve à existência de modelos teóricos variados que conduzem à escolha de conjuntos de variáveis diversificados. Ainda assim, compreender as relações entre o comprometimento e outros construtos é certamente uma das perspectivas que merece destaque, uma vez que o esforço de enfrentar os desafios que envolvem a descoberta destas relações geralmente se traduz em resultados importantes para a academia.

Durante a revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional e em meio aos resultados encontrados, Mathieu e Zajac (1990) observaram, em sua época, algumas tendências e questões metodológicas. Em geral, eles caracterizam os trabalhos do início dos anos 1970 principalmente como correlacionais, com pouca fundamentação teórica para a seleção de variáveis e para sua relação com o comprometimento. Já na década de 1990, os autores consideram que as investigações, em primeiro lugar, analisam mais de perto a natureza da construção do conceito, incluindo os diferentes tipos e focos de trabalho assumidos; em segundo lugar, desenvolvem e testam modelos causais de compromisso, tanto como uma variável endógena, quanto como variável mediadora, e por fim, começam a testar as relações moderadas que envolvem o comprometimento. Para eles, estes últimos desenvolvimentos são importantes por avançar na compreensão de como o comprometimento dos trabalhadores influencia nos comportamentos do trabalho (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Mowday e Sutton (1993 *apud* BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999) salientaram que a compreensão do comportamento organizacional pode ser melhorada e sua pesquisa tornar-se mais criativa, se forem voltadas as atenções para os vínculos entre os indivíduos e grupos e seus contextos organizacionais. Mowday (1998) afirma que o estudo de Richard M. Steers, realizado em 1977, pode ser considerado como um protótipo nesta linha de investigação, porque influenciou muitas pesquisas que vieram após ele. Em seu trabalho, Steers examinou em que nível o comprometimento foi relacionado com características pessoais, de trabalho, da função e características organizacionais, investigando relações entre o comprometimento e diversas variáveis importantes de nível individual, tais como absenteísmo, turnover e desempenho de trabalho.

As pesquisas subseqüentes continuaram a explorar os antecedentes e as conseqüências do comprometimento, podendo-se encontrar inúmeros outros estudos que investigam suas relações. Em investigação realizada no contexto brasileiro, Borges-Andrade e Pilati (1999) desenvolveram uma pesquisa com o intuito de avaliar o nível de comprometimento e identificação dos seus preditores, dentre variáveis relativas à imagem e suporte organizacionais. Para os autores, o conceito de suporte organizacional tem sido considerado importante na compreensão do desempenho no trabalho, comprometimento, cidadania organizacional e rotatividade. Ao procurar evidências junto ao comprometimento, os autores perceberam que as variáveis de suporte organizacional seriam melhor preditoras do comprometimento organizacional afetivo, ou seja, o indivíduo se vincularia afetivamente à organização, compartilhando valores, demonstrando lealdade e orgulho, bem como se disposto a defendê-la e nela permanecer, na medida em que percebesse a existência de

suporte por parte da mesma. De forma semelhante, Allen e Meyer (1996) fizeram um levantamento das variáveis relacionadas ao comprometimento, citando uma série de estudos que ressaltam as relações entre este e o suporte organizacional.

Partindo-se do entendimento de que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional, a presente pesquisa optou por investigar as variáveis vinculadas a cada uma de suas dimensões, vertente esta que encontra respaldo no pensamento de Mowday (1998), para quem examinar as variáveis das diferentes formas do comprometimento é importante porque permite o desenvolvimento de modelos conceituais mais sofisticados, dos processos através dos quais o comprometimento organizacional é desenvolvido. O autor exemplifica dizendo que as práticas de gestão que conduzam ao comprometimento instrumental podem não estar relacionadas com o desenvolvimento do comprometimento afetivo ou normativo, ou ainda, as organizações que possuem fortes valores e culturas podem produzir um vínculo diferente com seus empregados do que organizações com base no mercado. Para Allen e Meyer (1996), ao se trabalhar com conceitos do comprometimento, é preciso entender que as medidas do construto avaliam, geralmente, três diferentes construções. Assim sendo, Meyer *et al.* (2002) afirmam que os antecedentes, os correlatos e as conseqüências do compromisso variam entre suas dimensões, juntamente com Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 317) ao salientar que “os três estilos de vínculos derivam de processos psicológicos distintos”, sendo necessárias concepções individualizadas e formas específicas de mensuração.

Integrando as concepções teóricas sobre os três estilos (multidimensionais) de comprometimento, Allen e Meyer (1990 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004) postularam a existência de categorias distintas de variáveis de influência para cada um dos estilos, a saber:

- a) Compromisso Afetivo é desencadeado pelas experiências anteriores de trabalho, principalmente as que satisfizerem necessidades psicológicas do empregado, levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente em seu trabalho;
- b) Compromisso Instrumental é desenvolvido pelo número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e pela falta de alternativas de empregos no mercado;
- c) Compromisso Normativo é um estado psicológico desencadeado pelas experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, como

também pelo processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

O objetivo do estudo desenvolvido por estes autores foi verificar se os fatores antecedentes de cada um dos tipos de comprometimento eram melhor preditores daquele tipo e não de outros. Tais pesquisadores identificaram que as medidas do compromisso afetivo e normativo não se distinguiam totalmente. Por conseguinte, com base nas inferências advindas dessa investigação, foi possível supor que os sentimentos de obrigação moral e o desejo de permanecer, ambos destinados à organização, seriam fortemente relacionados entre si. Alguns anos depois, Meyer, Allen e Smith (1993) condensaram estas relações causais dos três componentes do comprometimento, as quais estão demonstradas na Figura 2.

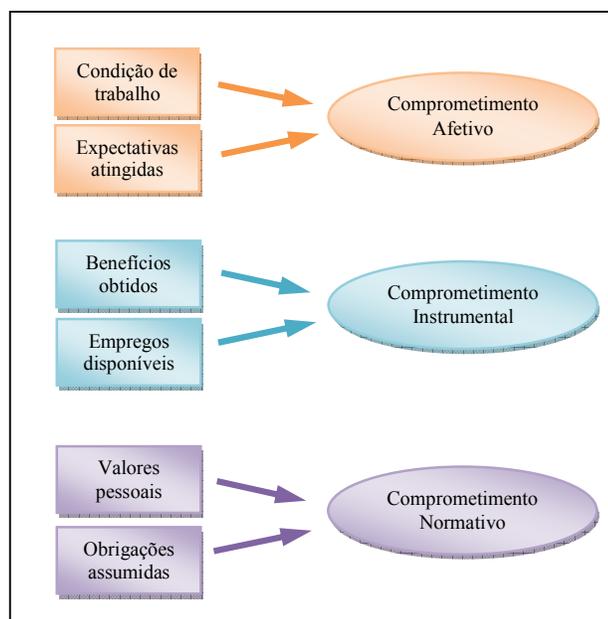


Figura 2 - Variáveis de influência dos componentes do comprometimento.  
Fonte: Meyer, Allen e Smith (1993).

Como se pode observar, cada tipo de comprometimento organizacional tem seus antecedentes variados, que refletem situações diferentes dentro do contexto organizacional. Arciniega e González (2002) desenvolveram uma pesquisa com 982 empregados de oito companhias, com o objetivo de avaliar o efeito direto de valores do trabalho, de algumas variáveis organizacionais e de atitudes do trabalho sobre o desenvolvimento do comprometimento organizacional (estas variáveis foram consideradas antecedentes ao comprometimento). Baseados no estudo realizado por Schwartz em 1992, os autores sugerem a utilização de quatro valores macro: auto-transcendência, auto-valorização, conservação e abertura à mudança - cada macro-valor expressa uma tendência motivacional própria, sendo,

por conseguinte, constituído por outros valores que possuem metas e interesses comuns ou similares.

Os resultados encontrados pelos citados pesquisados revelam que cada dimensão do comprometimento organizacional é melhor predita por diferentes macro-valores; enquanto os dois que melhor predizem o compromisso afetivo são auto-transcendência e abertura à mudança, o compromisso instrumental está melhor previsto pela conservação e pela auto-transcendência, esta última relacionada negativamente ao comprometimento. Arciniega e González (2002) acrescentam que a conservação inclui valores relacionados com segurança e conformidade, sendo justo supor que um indivíduo que atribui maior prioridade a este valor teria tendência a ingressar em uma organização principalmente por razões materialistas, já que este tipo de vínculo é a essência do comprometimento instrumental. Os dois macro-valores antecedentes da dimensão normativa foram abertura à mudança e auto-valorização. Este último resultado contraria as expectativas dos pesquisadores, pois o valor específico lealdade está associado à auto-transcendência. Contudo, os autores sugerem que este tipo de compromisso não se baseia no valor lealdade, mas está relacionado a um sentimento de gratidão por se ter um emprego estável, uma remuneração aceitável ou uma visão clara do futuro da empresa.

Nesta linha de investigação, Finegan (2000 *apud* GÓES, 2006) estudou a importância da compatibilidade entre os valores pessoais e os valores organizacionais, a fim de que o indivíduo desenvolva o comprometimento organizacional. O autor descobriu que os valores que antecedem os comprometimentos organizacionais afetivo e normativo são diferentes dos que antecedem o comprometimento instrumental. Assim, valores ligados a aspectos humanos e inovadores são melhor preditores dos compromissos afetivo e normativo, concluiu o pesquisador. O exame dos resultados encontrados por Arciniega e González (2002) indica que, mesmo quando um macro-valor prevê com exatidão satisfatória a pontuação para o comprometimento, a contribuição dessas características tende a ser mais baixa do que a contribuição dos fatores organizacionais e da satisfação do trabalho. Desta forma, apontam os autores, os valores do trabalho ocupam um segundo lugar no desenvolvimento do comprometimento organizacional, quando comparados com outras práticas organizacionais e atitudes do trabalho. Mas, esclarecem os mesmos, concentrando-se atenção sobre a dimensão afetiva, por exemplo, observa-se que as práticas de Gestão de Recursos Humanos tendem a ser boas predictoras. Ainda segundo os autores, parece evidente que um empregado pode comprometer-se com seu trabalho e exercer atividades que lhe permitam sentir-se útil e importante, algo que deve ser bem considerado no desenho do trabalho.

No campo de pesquisa sobre as variáveis de influência do comprometimento organizacional merecem destaque duas meta-análises, uma desenvolvida por Mathieu e Zajac (1990) e outra por Meyer *et al.* (2002), as quais são consideradas como marcos teórico, pois reúnem de forma consistente os principais estudos desenvolvidos sobre o tema. A continuidade da presente pesquisa depende essencialmente de um tratamento detalhado das variáveis encontradas pelos autores supracitados, fato que desencadeará, a partir de agora, a apresentação dos resultados encontrados nestes e em outros estudos.

A primeira meta-análise de grande revelância, desenvolvida por Mathieu e Zajac (1990), contempla em seus objetivos a revisão de resultados empíricos de investigações sobre comprometimento organizacional, usando meta-análise, como também a discussão de vários aspectos metodológicos relacionados ao estudo do comprometimento. De acordo com os autores, a técnica da meta-análise tem sido utilizada para testar hipóteses sobre as relações entre diversas variáveis e diferentes tipos de comprometimento organizacional. Deste modo, esta técnica é utilizada não apenas como um dispositivo de resumo, mas também como teste de hipótese. Assim, o estudo incluiu correlações entre 48 variáveis e o comprometimento, extraídas a partir de 174 amostras independentes que foram apresentadas em 124 estudos publicados. Os resultados são divididos em três categorias gerais: antecedentes, correlatos, e consequentes, cujas potenciais variáveis são descritas na Figura 3.

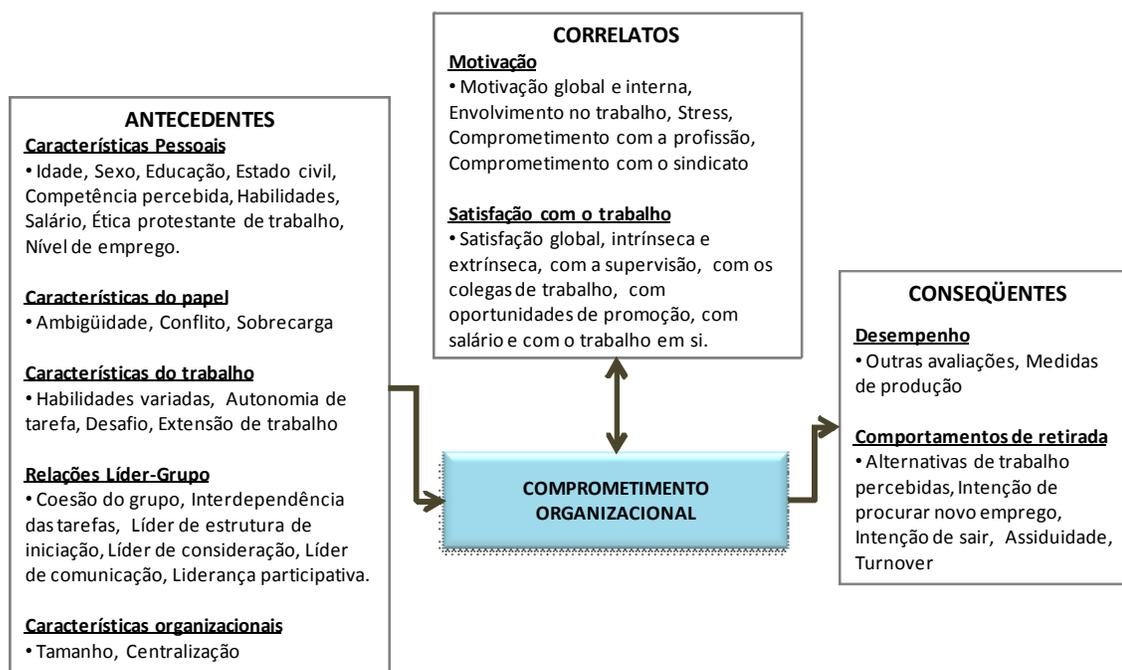


Figura 3 - Antecedentes, Correlatos e Consequentes na visão de Mathieu e Zajac (1990)  
Fonte: adaptado de Mathieu e Zajac (1990).

Para os propósitos presentes, este esquema de classificação provê uma heurística útil para a discussão dos resultados, a partir do qual será descrito o padrão de relações observado pelos autores. Vários dos antecedentes que aparecem na Figura 3 demonstraram relações com comprometimento organizacional. No entanto, as correlações encontradas entre características pessoais e o comprometimento foram pequenas. Duas variáveis exibiram correlações de dimensão média (ética protestante de trabalho e idade) e uma de alta correlação (percepção de competência pessoal). Em seu estudo, Bastos (1994) chegou a encontrar uma maior associação entre comprometimento e idade. Porém, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), além da tendência das características pessoais produzirem fracas correlações com o comprometimento, há ainda a falta de contribuição para explicar o motivo pelo qual estas variáveis se relacionam com comprometimento. Segundo Mathieu e Zajac (1990), a maioria dos pesquisadores tem incluído variáveis pessoais em estudos sobre comprometimento mais como estatísticas descritivas do que como variáveis explicativas. Neste sentido, houve relativamente poucos trabalhos teóricos que visaram explicar por que variáveis pessoais deveriam ser relacionadas ao compromisso, reservando então um número restrito de amostras para realizar a análise. Os autores supõem, ainda assim, que os trabalhadores mais velhos tenderão a ocupar posições mais altas que os empregados mais jovens, recentemente contratados. Ainda, consideram mais apropriado um processo geral de progressão de carreira dentro de uma organização associado com comprometimento, do que focalizar na influência de qualquer outra variável. Desta forma, afirmam os autores, é provável que as relações entre diversas variáveis pessoais e o comprometimento se desenvolvam, interajam e mudem com o passar do tempo, mas fica clara a necessidade de estudos longitudinais que desvendem a natureza dinâmica destas inter-relações.

No que se refere à segunda categoria de variáveis antecedentes, ou seja, as características do trabalho, Mathieu e Zajac (1990) afirmam que, quando estas são realçadas, consideradas em particular como agregadas, oferecem promessa como antecedente para o desenvolvimento do comprometimento. Os autores encontraram vários estudos que informaram relações positivas entre esta categoria e o comprometimento, especialmente, com as variáveis desafio de trabalho, variedade de habilidades e autonomia. Com relação ao trabalho desafiador, os autores defendem que o mesmo geraria um compromisso maior, particularmente para empregados com necessidade de crescimento alta. Os pesquisadores esclarecem que, apesar de suas conclusões sobre as características do trabalho deverem ser interpretadas cautelosamente por causa do número limitado de amostras e de respondentes incluídos, elas parecem ser representantes de um corpo maior de estudos publicados. Em

estudo posterior, Allen e Meyer (1996) corroboraram com as afirmações de Mathieu e Zajac (1990) em relação às características de trabalho, uma vez que confirmam a correlação entre os construtos, além de acrescentar outro conjunto de variáveis relacionadas, como tratamento justo, *feedback* e confiança organizacional.

Os achados de Mathieu e Zajac (1990) relativos à influência de comportamentos do líder, processos de grupo e características organizacionais sobre o comprometimento sugerem várias indicações para futuras pesquisas. Líderes com os estilos comportamentais do tipo estrutura de iniciação ou de consideração, ambos tenderam a se correlacionar positivamente com comprometimento a níveis moderados. Os resultados mostraram correlação positiva média para cada um dos comportamentos. Assim, estes resultados, aliados a outros estudos, sugerem que a influência do comportamento do líder é moderada provavelmente por outros fatores, inclusive características dos subordinados e aspectos do ambiente de trabalho. Em estudo mais recente, Epitropaki e Martin (2005 *apud* COHEN, 2007) constataram que líderes transformacionais evocam uma identificação mais consistente com a organização, satisfazendo as necessidades de auto-valorização dos empregados.

Mathieu e Zajac (1990) salientam que as correlações da coesão do grupo, interdependência das tarefas e centralização organizacional, foram todas retiradas de estudos realizados a nível individual de análise, ou seja, as correlações representam a relação entre percepção individual e/ou propriedades organizacionais e o comprometimento organizacional. Assim, contextos organizacionais podem interagir com as predisposições individuais para o comprometimento. Para os pesquisadores, é possível, por exemplo, que indivíduos com uma necessidade alta de afiliação se tornem mais comprometidos com uma organização que oferece ambiente de apoio. Alternativamente, indivíduos com alta necessidade para realização podem se tornar mais comprometidos em uma organização com posicionamento competitivo.

Berger e Cummings (1979 *apud* MATHIEU; ZAJAC, 1990) reviram os relacionamentos entre a estrutura organizacional e diversas outras respostas afetivas dos empregados, como satisfação profissional, e sugeriram direções para pesquisas futuras. De acordo com os autores, as influências de fatores contextuais, tais como centralização e o tamanho da organização, são mediadas por outros fatores no ambiente do trabalho, ou seja, as características organizacionais podem atuar como moderadoras de outras variáveis; por exemplo, a natureza das relações do grupo pode desenvolver ou facilitar determinados comportamentos do líder, que afetam, por sua vez, mais diretamente o comprometimento dos empregados. Isto sugere a necessidade de desenvolvimento de modelos causais que especifiquem as interdependências entre os antecedentes do comprometimento.

De acordo com Medeiros (2003), todas as variáveis mencionadas como antecedentes na meta-análise acima descrita já foram contempladas em pesquisas brasileiras, mas falta, ainda, investigar com profundidade as categorias descritas como conseqüentes. Em seu estudo, o autor buscou responder parte da lacuna teórica deixada pelos estudos anteriores, inclusive a meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), quando esta afirma que apesar de haver relações entre as características organizacionais e o comprometimento, nenhum modelo teórico se propôs a explicar por que deveriam estar relacionados. O estudo investigou três conjuntos de características organizacionais e suas respectivas dimensões, quais sejam: Estrutura Organizacional, e suas dimensões descentralização, hierarquização e especialização (percepção de tarefas especializadas); Sistemas de Recursos Humanos, cujas dimensões são sistema alinhado de recursos humanos e política de contratação; Filosofia e Valores Organizacionais, com duas dimensões: valorização das pessoas, confiança e equipes; rigor e busca de resultados. A partir do conjunto de relações identificadas, confirmou-se a hipótese de que o comprometimento é influenciado por este grupo de características organizacionais. Neste sentido, Carlson (1987 *apud* MEDEIROS, 2003) afirma que as empresas devem liberar os empregados de um controle rigoroso, dando-lhes liberdade para assumirem responsabilidade por suas idéias, decisões e ações.

Ao apresentar os demais resultados do estudo, Mathieu e Zajac (1990) fazem uma ressalva quanto às variáveis consideradas como correlatas, qual seja, que estas são formadas por respostas afetivas - uma categoria de variáveis que descreve as reações psicológicas de indivíduos ao ambiente de trabalho - sendo difícil especificar sua precedência causal. A magnitude das correlações entre comprometimento organizacional e as variáveis correlatas representadas, ainda na Figura 3, estiveram entre os maiores efeitos obtidos na meta-análise desenvolvida por Mathieu e Zajac (1990). Os resultados apresentaram as seguintes correlações:

- com elevado grau: motivação interna e global, satisfação global, com a supervisão e com o trabalho em si, envolvimento com o trabalho, comprometimento com a profissão;
- com grau médio: *stress*, comprometimento com o sindicato, satisfação intrínseca, com os colegas de trabalho, com oportunidade de promoção e com salário;
- com baixo grau: satisfação profissional extrínseca.

Os autores apontam uma importante distinção entre o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional, sendo a principal diferença entre os dois conceitos centrada no entendimento de que o envolvimento com o trabalho descreve a relação do empregado

para com seu trabalho, e o comprometimento apresenta a relação entre o empregado e a organização, podendo-se esperar que as duas variáveis sejam correlacionadas, na medida em que a organização proporciona para os empregados trabalhos que eles desejam.

Para Mathieu e Zajac (1990), a influência da satisfação profissional e de seus componentes é um dos temas mais investigados na literatura do comprometimento. Os autores partiram da hipótese de que o compromisso afetivo estaria relacionado mais fortemente com a satisfação global, satisfação com a supervisão, com colegas de trabalho, e com o próprio trabalho e informam que os resultados encontrados sustentam esta afirmação. Neste sentido, Allen e Meyer (1996) esclarecem que apesar do compromisso afetivo estar associado a outras medidas que também produzem reações afetivas, como a satisfação e o comprometimento com a profissão, estas medidas não podem ser confundidas, pois possuem características que as tornam distintas.

Por fim, os autores consideram que intenções de comportamento e comportamentos reais são conseqüentes do comprometimento. Com relação a esta categoria de variáveis, retratada na mesma Figura 3, os autores fazem algumas considerações. Baseados nos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), os pesquisadores afirmaram que o achado menos encorajador na literatura do comprometimento considera uma relação fraca entre este e o desempenho de trabalho e que a pesquisa de campo demonstra, na maioria dos exemplos, pequena influência direta do compromisso sobre o desempenho. Os autores sugerem que as ligações entre comprometimento e o comportamento dos empregados são, provavelmente, moderadas por outros fatores. Por exemplo, a relação entre comprometimento e desempenho é suscetível de ser moderada por fatores como políticas de pagamento e expectativas de trabalho.

Com vistas a verificar as proposições supracitadas, Medeiros (2003) investigou o comprometimento enquanto antecedente do desempenho, confirmando sua hipótese de que o comprometimento organizacional afetivo leva as organizações a um melhor desempenho e que o comprometimento instrumental tem uma relação negativa com o desempenho. Sob esta perspectiva, as afirmações de Meyer e Allen (1991) corroboram com os resultados encontrados, pois apontam que enquanto seria esperada correlação positiva entre os compromissos afetivo e normativo com o desempenho, o compromisso instrumental se relacionaria negativamente ou não se relacionaria com o desempenho. Para Medeiros (2003), a partir desta constatação encerra-se a lacuna teórica sobre a inexistência de comprovação empírica de que o comprometimento conduz as empresas a um melhor desempenho, conforme

salienta Mowday (1998) ao analisar o progresso histórico das pesquisas sobre o tema, bem como Mathieu e Zajac (1990) em sua meta-análise.

Diferentemente do desempenho, não há dúvidas quanto à concepção de que o comprometimento organizacional prediz comportamentos de retirada. Os resultados do estudo de Mathieu e Zajac (1990) ilustram correlações positivas com assiduidade e negativas com atraso e turnover. A pesquisa demonstrou correlações maiores com duas intenções de retirada relacionadas: intenção de procurar novo emprego e intenção de deixar o trabalho, mas não exibiu praticamente nenhuma relação com as percepções de alternativas de trabalho.

Dentre as pesquisas brasileiras realizadas com vistas ao aprofundamento das questões consoantes com o tema, destaca-se a de Borges-Andrade (1994), que condensou os estudos sobre comprometimento realizados no âmbito nacional no período de 1989 a 1993, em 41 organizações, baseados no enfoque afetivo. Dentre os antecedentes de maior respaldo encontram-se especialmente percepções de oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoção e influência da instituição no país. Adicionalmente, há variáveis com menor correlação, tais como escolaridade, estado civil, idade, tempo de serviço, relação entre trabalho realizado e educação recebida, oferta de treinamento na organização, percepção de equidade salarial interna e externa, definição de atividades e escopo do trabalho.

Com relação aos correlatos, o autor descreve-os em ordem decrescente de importância: satisfação com a supervisão, com salário e benefícios, interesse e satisfação pelo trabalho e satisfação geral com a empresa. Borges-Andrade (1994) constatou como conseqüentes ao comprometimento organizacional: pouca intenção de procurar novo emprego, baixa intenção de rotatividade, pouca intenção de trocar de organização e menor mobilidade interna. Percebe-se que os resultados encontrados por Borges-Andrade (1994) já contemplam, ao menos parcialmente, aqueles descritos por Mathieu e Zajac (1990), havendo certa confirmação das variáveis em âmbito nacional.

A segunda meta-análise de particular importância foi desenvolvida por Meyer *et al.* (2002), que, buscando atualizar e avançar nas pesquisas sobre o tema, almejavam estimar e comparar as correlações entre as variáveis identificadas no Modelo de Três Componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Para se ter uma idéia da dimensão do estudo, no total, foram analisadas 155 amostras independentes, envolvendo 50.146 trabalhadores. Dessas amostras, 99 foram de artigos publicados, 22 de dissertações e 34 foram de manuscritos inéditos ou trabalhos apresentados em congressos. Para os autores, uma grande vantagem da meta-análise é que, através da correção de artefatos estatísticos (e. g. não confiabilidade), é

possível estimar a verdadeira correlação entre os construtos; além disso, pode-se também determinar se há uma variação significativa nas correlações e, em caso afirmativo, tentar explicar esta variação.

Meyer *et al.* (2002) apresentam um resumo das possíveis ligações entre os três componentes do comprometimento organizacional e as variáveis consideradas como antecedentes, correlatas e conseqüentes, cuja representação está expressa na Figura 4.

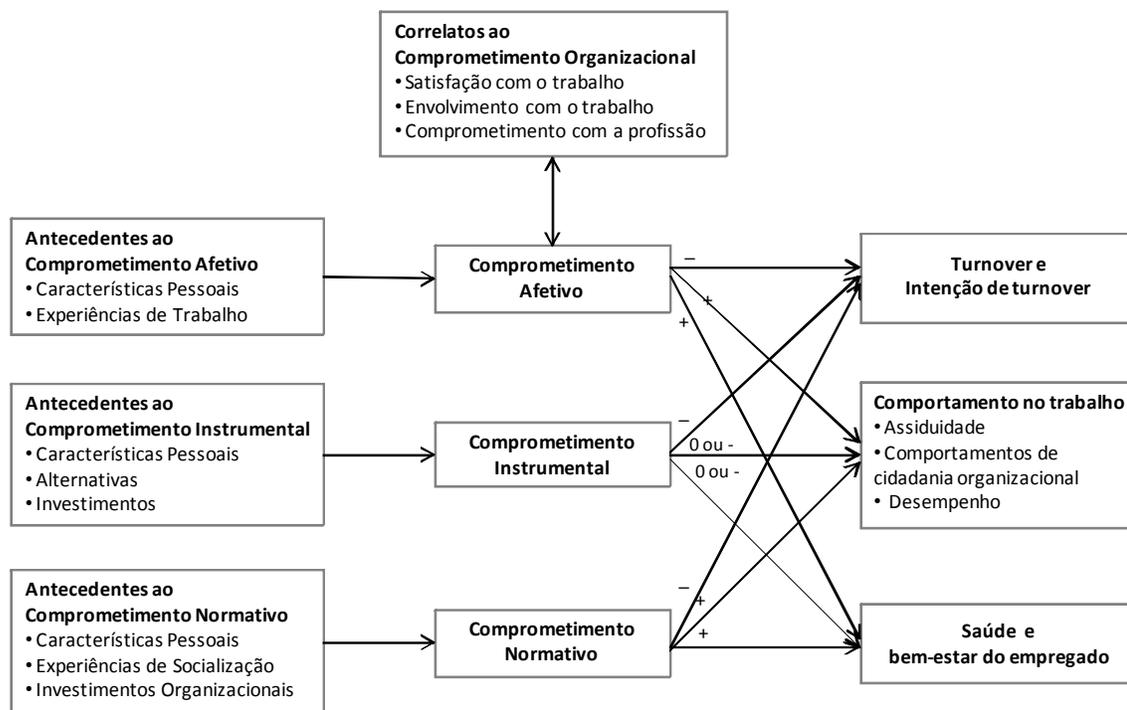


Figura 4 - Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes na visão de Meyer *et al.* (2002)  
Fonte: Meyer *et al.* (2002).

Na Figura 4 estão identificadas as categorias gerais das variáveis envolvidas no desenvolvimento do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, onde os autores postulam as características pessoais como antecedentes dos três componentes do comprometimento. No que se refere especificamente ao componente afetivo, os mesmos identificam, adicionalmente, as experiências de trabalho. Já ao componente instrumental são acrescidas as variáveis alternativas e investimentos, enquanto ao comprometimento normativo, somam-se as experiências de socialização e os investimentos da organização.

Com relação às variáveis consideradas conseqüentes ao comprometimento, observa-se que os três componentes podem se relacionar com todas as variáveis apresentadas. Mais especificamente, os autores defendem que se espera que o compromisso afetivo tenha as relações mais fortes (representadas pelos sinais de positivo e negativo) com os conseqüentes, seguido pelo compromisso normativo, enquanto é esperado que o compromisso instrumental

não se relacione, ou esteja relacionado negativamente a estes comportamentos desejáveis do trabalho (representado pelo zero ou sinal negativo). De acordo com os autores, uma importante razão para o desenvolvimento do Modelo de Três Componentes foi a convicção de que, apesar de todas as três formas de compromisso se relacionarem negativamente com o *turnover*, relacionam-se diferentemente com medidas de outros trabalhos relevantes para o comportamento organizacional (e. g. assiduidade, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional).

Meyer *et al.* (2002) ampliaram a visão dos conseqüentes, sugerindo que a saúde e o bem-estar do empregado devem ser considerados no estudo do comprometimento. Segundo os mesmos, até recentemente a teoria e a pesquisa do comprometimento organizacional centraram-se primeiramente sobre resultados de relevância aos empregadores, entretanto, há um corpo crescente de pesquisa que examina as ligações entre o compromisso e o empregado - resultados relevantes que incluem o *stress* e o conflito trabalho-família.

Assim como Mathieu e Zajac (1990), os citados acima consideram uma categoria de variáveis correlatas ao comprometimento, entendendo que entre elas não há uma relação causal, embora os autores reconheçam a existência de estudos que defendem a relação causal entre a satisfação e o comprometimento. Conforme mostra a Figura 4, são relatados como correlatos ao comprometimento a satisfação, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a profissão. Segundo Meyer *et al.* (2002), assim como a satisfação, as outras variáveis têm um tom afetivo e são consideradas melhor correlacionadas ao compromisso afetivo.

Para analisar seus achados de campo, de forma geral os autores estimaram correlações ( $\rho$ ) computando a média das correlações corrigidas, pesando cada índice pelo tamanho da amostra e pelo grau de correção. Feitos estes esclarecimentos prévios, apresentar-se-á, a seguir, uma síntese dos resultados encontrados, os quais revelam desdobramentos das categorias gerais anteriormente delineadas pelos autores.

As variáveis antecedentes foram divididas em quatro grupos: variáveis demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimentos. Assim como nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), correlações com as variáveis demográficas foram geralmente baixas. Com relação às diferenças individuais, Meyer *et al.* (2002) consideraram pertinente incluir *locus* de controle externo, negativamente correlacionado com o compromisso afetivo, e auto-eficácia, com uma fraca correlação positiva. Ainda segundo os autores, correlações envolvendo as variáveis de experiência de trabalho mostraram-se, em geral, mais fortes do que as que envolvem características pessoais. Em todos os casos, o sinal

da correlação envolvendo comprometimento instrumental foi oposto ao do comprometimento afetivo e normativo. A disponibilidade de alternativas e de investimentos, como esperado, correlacionaram-se mais fortemente com o comprometimento instrumental do que com o afetivo ou o normativo. Neste sentido, Allen e Meyer (1996) fazem a ressalva de que a dimensão instrumental não pode ser vista como uma reação negativa a experiências de trabalho pobres.

No que se refere às variáveis correlatas ao comprometimento, os autores perceberam, o que já era estimado, que as correlações entre a dimensão afetiva e satisfação global de trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a profissão, eram mais fortes do que as correlações com comprometimento instrumental e normativo. Neste sentido, Allen e Meyer (1996) afirmam que, como a maioria das outras atitudes relacionadas ao trabalho é de natureza afetiva (e.g. motivação, satisfação e envolvimento), é comum encontrar convergência entre estes correlatos e o comprometimento afetivo.

O estudo relata observações importantes sobre as análises que envolvem variáveis de resultado, ou seja, conseqüentes, as quais serão condensadas a seguir:

- os resultados encontrados com relação ao *turnover* confirmaram a hipótese, ou seja, as correlações entre os três componentes do comprometimento e o *turnover* foram todas negativas;
- apenas no comprometimento afetivo foi encontrada correlação negativa com absenteísmo;
- comprometimentos afetivo e normativo correlacionam-se positivamente com desempenho e comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente, confirmando a hipótese de Meyer e Allen (1991);
- comprometimentos afetivo e normativo também se correlacionam positivamente com comportamentos de cidadania organizacional, ao passo que a correlação com compromisso instrumental foi quase nula, corroborando as afirmações de Organ (1988 *apud* ALLEN; MEYER, 1996);
- compromisso afetivo está negativamente correlacionado com *stress* e conflito trabalho-família; em contrapartida, o compromisso instrumental apresenta correlação positiva com ambas as variáveis.

Meyer *et al.* (2002) concluem que suas investigações permitem que se avalie aquilo que se sabe sobre a natureza, o desenvolvimento e as conseqüências do comprometimento organizacional e até que ponto as evidências suportam previsões feitas pelo modelo.

A principal diferença entre o estudo de Mathieu e Zajac (1990) e o acima referenciado é que este último já contempla as três dimensões do comprometimento, tornando-se um importante norteador da presente pesquisa por apresentar, de forma mais clara e precisa, resultados significativos sobre as variáveis de influência do comprometimento, as quais são, em última análise, objetos de estudo desta investigação.

No Brasil, dentre os pesquisadores que sumarizaram a produção literária sobre comprometimento, ressalta-se atualmente os estudos de Siqueira e Gomide Junior (2004). Com relação aos fatores antecedentes ao comprometimento afetivo, além das características pessoais e do cargo, como também a percepção de suporte organizacional, já descritas anteriormente por outros estudos e expressas na Figura 5, os autores acrescentam, baseados no trabalho de Borges-Andrade (1994), que nas pesquisas internacionais há a preponderância de microfatores, tais como comunicação do líder, competência pessoal e escopo do trabalho, enquanto que, nacionalmente, prevalecem macrofatores, como crescimento na carreira e progresso profissional, e sistema de promoções.



Figura 5 - Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional afetivo  
Fonte: Siqueira e Gomide Junior (2004).

Com relação aos conseqüentes do comprometimento afetivo, são destacados alguns aspectos positivos, ressaltando-se que empregados com este vínculo apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo, intenção de sair da empresa e melhores indicadores de desempenho no trabalho. Em contrapartida, quando o comprometimento afetivo é baixo, as conseqüências tendem a ser negativas para a organização: atrasos, fraco desempenho e esforço reduzido aplicado ao trabalho.



Figura 6 - Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional instrumental  
Fonte: Siqueira e Gomide Junior (2004).

No tocante ao comprometimento instrumental, intitulado como calculativo pelos autores, vários estudos investigaram a capacidade preditiva ou a associação existente entre o compromisso instrumental e importantes critérios para o comportamento no trabalho, estando presentes na literatura os seguintes antecedentes: ofertas de emprego pouco atrativas, tempo de trabalho na organização, esforços investidos pelo indivíduo na realização do trabalho e vantagens econômicas percebidas no atual emprego, conforme vislumbrado na Figura 6. Já com relação aos conseqüentes, Siqueira e Gomide Júnior (2004) ressaltam que esta forma de comprometimento relaciona-se negativamente com motivação, desempenho no trabalho e intenção de saída da organização. Assim, empregados com alto nível de comprometimento instrumental tendem a ser menos motivados, a apresentar níveis mais baixos de desempenho no trabalho e menor intenção de desligar-se da organização. Ademais, tendem a ser moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho e comprometidos com a empresa.

Com relação ao comprometimento normativo, assim como Meyer *et al.* (2002), Siqueira e Gomide Júnior (2004) destacam como antecedentes os processos de socialização, divididos entre socialização cultural e a socialização organizacional, conforme retrata a Figura 7. A primeira envolve experiências individuais de socialização determinadas pelos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização, quando pais, familiares ou amigos destacam a importância da fidelidade à mesma. A segunda é referente ao processo de socialização organizacional ocorrido após a entrada do indivíduo na organização, que pode levá-lo a acreditar que um forte compromisso normativo é esperado.

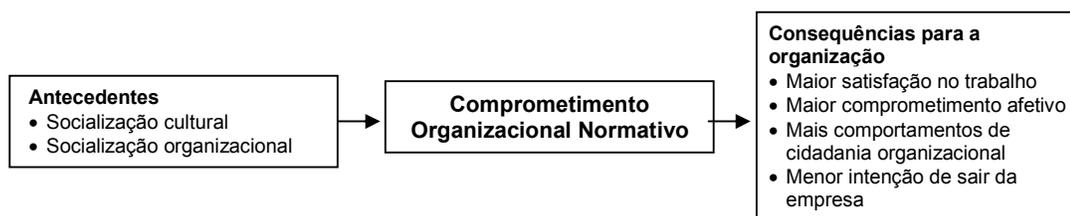


Figura 7 - Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional normativo  
Fonte: Siqueira e Gomide Junior (2004).

Os autores, a partir de estudos nacionais, destacam que este comprometimento prediz, de forma direta, maiores níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, e de forma indireta, impacta os vínculos afetivos e os comportamentos de cidadania organizacional. Explica, ainda, a menor intenção de deixar a empresa. Neste sentido, Allen e Meyer (1996) defendem que embora o compromisso normativo esteja baseado em um

sentimento de obrigação, este parece sobrepor-se um pouco ao compromisso afetivo, sendo esperadas correlações moderadas com medidas afetivas. Embora Siqueira e Gomide Júnior (2004) não apresentem análise da categoria de correlatos ao comprometimento, o estudo traz importantes entendimentos acerca das variáveis que cercam o tema em nível nacional, ampliando os conceitos trazidos pelas pesquisas internacionais.

Uma síntese das principais categorias de variáveis que cercam o comprometimento organizacional – antecedentes e conseqüentes – tratadas nessa seção é apresentada por intermédio do Quadro 1.

VARIÁVEIS		AUTORES
ANTECEDENTES	Características de trabalho	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Allen e Meyer (1996); Borges-Andrade (1994); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Características organizacionais	Steers (1977); Berger e Cummings (1979); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (2003).
	Características pessoais	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Bastos (1994); Borges-Andrade (1994); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004); Cohen (2007).
	Experiências anteriores de trabalho	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer <i>et al.</i> (2002); Cohen (2007).
	Experiências prévias de socialização	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer <i>et al.</i> (2002).
	Falta de alternativas de empregos no mercado	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Imagem e suporte organizacionais	Borges-Andrade e Pilati (1999); Siqueira e Gomide Junior (2004); Cohen (2007).
	Investimentos do empregado para com a organização	Allen e Meyer (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Relações líder-grupo	Mathieu e Zajac (1990); Epitropaki e Martin (2005); Cohen (2007).
	Valores	Arciniega e González (2002); Cohen (2007).
CONSEQÜENTES	Absenteísmo	Steers (1977); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Comportamento de cidadania organizacional	Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Comportamentos de retirada	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Borges-Andrade (1994); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Desempenho de trabalho	Steers (1977); Meyer e Allen (1991); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (2003); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Motivação	Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Saúde e bem-estar do empregado	Meyer <i>et al.</i> (2002).

Quadro 1 - Principais variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional  
Fonte: elaboração própria com base em pesquisa bibliográfica.

As variáveis que cercam os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações se apresentam cheias de valores, crenças e características que são, em sua

maioria, intrínsecas ao indivíduo. Sob esta perspectiva, verifica-se a necessidade de ancorar o estudo do comprometimento organizacional sob uma teoria que busque compreender a percepção das pessoas com relação aos seus valores, bem como aos fatos e situações que se desenvolvem no contexto do trabalho. Neste sentido, a abordagem sócio-cognitiva contém o aporte necessário para a investigação destas questões.

## **2.3 Aspectos relativos à abordagem Sócio-Cognitiva, aos Mapas Cognitivos e ao Setor de Telecomunicações**

### **2.3.1 Abordagem Sócio-Cognitiva – Evolução histórica e conceitual**

Historicamente, os estudos organizacionais têm passado por importantes transformações no que concerne ao crescimento e afirmação de novas perspectivas de entendimento do fenômeno organizativo. De acordo com Bastos (2002; 2004) e Souza *et al.* (2007), a tendência atual é ver as organizações como um fenômeno processual, sendo fortemente enraizada nas ações e decisões das pessoas. Assim, segundo os autores, esta vertente coloca as pessoas, os grupos, as redes sociais, as cognições gerenciais e os processos decisórios como fundamento do fenômeno social. Esta mudança de visão revela o crescimento da concepção social construtivista da organização, ou seja, que a vê como uma construção social.

De acordo com Aguiar (1981), é possível observar, nas organizações, uma constante interação entre valores, atitudes, motivos e características dos indivíduos com fatores ambientais como estrutura da organização, valores e objetivos, divisão do trabalho, grupos organizacionais, tecnologia, cargo e atividades, sistema de remuneração, diretrizes, dentre outros. Neste sentido, Wilpert (1995 *apud* SOUZA *et al.*, 2007), afirma que observar o fenômeno organizacional como sendo socialmente estabelecido a partir da interação entre atores relevantes está entre as importantes alterações que caracterizam o mundo do trabalho.

Diante do exposto, verifica-se que o conceito de organização perpassa a idéia de agrupamento social ou de indivíduos em interação, sendo, portanto, uma ferramenta social fruto de ações de nível individual e coletivo (BASTOS, 2001; 2004). Esta visão encontra respaldo no pensamento de Weick (1973, p. 91), ao afirmar que “os comportamentos interligados são os elementos básicos que constituem qualquer organização”. Percebe-se,

portanto, a importância atribuída ao papel do conhecimento, pensamento e processos que os geram e os transformam, em busca de uma melhor apreensão das características e das dinâmicas organizacionais.

Pautada em torno do processo de conhecimento, a cognição possui, sob este ponto de vista, características e objetivos semelhantes aos da organização. Segundo Aguiar (1981), a palavra cognição significa conhecer e implica um processo consciente com vistas à aquisição de novos conhecimentos. Para a autora, as pessoas possuem sistemas de cognição que representam aquilo que elas sabem sobre si mesmas e sobre o mundo que as rodeia, os quais são desenvolvidos através de processos que abrangem a percepção, memória, imaginação, pensamento ou raciocínio, e solução de problemas. Destaca-se, dentre esses aspectos, a importância da percepção e do pensamento. A percepção, segundo Fialho (1998) é um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções do organismo implicado de forma ativa em uma dada situação. Com relação ao pensamento, de acordo com Piaget (1977 *apud* AGUIAR, 1981), este se desenvolve à medida que se organizam os conjuntos de fatos, conceitos e generalizações que foram aprendidos por cada indivíduo (estruturas cognitivas).

Ainda sobre a cognição, segundo Cesar (2002), esta deve ser entendida enquanto um processo ativo de construção por parte do sujeito que a adquire, uma vez que envolve seleção, estocagem e recuperação de informação. Para McDavid e Harari (1980) a cognição denota processos de assimilação de experiências, de atribuição de sentido e valor a elas e de sua ordenação em padrões organizados de conhecimento e sentimento. Fialho (1998) conclui que o fenômeno cognitivo reúne os pressupostos e raciocínios utilizados pelo observador.

A ciência cognitiva enfrentou, ao longo do tempo, uma série de transformações, passando do domínio da mente cartesiana para a behaviorista, chegando, em meados dos anos 1950, ao surgimento do estudo cognitivo enquanto processamento de informação. Paulatinamente estes modelos foram sendo rompidos, com importantes transformações passando a incorporar a ciência da cognição, conforme demonstra o Quadro 2.

Em decorrência da evolução das pesquisas neste campo, os estudos atuais estão centrados em três principais vertentes, a saber, as arquiteturas conexionistas, pautadas nas redes neurais e no rompimento da noção de símbolo; as neurociências, aproximando mente e corpo; e a perspectiva construtivista, que incorpora cultura e ação. De acordo com Bastos (2001), as pesquisas têm conduzido à crescente consolidação de um campo de estudos voltado à investigação, de forma interdisciplinar, do processo de conhecer e do papel do

conhecimento na vida individual e coletiva, fenômenos estes que estão inseridos em um vértice que reúne as dimensões biológica, psicológica, social e cultural.

Período/Cenário	Abordagem	Pressupostos
Até meados de 1950: posições dualistas e mentalistas	Dualismo: mente cartesiana	– Mente: entidade interna, independente do corpo, fonte da razão, do conhecimento e verdade. – Razão e emoção como domínios isolados.
	Mente: conceito não científico	– Conceito circular, inacessível e subjetivo; – Ênfase no que pode ser observado: o comportamento. Domínio behaviorista.
Meados dos anos 1950: surgimento da ciência cognitiva	Paradigma do processamento de informações - arquiteturas simbólicas	– Cognição como computação: processamento de informações quem envolvem captura, processamento, armazenamento, recuperação. – Ênfase no pensamento: pouca ênfase nos planos afetivos, emocionais, contextuais e cultural.
A partir dos anos 1980: desenvolvimentos recentes	Arquiteturas conexionistas	– Redes neurais: unidades simples que se conectam. – Ruptura da noção de símbolo. – Memória: armazenamento distribuído na rede.
	Neurociências	– Mente como produto de um organismo em interação - corpo e cérebro. Atividade e processo. – Mente e corpo: ruptura da dicotomia razão e emoção.
	Perspectiva construtivista	– Mente como um instrumento ativo de criação do mundo. Cultura e ação incorporadas. – Natureza social do processo de construção.

Quadro 2 - Cognição como campo de investigação  
Fonte: elaborado a partir de Bastos (2001, 2004).

Assim, a ciência cognitiva atual é definida por Gardner (1995) como um empreendimento contemporâneo em busca de alicerce empírico para responder questões epistemológicas sobre a natureza, origem, desenvolvimento e emprego do conhecimento pelo homem. De acordo com McDavid e Harari (1980), há duas características importantes na cognição:

- a) a percepção é organizada seletivamente, de modo que novas experiências são assimiladas também seletivamente e incorporadas às anteriores, de forma significativa e útil para o indivíduo;
- b) os processos cognitivos operam a fim de minimizar a surpresa.

Ainda segundo os autores, estes processos compreendem mecanismos diversificados, entre eles a formação de conceitos, ou seja, a divisão e agrupamento de experiências de acordo com suas semelhanças e diferenças; e atenção, traduzida como uma triagem seletiva de experiências de acordo com os fins e as expectativas da pessoa. Desta forma, Álvaro e Garrido (2007, p. 261) afirmam que “os processos cognitivos surgem e se constroem de dentro para fora”. Cesar (2002) conclui que estes processos dependem do desenvolvimento da memória e da aquisição de significados, os quais são estabelecidos a partir de estruturas

hierárquicas (de acordo com o nível de amplitude do conceito) ou semânticas (baseadas em constelações mais afetivas do que conceituais).

Varela (1996) afirma que o surgimento das ciências cognitivas representa uma importante evolução em todos os níveis da sociedade, o que pode ser visto quando se enumera as preocupações da ciência cognitiva: a percepção, a linguagem, a inferência e a ação. O autor apresenta, em seu ponto de vista, as disciplinas relacionadas ao estudo dos processos cognitivos. E para efeito do presente estudo, entende-se que a abordagem sócio-cognitiva pode ser considerada interdisciplinar, encontrando certa ênfase na Psicologia Cognitiva, conforme ilustra a Figura 8.

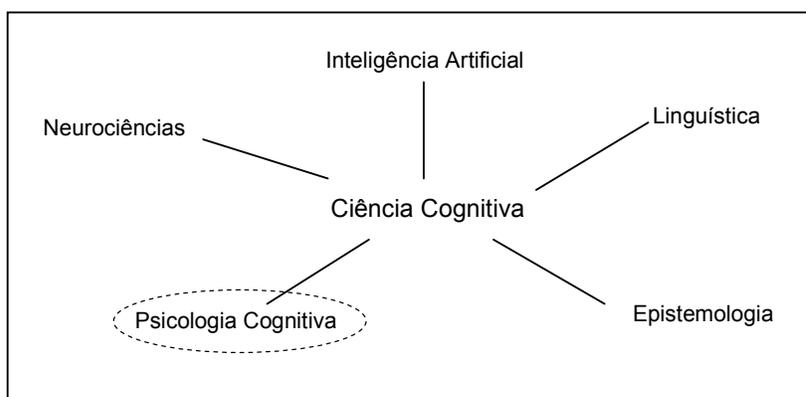


Figura 8 - Disciplinas que contribuem para o estudo da cognição  
Fonte: adaptado de Varela (1996).

O campo das ciências cognitivas está embasado no pressuposto de que o ser humano não reage mecanicamente às manipulações ambientais, ou seja, as informações processadas na mente não são uma cópia da realidade, e sim uma construção pessoal do indivíduo, cujas representações internas ou subjetivas necessitam ser consideradas (COSTA; MACIEL; CAMINO, 1996, ÁLVARO; GARRIDO, 2007). Como resultado da evolução das pesquisas sobre o tema, Bastos (2004) coloca que uma das extensões significativas do conceito de cognição ocorre quando esta deixa de ser vista como um processo de caráter individual e passa a incorporar a dimensão coletiva, considerando então o contexto em que as cognições ocorrem. O autor acrescenta que ambientes sociais complexos contendo múltiplos atores, cada qual com suas próprias intenções e interpretações da situação, interagem para produzir produtos cognitivos partilhados. Morales e Moya (1996) condensaram estas afirmações, explicando que o conhecimento não é apenas intrapessoal, mas também é interpessoal e social, pois reflete as realidades compartilhadas em uma determinada cultura ou comunidade.

Assim, percebe-se que o pensamento desempenha importante papel na construção do comportamento. Corroborando com esta vertente, Cesar (2002) defende que todo

conhecimento é uma construção social, dado que a realidade entendida como objetiva, para que seja internalizada e compreendida, depende de um sujeito que a perceba e a codifique, instituindo um significado que não está isento de julgamentos, pois se encontra ancorado no sistema referencial desse sujeito, onde estão incluídas sua subjetividade e sua coletividade.

Diante do exposto, vê-se que a interrelação entre o indivíduo e seu meio social – incluindo o próprio indivíduo, outras pessoas, grupos, normas sociais e costumes – depende substancialmente da percepção ou conhecimento que dele se tenha (MORALES; MOYA, 1996). Berger e Luckmann (1985) definem a construção social como sendo uma realidade interpretada pelas pessoas e subjetivamente dotada de sentido para elas, na medida em que se forma um mundo cuja origem está em seu pensamento e suas ações, o qual é afirmado como real. Ainda segundo os autores, essa realidade apresenta-se em um mundo intersubjetivo e é objeto de interação social. Desta forma, na perspectiva da construção social, a cognição busca enfatizar tanto o indivíduo, que tem papel ativo na construção dos significados, como o papel restritivo que o ambiente social desempenha nessa construção, devido à existência de uma linguagem compartilhada e de sistemas de significado preexistentes (BASTOS, 2001).

A cognição social refere-se ao processo cognitivo em que há uma forte tendência de descobrir as causas do comportamento humano (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 1999). Segundo Sherman *et al.* (1989 *apud* TENBRUNSEL *et al.*, 2004), a abordagem da cognição social busca entender a armazenagem do comportamento social na cognição das pessoas, bem como os aspectos ou dimensões do conhecimento social armazenado que afetam o processamento de informações, inferências, julgamentos, decisões e ações.

Ao se estudar a relação dos indivíduos com seu ambiente, pode-se considerar que essas relações dependem, ao menos parcialmente, da percepção e do conhecimento que se tem tanto das outras pessoas envolvidas como da situação. Morales e Moya (1996) afirmam que o processo de percepção vivenciado pelas pessoas é influenciado pelas motivações de quem percebe a outra pessoa, seus interesses e metas, assim como pelo caráter dinâmico e complexo do contexto. Assim, os autores defendem que a dimensão social tem fundamental importância no processo perceptivo. Para Rodrigues, Assmar e Jablonski (1999), no contato do indivíduo com o ambiente social o mesmo concebe uma idéia de si mesmo e tende a categorizar o ambiente de forma a tornar mais fácil o relacionamento com o mesmo.

De acordo com Bastos (2001; 2004), o caráter social dos processos de cognição engloba, dentre outros fatores:

- a) a atenção aos processos cognitivos que ocorrem nas situações cotidianas, envolvendo interação entre as pessoas e seus contextos;

- b) o pressuposto de que o pensamento sobre objetos sociais é carregado de valor, significado emocional e afetivo; e
- c) o princípio de que a atividade cognitiva abarca um caráter moral, pois ocorre em um contexto de regras, expectativas e papéis.

Percebe-se, portanto, que a cognição encontra-se incutida na ação humana e envolve a análise das interações indivíduo/contexto, pois o indivíduo, ao se comportar, busca modificar ambientes e contextos, influenciar os outros e conduzir o seu próprio comportamento. Bastos (2001, p. 94) acrescenta que “o sentir, o pensar e o agir interligam-se em complexas redes que geram atos e são resultantes de uma história singular em um contexto que também é singular, naquilo em que é percebido, interpretado e construído pelo próprio sujeito”.

Segundo Morales e Moya (1996), a cognição social possui uma dimensão estrutural, formada pela combinação de dois elementos-chave, os estímulos externos e o conhecimento prévio. Para os autores, os estímulos externos possuem algumas características determinadas que influenciam o modo como se percebe a realidade. Exemplos dessas características podem ser encontrados em pessoas de culturas diferentes, que possuem valores, biotipos e gostos diferentes. Neste caso, de acordo com os autores, os estímulos externos do indivíduo estão em si mesmos estruturados e essa estrutura é detectada pelo perceptor. Assim, Aguiar (1981) conclui que os estímulos externos são assimilados e acomodados em estruturas cognitivas. Com relação ao conhecimento prévio, Morales e Moya (1996) afirmam que este é acionado pelo perceptor, quando detecta um determinado estímulo. Tanto o próprio conteúdo do conhecimento como a forma e a estrutura que este adota influenciam na percepção da realidade social pelo indivíduo.

Álvaro e Garrido (2007, p. 261), ao apresentar a teoria cognitiva social de Albert Bandura, descrevem que o autor defende que a pessoa é agente de seu próprio comportamento e identifica cinco capacidades básicas que caracterizam o ser humano, a saber:

- capacidade simbólica - mediante a qual se dá significado, forma e contigüidade à experiência, memorizando-a para antecipar acontecimentos;
- capacidade vicária - a qual nos permite aprender através da observação do comportamento de outrem;
- capacidade de previsão - que guia e motiva previamente ações, formando expectativas sobre suas conseqüências;
- capacidade auto-reguladora - centrada no controle sobre os pensamentos, sentimentos, motivações e ações;

- capacidade auto-reflexiva - através da qual se toma consciência da experiência e do próprio pensamento.

Ainda segundo os autores, assume-se que as pessoas são seres ativos quem respondem às influências do ambiente, mas também atuam reflexiva e conscientemente sobre o meio. Quando os objetos sociais são alvo de percepção e cognição há vários fatores que influenciam o processamento das informações (MARKUS; ZAJONC, 1985). Ramires (2003), reunindo resultados de diversos estudos, considera que a cognição social envolve a percepção e inferências sobre outras pessoas, o pensar sobre o que as pessoas deveriam fazer e como elas se sentem, como também a compreensão das relações entre os próprios sentimentos, pensamentos e ações. Aronson, Wilson e Akert (2002) concluem que a cognição social é a maneira como as pessoas pensam de si mesmas e do mundo social – como selecionam, interpretam, lembram e usam informações sociais na formação de juízos e na tomada de decisões.

Costa, Maciel e Camino (1996) alertam que na cognição social constata-se a existência de diversas teorias acerca de vários tópicos, o que indica que a cognição social não é uma teoria, mas um vasto campo de pesquisas e elaborações teóricas. No âmbito organizacional, Tenbrunsel *et al.* (2004, p. 46) afirmam que a “cognição social pode ser caracterizada como a aplicação de métodos de pesquisa cognitiva a contextos sociais, sendo a organização um destes contextos”.

Para Weick (1973), ao analisar a organização como uma mente coletiva, entende-se que ela não é uma entidade concreta e tangível e que paira fora e acima dos indivíduos que a compõem. O autor aponta que os acontecimentos que ocorrem dentro da organização são análogos aos que ocorrem fora dela, e que as sensibilidades dos empregados dentro da organização são contínuas com as de fora. Desta forma, conclui o autor, o que ocorre fora da organização influi no que ocorre dentro dela e vice-versa. Neste sentido, Bastos (2001) explica que a maneira como os membros da organização conceitualizam os fatos ou processos organizativos e lhes conferem sentido pode ser considerada o princípio basilar que estrutura a perspectiva cognitivista sobre a organização.

O campo de estudos de cognição nas organizações investiga como indivíduos e organizações constroem seus ambientes e como tais processos se relacionam com importantes produtos organizacionais (SOUZA *et al.*, 2007). Sob este ponto de vista, a literatura busca enfatizar as relações entre o contexto de trabalho e o comportamento dos empregados ressaltando a importância dos processos cognitivos na busca por explicações para os fenômenos organizacionais.

Cesar (2002), tomando como base as características do processo cognitivo definidas por McDavid e Harari (1980), aponta dois mecanismos de cognição distintos: um que inibe o processo de percepção de estímulos indesejados e outro que auxilia o caminho aos estímulos desejados, levando a organização (assim como o indivíduo) a prestar atenção. Neste sentido, assim como Berger e Luckmann (1985) apontam que a realidade se apresenta em um mundo intersubjetivo, Weick (1973) destaca a necessidade de se pensar a organização como significados intersubjetivamente partilhados.

De acordo com Bastos (2004), a importância que as variáveis cognitivas vêm assumindo nos estudos organizacionais deve-se ao reconhecimento de que a natureza do ambiente ao qual o indivíduo responde é construída por ele mesmo nos seus processos de interação social. Em outro estudo, Bastos (2001) também coloca que esta relação é teórico-prática e que se distancia de uma perspectiva prescritiva estreita que fixa modelos, procedimentos e rotinas para o desempenho esperado dos indivíduos e das organizações. Neste ponto, percebe-se que o foco dos estudos sobre comprometimento organizacional esteve comumente centrado na formalização de medidas, sob escalas quantitativas, expondo assim a necessidade de se explorar, de forma qualitativa, a percepção do trabalhador quanto ao significado do comprometimento e as variáveis presentes no entorno deste construto. Bastos (2001) corrobora para esta afirmação ao apontar que a relação entre cognição e organização busca oferecer uma abordagem compreensiva dos processos e fenômenos que definem o cotidiano dos atores sociais envolvidos com a construção das organizações.

A cognição social em organizações, como ressalta Faria (2001 *apud* ROWE; BASTOS, 2007), é o estudo do processamento de informação humana (consciente e inconsciente) na medida em que influencia e é influenciada pelo complexo fenômeno social e estrutural dentro das organizações modernas. Rowe e Bastos (2007) resumem que o campo da cognição caracteriza-se por uma forte centralização de conceitos relativos a estruturas cognitivas postuladas como causadoras de características e processos organizacionais.

Assim sendo, a maior parte dos estudos sobre cognição centra-se na descrição do modo como os atores organizacionais estruturam o conhecimento sobre a realidade e de que forma tais estoques de conhecimento esclarecem decisões e ações com fortes impactos sobre a vida dos grupos e da própria organização (BASTOS, 2004). Weick (1973) defende que é útil e necessário construir teorias que investiguem as formas específicas pelas quais as disposições duradouras dos indivíduos se exprimem em um ambiente de organização e os efeitos desta troca. Neste sentido, Tenbrunsel *et al.* (2004) colocam que é importante que se desenvolvam

modelos de cognição que conduzam à melhor compreensão do comportamento organizacional.

Os estudos sobre cognição social, conforme colocam Tenbrunsel *et al.* (2004), podem ser atualmente categorizados em algumas áreas, conforme ilustra a Figura 9.

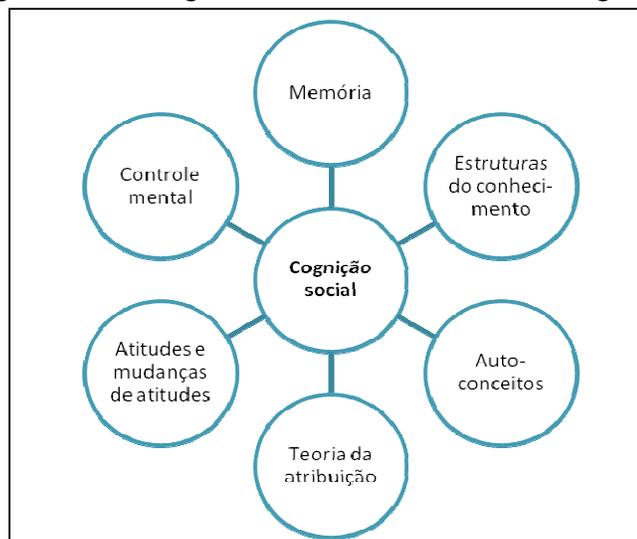


Figura 9 - Áreas de estudo da cognição social  
Fonte: elaborado a partir de Tenbrunsel *et al.* (2004).

Para fins de delimitação do campo de estudo, a presente investigação privilegiará a área das estruturas de conhecimento, que contempla esquemas, percepção pessoal, categorização e estereotipificação, tratando, especificamente, dos esquemas cognitivos. Costa, Maciel e Camino (1996) ressaltam que um dos pressupostos mais importantes da cognição social considera que, por causa das limitações inerentes ao aparelho psíquico processador de informações, os indivíduos desenvolvem estruturas de conhecimento relativamente abstratas que lhes permitem enfrentar uma enorme variedade de estímulos e situações.

As estruturas cognitivas são representações organizadas de objetos, situações, fatos e seqüências de fatos, conceitualmente relacionadas (MARKUS; ZAJONC, 1985). De acordo com Piaget (1977 *apud* AGUIAR, 1981) estas estruturas são formadas e transformadas no decorrer da vida do indivíduo. Segundo Morales e Moya (1996) as estruturas cognitivas possuem duas funções primordiais: simplificam quando há demasiada informação, como também adicionam informação quando esta é escassa, permitindo ao perceptor ir além das informações fornecidas pela realidade. Neste sentido, Bastos (2004) afirma que a compreensão da organização como uma construção social coloca em destaque a necessidade de existirem conceitos que capturem a natureza eminentemente seletiva com que os processos de percepção social ocorrem, gerando os elos entre pessoas e grupos.

Um dos conceitos utilizados frequentemente para designar as estruturas do conhecimento é o de esquema (MORALES; MOYA, 1996), o qual é considerado como a unidade mental mais importante (COSTA; MACIEL; CAMINO, 1996). Segundo Augoustinos e Walker (1995), o *schema* possui uma função seletiva dos processos perceptuais, notadamente quando estes são encarados como estruturas avaliativas e afetivas. Assim, os *schemas*, ou esquemas, auxiliam os indivíduos, guiando suas interpretações de passado e presente e orientando-as para o futuro. Sob esta ótica, Fiske e Taylor (1991 *apud* TENBRUNSEL *et al.*, 2004), afirmam que os esquemas sociais estão voltados para a aplicação de conhecimento anterior, organizando-o no entendimento de nova informação.

Esquemas são estruturas organizadas de conhecimento acerca de um conceito ou de um estímulo (MORALES; MOYA, 1996), as quais são transmitidas culturalmente e permitem a incorporação de novas informações ao conhecimento previamente acumulado (ÁLVARO; GARRIDO, 2007). O estudo sobre os esquemas cognitivos contam com a contribuição fundamental dos postulados de Frederic Bartlett, cujas pesquisas destacaram a origem cultural dos esquemas, na década de 1930.

Aronson, Wilson e Akert (2002, p. 39) destacam que os esquemas “funcionam como filtros, deixando de fora informações que são contraditórias ou inconscientes com o tema predominante”. Tenbrunsel *et al.* (2004) colocam que a premissa básica da pesquisa sobre esquemas é que, ao invés de adquirir experiências específicas, incorporando-as em uma base individual, os indivíduos simplificam a realidade através do arquivamento do conhecimento em um nível mais amplo e abrangente. Para Markus e Zajonc (1985), os esquemas são tipicamente considerados como teorias subjetivas decorrentes de experiências de pessoas sobre como o mundo opera, que guiam suas percepções, memórias e inferências.

Álvaro e Garrido (2007) apresentam quatro funções que os esquemas desempenham, enquanto estruturas do conhecimento, a saber:

- a) determinam o tipo de informação à qual a pessoa dá atenção e a forma como essa informação é codificada e organizada;
- b) selecionam, retêm, recuperam e organizam a informação na memória;
- c) proporcionam à pessoa um marco interpretativo a partir do qual se dá o significado e se constrói o conhecimento sobre a realidade;
- d) influenciam nas avaliações, julgamentos, previsões e inferências, como também no comportamento.

Portanto, os esquemas contêm as impressões e conhecimentos básicos do indivíduo, que norteiam a busca para a aquisição e processamento de informação e orientam

comportamentos posteriores em resposta àquela informação. Desta forma, fica evidente a relação existente entre a perspectiva sócio-cognitiva e o comportamento organizacional. Tenbrunsel *et al.* (2004) destacam que os estudos do comportamento organizacional têm testemunhado, desde a última década, acentuada mudança em direção a uma perspectiva mais cognitiva. Por conseguinte, os autores defendem que as pesquisas atuais devem incluir o estudo de tópicos psicológicos que são relevantes para o entendimento do comportamento em organizações, como é o caso da perspectiva sócio-cognitiva. Neste sentido, Bastos (2004) afirma que os construtos satisfação, comprometimento, envolvimento, dentre outros, tornaram-se, a partir da influência da abordagem cognitivista, tópicos ainda mais importantes nos estudos organizacionais.

O campo de estudos dos esquemas cognitivos fornecerá o suporte necessário para a captação do comprometimento organizacional como um esquema tanto em nível individual quanto compartilhado pelo grupo, e, em última análise, como uma representação da organização. A partir das proposições acima expostas, esta investigação buscará descrever o esquema cognitivo que abarca o significado, antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional entre os colaboradores das empresas de telecomunicações. Neste sentido, Augoustinos e Walker (1995) afirmam que a teoria de esquemas auxilia no entendimento do comportamento humano nas organizações, na formação de identidades individuais e grupais, bem como no processamento e seleção de informações recebidas do contexto social. Para tanto, esta investigação fará uso da técnica de mapeamento cognitivo, cujos preceitos serão apresentados na próxima subseção.

### **2.3.2 Utilização de mapas cognitivos em pesquisa organizacional**

Diante da nova abordagem cognitiva que investiga as organizações, tem crescido a utilização de mapas cognitivos como uma importante ferramenta de pesquisa. Bastos (2004) caracteriza esta tendência como função explanativa do como os indivíduos estruturam e organizam suas cognições e, simultaneamente, como uma ferramenta de intervenção em realidades organizacionais.

Os mapas cognitivos são representações construídas pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens, que cumprem a função de dar sentido à realidade, permitindo-lhes lidar com problemas e desafios apresentados por esta realidade (SWAN, 1997 *apud* POLETTI; SCHMITZ; GONTIJO, 2008). Desde já, estes princípios tornam-se evidentes na perspectiva que orienta a abordagem cognitivista: os indivíduos são sujeitos ativos, são

agentes e constroem parcialmente o próprio contexto em que atuam e se movimentam (SOUZA *et al.* 2007). Bastos (2000) acrescenta que os mapas abarcam conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender e dar sentido ao seu ambiente.

Os mapas cognitivos também são ferramentas de pesquisa, sendo utilizados pelos pesquisadores para explorar processos cognitivos, conforme salienta Bastos (2004). Há, assim, relevante diferença entre os mapas cognitivos e as técnicas de mapeamento. De acordo com Bastos (2002), o mapeamento cognitivo pode ser entendido como um conjunto de técnicas e/ou ferramentas de pesquisa que visam identificar os elementos que integram modelos construídos pelos indivíduos e compartilhados por outros indivíduos. Essas técnicas, relata o autor, envolvem formas de representar graficamente as crenças subjetivas acessadas, permitindo a visualização das relações significativas identificadas.

Ainda na perspectiva da pesquisa, Fiol e Huff (1992) afirmam que mapas são representações gráficas que localizam as pessoas em relação aos seus “ambientes de informação”, expõe o raciocínio por trás das ações individuais, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, dando-lhes sentido, permitindo, então, a comunicação. Cossette e Audet (1994 *apud* BASTOS, 2002) apontam que um mapa cognitivo é uma representação gráfica que o pesquisador faz de um conjunto de representações discursivas pronunciadas por um sujeito a partir de suas próprias representações cognitivas, a propósito de um objeto particular. Neste sentido, como uma representação da realidade, os mapas cognitivos envolvem, geralmente, uma simplificação, fornecendo uma imagem aproximada desta realidade (BASTOS, 2000).

Nicolini (1999 *apud* POLETTI; SCHMITZ; GONTIJO, 2008) também compartilha da perspectiva que toma o mapa como uma das estratégias possíveis para representar cognições sociais, afirmando que mapas podem ser considerados como instrumentos de descrição e representação que auxiliam na discussão e análise de algumas formas de pensamento e explicação dos eventos. A tarefa de mapear estruturas cognitivas envolveria, segundo o mesmo autor, a exploração das maneiras pelas quais as entidades representativas são unidas, transformadas ou contrastadas.

Os métodos para mapear cognição organizacional, como para qualquer outro sistema representacional, não se restringe a codificar a realidade “de fora” em termos de fatos, objetos e eventos, mas constroem esses elementos clareando certos aspectos e conciliando ou contrastando outros (ROWE; BASTOS, 2007). Assim, os mapas cognitivos são flexíveis e utilizados para perceber relações entre comportamentos variados e resultados semelhantes.

Neste contexto, têm sido utilizados em diversos escopos organizacionais, em um quadro de referência mais geral, o qual busca identificar estruturas de conhecimento que guiam a percepção, julgamento e decisões, tanto em nível individual, como grupal e/ou organizacional (SOUZA *et al.* 2007).

De acordo com Poletto, Schmitz e Gontijo (2008), os mapas auxiliam o processamento de informações seletivas e apontam metas para a tomada de decisões nas organizações. Bastos (2002, p. 74) conclui que “o mapeamento cognitivo é uma estratégia metodológica especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação de conhecimento (*schemas*), tanto entre indivíduos, como entre grupos e organizações”.

Fiol e Huff (1992) destacam três tipos de mapeamento mais utilizados na pesquisa organizacional, voltados para três diferentes aspectos dos processos cognitivos:

- mapas de identidade, por identificarem os principais atores, eventos e processos do “terreno”;
- mapas de categorização, voltados para as relações entre tais entidades; e
- mapas causais e de argumentação, centrados no raciocínio causal que liga entidades ao longo do tempo, ou no raciocínio que embasa decisões.

No presente estudo, explorar-se-á mais detidamente os mapas causais, cujas principais características são apresentadas no Quadro 3.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Objetivo básico	Identificar relações de influência e causalidade revelando a dinâmica do sistema de argumentação.
Dados usados e forma de obtenção	Entrevista aberta ou pouco estruturada para identificação dos conceitos básicos. Entrevista estruturada para identificar os vínculos causais entre os conceitos.
Ação inicial básica para a construção do mapa	Identificação, pelos próprios sujeitos, dos conceitos relevantes para explicar um evento.
Processo cognitivo básico	Explicação, Justificação.
Tipo de relação buscada entre os conceitos	A causa B Se A é verdade, então B não é verdadeiro.
Dimensões críticas de análise da representação	Explicações causais. Argumentos justificadores.
Formato gráfico típico	Redes de associação entre conceitos (nodos) com o uso de setas indicando o sentido de causalidade e de sinais (+ ou -) a natureza da relação.
Produtos gerados que são relevantes para análises organizacionais	Redes de causalidades construídas para explicar um evento organizacional. Seqüências de ações e condições que conduzem a produtos ou resultados desejados. Lógica que embasa decisões sobre cursos alternativos de ação para atingir metas tidas como relevantes.

Quadro 3 - Características dos mapas causais

Fonte: Bastos (2002).

De acordo com Bastos (2004), o mapa causal, em forma gráfica, associa conceitos por meio de setas que representam as crenças dos sujeitos sobre as relações de causalidade envolvidas entre eles. Bougon (1983 *apud* BASTOS, 2002) afirma que o mapa causal, ao revelar a estrutura conceitual da pessoa, pode ser interpretado como um mapa da estrutura motivacional, por expor finalidades, métodos, conflitos e contextos de sua compreensão.

Os mapas causais fornecem, portanto, uma compreensão dos vínculos que os indivíduos estabelecem entre ações e resultados ao longo do tempo, assim como os pressupostos subjacentes aos julgamentos de que uma ação levará a um resultado esperado (BASTOS, 2002). A motivação para o mapeamento cognitivo é a percepção de que embora as pessoas possam ter diferentes entendimentos da mesma situação, estes diferentes entendimentos podem, freqüentemente, ser racionalmente compreendidos (ROWE; BASTOS, 2007).

Após a exposição do aporte teórico que reúne os conceitos da abordagem sócio-cognitiva, torna-se oportuno salientar as principais escolhas teóricas que ancorarão a presente pesquisa. Partindo de uma visão geral para uma específica, essa investigação escolheu como abordagem norteadora a Cognitivista, a qual contempla, dentre outros campos de pesquisa a Cognição Social. Nesse sentido, entendendo a necessidade de captar a percepção dos entrevistados acerca do comprometimento, optou-se pela teoria dos Esquemas Cognitivos, os quais auxiliarão no entendimento do comportamento humano. E por fim, esses esquemas serão posteriormente representados por meio de Mapas Causais, com vistas a identificar relações de influência e causalidade entre as variáveis selecionadas.

Em tempo, antes de ser apresentar o desenho metodológico da pesquisa é importante se apresentar uma breve descrição do ambiente dessa pesquisa, qual seja, o setor de telecomunicações.

### **2.3.3 Breve Descrição do Setor de Telecomunicações – A mudança de cenário**

As telecomunicações, setor onde prevalece a tecnologia de ponta e a abertura para comercialização de produtos diversificados vem passando nos últimos anos por processos de reestruturação e rápidos avanços tecnológicos. O setor enfrentou, em meados da década de 90, as mudanças políticas trazidas pelo neoliberalismo, dentre as quais se destaca a privatização, a qual culminou com a segmentação do monopólio estatal em empresas de telefonia móvel e

fixa e posterior venda em leilões. Paralelamente, foram leiloadas concessões para a exploração de ambos os serviços por novas empresas privadas, como forma de incentivo à competição (GALINA, 2003).

Os processos de regulamentação, desestatização e de introdução da competição na telefonia móvel e fixa ocorreram de forma independente, porém a evolução e a globalização dos serviços requereram uma nova reestruturação, desta vez motivada pela competição. De acordo com Szapiro (2007), como resultado da reestruturação, a indústria de telecomunicações passou a incorporar novos agentes, muitos deles que anteriormente não pertenciam ao setor. O Estado passou, então, da função de provedor para a de regulador dos serviços e indutor das forças de mercado, deslocando ao mesmo tempo o foco da regulamentação da estrutura de oferta de serviços, como era tradicional, para os consumidores. A incorporação de novos elementos, empresas e segmentos ao setor aumentou a complexidade desta indústria. Segundo Larangeira (2003), as telecomunicações tornaram-se fornecedoras de uma mercadoria altamente lucrativa – a comunicação – transformando-se em indústria da informação, ofertando telefonia fixa, móvel, além de outros serviços, como dados e provedores de internet.

As diversas mudanças pelas quais o setor de telecomunicações passou nas últimas décadas transformaram consideravelmente sua estrutura. Tais mudanças levaram a alterações na organização das atividades produtivas e, portanto, nas formas de concorrência da indústria de telecomunicações (SZAPIRO, 2007). Desta forma, esse rearranjo no modelo da telefonia promoveu uma corrida de fusões e aquisições, culminando na adaptação das empresas para atuar em várias regiões e o conseqüente aumento da concentração do mercado (MASO, 2005 *apud* PROCHNIK, FREITAS e ESTEVES, 2006). Antes da privatização, as telecomunicações eram consideradas basicamente como um veículo de transmissão de voz. Porém, atualmente o setor é muito mais amplo, incluindo: serviços de internet; rede e tráfego de dados; comunicação móvel de terceira geração; e transmissão de voz por meio de rede de dados.

Especificamente no setor de telecomunicações, vale destacar que foram os aspectos históricos que orientaram a inovação tecnológica e o dinamismo deste segmento. A competição global está cada vez mais acirrada e as operadoras estão alterando suas configurações organizacionais para serem mais competitivas. Um dos fatores que demonstram essa dinâmica, segundo Galina (2003), está relacionado às mudanças tecnológicas que foram e que são extremamente relevantes para o setor, uma vez que interferem diretamente na atuação e, conseqüentemente, na hegemonia das empresas.

Apesar destes resultados positivos, a telefonia no Brasil ainda passa por um momento de transição. Estima-se que ao final do processo de liberalização do mercado haverá uma nova configuração de empresas, resultado de fusões, alianças e parcerias (LARANGEIRA, 2003). Prochnik, Freitas e Esteves (2006) afirmam que mesmo que a privatização contribua para melhor eficiência e desempenho financeiro, ela afeta negativamente a distribuição da riqueza, da renda e do poder político. Este dinamismo causado pela competição acirrada que marca o setor diz respeito não apenas aos aspectos tecnológicos e técnicos relacionados a produtos e processos, mas também aos aspectos comportamentais e organizacionais das companhias que atuam em busca da inovação (GALINA, 2003).

De forma geral, as mudanças ocorridas nesse processo de transição causaram alterações nos papéis e funções desempenhados pelas empresas do setor. Larangeira (2003) aponta que os desafios e incertezas enfrentados pelas operadoras de telefonia resultaram em formas mais duras na sua relação com os trabalhadores. Em estudo semelhante, Prochnik, Freitas e Esteves (2006) constataram que no período pós-privatização, houve alteração no perfil dos empregados das operadoras de telefonia, pois no início de 1998, as operadoras empregavam mais de 70 mil pessoas, entretanto, no final de 2002, esse número havia caído para cerca de 51 mil. O estudo mostra que, além de o número haver diminuído, os trabalhadores são mais jovens, têm menos experiência, maior qualificação, mas auferem salários em média menores. Os autores também caracterizam a privatização como um movimento que buscou a racionalização do trabalho, com redução do número de empregados, uso indiscriminado da terceirização, mesmo em atividades-fins da empresa, intensificação e ampliação da jornada de trabalho, redução da remuneração e aumento da insegurança em geral para os trabalhadores (UCHIMA, 2005 *apud* PROCHNIK, FREITAS e ESTEVES, 2006).

O que se vivencia atualmente é que a evolução da inovação ocorre em um intenso ritmo face à velocidade exigida de respostas e às possibilidades de interconexão de dados, informações e pessoas, propiciando novas descobertas (CESAR, 2002). Para que as empresas consigam cumprir estes desafios, Nogueira e Moreira (1997 *apud* OLIVEIRA, 2006) afirmam que o direcionamento para o futuro deve ser influenciado, em primeiro lugar, pelo alinhamento de recursos humanos. O entendimento da empresa deve ser que os recursos humanos são elementos fundamentais das competências e que devem ser considerados como valor corporativo.

Sob esta perspectiva, percebe-se que o comprometimento organizacional desenvolvido pelos colaboradores das empresas de telecomunicações - que atuam neste mercado altamente

competitivo, caracterizando-se essencialmente por ambientes e processos dinâmicos de trabalho - torna-se um elemento basilar para o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, antes que as empresas possam desenvolver ações em busca desse padrão comportamental, é preciso que se entenda, primeiramente, qual o significado que o comprometimento tem para seus colaboradores, como também quais fatores antecedentes consideram importantes para o desenvolvimento do comprometimento por parte deles. Ainda, é importante investigar quais resultantes os colaboradores das telecomunicações percebem como factíveis no cotidiano organizacional.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização do estudo / Abordagem / Campo de pesquisa

Para fins de caracterização da pesquisa, tomou-se como base a classificação estabelecida por Vergara (2007), apresentando dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins a abordagem adotada para o desenvolvimento deste estudo possui caráter descritivo, porque tem como principal propósito a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação das variáveis, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros fenômenos, bem como a sua natureza e características. Tenbrunsel *et al.* (2004) colocam que a orientação para a natureza descritiva dos estudos é típica das pesquisas em comportamento organizacional, dado que estas valorizam menos prescrição.

Quanto aos meios, baseou-se em pesquisa de campo, através de entrevista semi-estruturada, pela investigação empírica em empresas do setor de telecomunicações da Paraíba. De acordo com Roesch (1999), as entrevistas semi-estruturadas permitem ao pesquisador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, sem predeterminar sua expectativa através de uma seleção prévia de categorias de questões. Para Richardson (1999), esse tipo de entrevista busca obter do pesquisado o que o mesmo considera como aspectos mais relevantes de determinado problema, captando suas descrições de uma situação em estudo.

Em termos de caracterização geral do estudo, essa pesquisa foi desenvolvida por intermédio do método tipológico, pois utilizou um modelo conceitual de referência para ancorar as descrições advindas da investigação, o qual será apresentado na próxima subseção. Segundo Lakatos e Marconi (2006), no método tipológico o pesquisador segue um esquema investigativo, pressupondo que na criação de tipos ou modelos ideais se pode construir, a partir da análise causística, a descrição analítica de aspectos essenciais do fenômeno concreto analisado. Nesse pensamento, Pereira (2008) explica que, no método tipológico, os aspectos essenciais do fenômeno devem servir de base para análise e compreensão de casos reais quando o pesquisador tem condição de separar os juízos da realidade e os juízos de valor. Assim, no presente plano de estudo esse método se tornou oportuno em decorrência do esquema geral de pesquisa adotado e do modelo desenvolvido, como será visto nas próximas seções desse capítulo.

Em relação à abordagem, esta investigação primou por uma vertente qualitativa, na qual o pesquisador procura compreender os fenômenos que estuda – ações individuais, grupais ou organizacionais em seu ambiente e contexto social – considerando, segundo Pereira (2008), a existência de uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não se preocupando com resultados numéricos, generalizações estatísticas ou relações lineares. Para Minayo (1994) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Sendo assim, a análise dos dados priorizou a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Richardson (1999, p. 82) acrescenta que, na tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características similares apresentadas pelos entrevistados, “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente a técnica de entrevista devido à propriedade com que esse instrumento penetra na complexidade de um problema”. A afirmação do autor torna-se relevante neste ponto, pois justifica a escolha da abordagem, bem como da estratégia de coleta de dados escolhida para a presente pesquisa.

E sobre o campo de pesquisa, constituiu-se por duas empresas do setor de telecomunicações da Paraíba, cuja identificação foi preservada. Assim, as organizações objeto de estudo estão referenciadas com as letras de identificação A e B. A população a ser pesquisada foi determinada levando em consideração os serviços prestados pelas organizações, tanto para público interno quanto externo, de modo que todos os setores foram contemplados. A amostra selecionada para a pesquisa foi escolhida com base nesse critério de intencionalidade, mas a seleção dos sujeitos se deu por acessibilidade. No total, foram entrevistadas 46 pessoas, nas duas organizações.

Embora as abordagens qualitativas não exijam considerável rigor em relação aos dados amostrais, convém enriquecer o escopo desta pesquisa, apresentando mais detalhes acerca das organizações pesquisadas. Através dos Quadros 4 e 5 podem ser visualizadas informações como gênero, quantidade de entrevistados e setores envolvidos.

Setores – Empresa A	Masculino	Feminino	Total de entrevistados
Atendimento	-	2	2
Vendas Varejo	3	8	11
Vendas Corporativo	3	1	4
Recursos Humanos	-	1	1
Total	6	12	18

Quadro 4 – Dados dos entrevistados da Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Setores – Empresa B	Masculino	Feminino	Total de entrevistados
Engenharia	7	2	9
Finanças	1	1	2
Jurídico	4	-	4
Relações com clientes	1	2	3
Regulamentação	3	-	3
Vendas Varejo	1	2	3
Vendas Corporativo	4	-	4
Total	21	7	28

Quadro 5 – Dados dos entrevistados da Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Sobre a ambiência da pesquisa torna-se necessário tecer algumas considerações: primeiro, em ambas as organizações foram entrevistados empregados de todos os setores existentes; segundo, percebeu-se que a Empresa A é de menor porte e possui menos setores que a Empresa B; terceiro, a amostra da Empresa A compreende um total de 18 pessoas, sendo que a maior parte trabalha no setor de Vendas Varejo e é do gênero feminino; quarto, na Empresa B há uma maior quantidade de setores do que na Empresa A, o que faz com que o número de entrevistados em cada setor seja mais pulverizado, porém, nessa organização foram entrevistadas 28 pessoas; e quinto, não foi possível saber a quantidade total de empregados existente em cada organização que proporcionasse um cálculo preciso de amostra, mas isso não representa um limitador para a pesquisa devido ao seu caráter qualitativo.

### 3.2 Modelo Conceitual de Referência

O que se observa com a investigação acerca do significado e das variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento é que há uma diversidade considerável de estudos e variáveis relacionadas, causando certa confusão no entendimento dos conceitos. Outra observação importante retrata uma grande quantidade de estudos de natureza quantitativa, que buscam auferir o grau de comprometimento organizacional existente nos empregados.

Rowe e Bastos (2007) apontam que, desde a última década, o estudo do comportamento organizacional tem observado mudanças em direção a uma perspectiva mais cognitivista. A partir dessa visão, esta investigação buscará discutir o comprometimento organizacional sob uma abordagem sócio-cognitiva, assumindo-se que os vínculos

estabelecidos entre os trabalhadores e a organização podem ser conceitualizados como esquemas, os quais guiam sua percepção e desempenho no trabalho.

Para fins de elaboração do modelo conceitual que conduziu a presente pesquisa, tomou-se como base a tríade que cerca os estudos do comprometimento organizacional, qual seja, o significado que o construto possui, as variáveis antecedentes que o influenciam e os fatores conseqüentes que o mesmo produz. Portanto, a fim de elucidar estas questões buscou-se na literatura especializada a base conceitual proposta pelos principais autores e suas respectivas pesquisas, os quais ancoraram a elaboração de um Quadro de Referência, expresso no Quadro 6, como também o estabelecimento destas três categorias de análise.

EVOLUÇÃO DO TEMA	AUTOR/OBRA	ENFOQUE	CONTRIBUIÇÃO
Processos psicossociais	Kelman (1958); O'Reilly e Chatman (1986)	Bases - Submissão, Identificação e Internalização	Base para modelos multidimensionais
Apego Econômico	Becker (1960)	<i>Side-bets</i> (trocas voluntárias)	Dimensão Instrumental
Pressões Normativas	Wiener e Vardi (1960), Etzioni (1975), McGee e Ford (1987)	Normas internalizadas	Dimensão Normativa
Modelo bidimensional	Gouldner (1960)	Componentes - Introjeção e Integração	Base para modelos multidimensionais
Vínculo psicológico	Mowday, Porter e Steers (1982)	Identificação do indivíduo com valores organizacionais	Dimensão Afetiva
Modelo multidimensional	Meyer e Allen (1991); Allen e Meyer (1996)	Dimensões Afetivo-Atitudinal, Instrumental, Normativa	Modelo de três componentes
Antecedentes, correlatos e conseqüentes	Mathieu e Zajac (1990), Meyer <i>et al.</i> (2002)	Relação entre as variáveis	Comprovação por meio de meta-análise
Estudo em múltiplos focos: sindicato, carreira e organização no Brasil	Bastos (1994), Bastos e Borges-Andrade (1995)	Padrões de comprometimento	Compreensão do comprometimento na realidade brasileira
Antecedentes e conseqüentes na realidade brasileira	Siqueira e Gomide Jr (2004)	Relação entre as variáveis	Causas e conseqüências do comprometimento na realidade brasileira
Propensão ao comprometimento e comprometimento real	Cohen (2007)	Propensão normativa e instrumental e comprometimento instrumental e afetivo	Modelo do Desenvolvimento do Comprometimento

Quadro 6 - Quadro de Referência ao estudo do Comprometimento Organizacional

Fonte: elaboração própria com base em pesquisa bibliográfica (2008).

Ao verificar que o comprometimento organizacional é composto por um conjunto de crenças que formam o vínculo entre o empregado e a organização, as quais derivam de suas experiências, percepções e inferências, percebe-se a estreita relação entre este construto e a cognição social. Desta forma, assume-se que o comprometimento organizacional está envolto tanto pelos processos cognitivos, como também pela organização, a qual representa o

contexto social em que o vínculo se estabelece. Ambos atuam direta ou indiretamente na construção do significado, antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, conforme expressa o Modelo conceitual de referência, apresentado na Figura 10.

Assim, fruto do conjunto de interações entre esses fatores, surgem três dimensões de análise que perpassam os universos Organização e Cognição, indo ao encontro do Comprometimento Organizacional, as quais são descritas da seguinte forma:

- Dimensão ideológica – compreende a relação das pessoas com sua estrutura de normas, crenças, objetivos, valores - conscientes e inconscientes - e outros elementos afins, que repercutem no desenvolvimento do vínculo firmado com a organização;
- Dimensão psicossocial – relaciona-se a variáveis de influência (e.g. experiências anteriores, o contexto organizacional, as expectativas e os valores pessoais) que desencadeiam alguma tipologia de comprometimento organizacional;
- Dimensão material – envolve os fatores que se traduzem em resultados, considerados como conseqüentes ao comprometimento organizacional, os quais advêm do estabelecimento do vínculo com a organização (e.g. desempenho, intenção de deixar o emprego e comportamentos de cidadania organizacional).

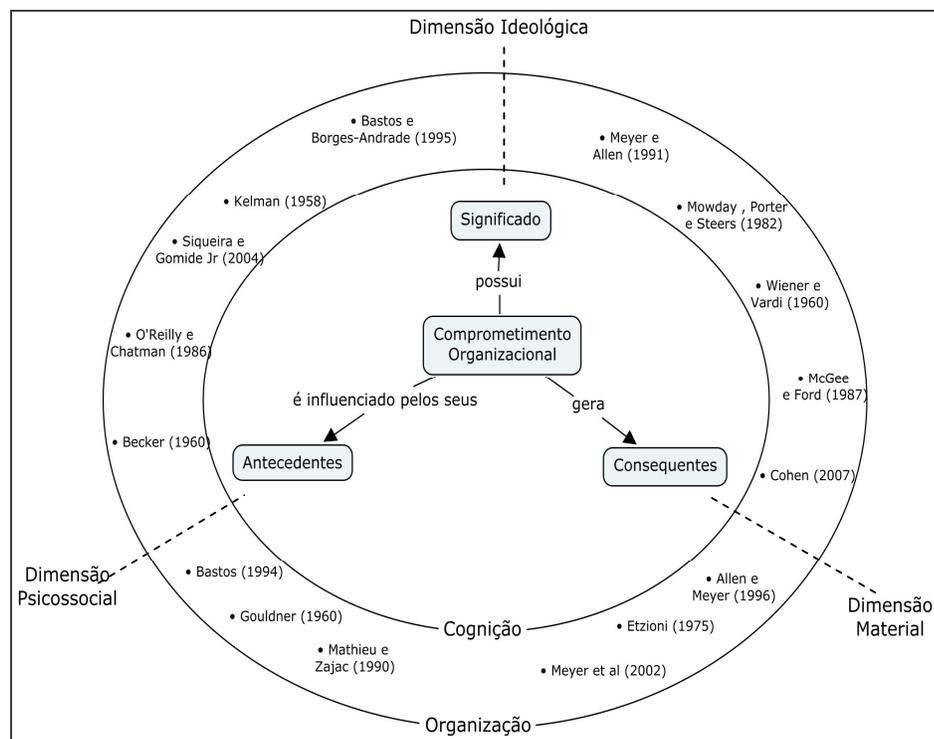


Figura 10 - Modelo conceitual de referência  
Fonte: elaboração própria (2009).

Como se pode ver, os campos referentes à Organização e à Cognição criam um aparente anel que modela o entorno do construto Comprometimento Organizacional e suas nuances. Dentro deste anel são mencionados, sem rigorosa delimitação espacial, alguns dos principais autores que investigaram o comprometimento organizacional e que apresentaram contribuições significativas ao tema, observando certa interligação com as dimensões apontadas.

Partindo-se do pressuposto de que o comprometimento com a organização ocorre basicamente em torno das Dimensões Ideológica, Psicossocial e Material, o modelo propõe que os indivíduos desenvolvem estruturas de conhecimento abstratas que representam suas relações com a organização, ou seja, os colaboradores dispõem de esquemas cognitivos que se traduzem nas três dimensões do comprometimento. Assim, a informação, transformada em conhecimento, produz um esquema que é externado em forma de significado - o comprometimento organizacional.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada, com três questões abertas, as quais seguem a proposta da pesquisa, estando diretamente relacionadas ao Modelo Conceitual adotado. Portanto, para ancorar a escolha das questões norteadoras do instrumento de pesquisa foi elaborado um Esquema Geral de Pesquisa, conforme Quadro 7.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensões Estudadas</b>	<b>Indicadores Centrais</b>	<b>Questões do instrumento de pesquisa</b>
Decodificar o construto comprometimento organizacional na percepção dos pesquisados, compreendendo seu significado.	Ideológica	Significado	O que significa ser um colaborador comprometido com a organização?
Identificar os motivos geradores do comprometimento organizacional considerados seus antecedentes nas organizações objeto de estudo.	Psicossocial	Antecedentes	Quais fatores geram o comprometimento do colaborador para com a organização?
Conhecer os resultados do comprometimento organizacional considerados seus conseqüentes nas organizações pesquisadas.	Material	Conseqüentes	Quais as conseqüências do comprometimento do colaborador para com a organização?

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensões Estudadas</b>	<b>Indicadores Centrais</b>	<b>Questões do instrumento de pesquisa</b>
Estabelecer relações dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, à luz da abordagem sócio-cognitiva.	Psicossocial e Material	Antecedentes x Conseqüentes	Procedimento comparativo entre os objetivos (b - c) e abordagem teórica.

Quadro 7 - Esquema Geral de Pesquisa  
Fonte: elaboração própria (2009).

### 3.4 Tratamento dos dados

Em termos de sistematização, o processo de tratamento dos dados coletados a partir da pesquisa de campo se constituiu em três etapas: a categorização do conteúdo descritivo das respostas para auferir o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento na percepção dos pesquisados; a representação gráfica dos resultados através de mapas cognitivos causais; e a análise comparativa das categorias de antecedentes e conseqüentes encontradas nas empresas pesquisadas.

Para sistematizar as informações oriundas das entrevistas e cumprir os três primeiros objetivos específicos, realizou-se análise de categorias temáticas por intermédio do agrupamento de elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito, que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si (MINAYO, 1994). Baseada na obra de Selltiz, de 1965, Minayo (1994) aponta três princípios de classificação para se estabelecer um conjunto de categorias:

- a) deve haver um único princípio de classificação;
- b) o conjunto de categorias deve ser exaustivo, permitindo a inclusão de qualquer resposta em uma das categorias do conjunto;
- c) as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas.

Desta forma, inicialmente foram identificadas as expressões que retratam o esquema cognitivo dos pesquisados acerca do significado, antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. A partir da análise dos dados disponíveis, o resultado da primeira etapa foi agrupado em categorias, a fim de favorecer a visualização dos dados, bem como sua análise. Por conseguinte, esses resultados foram simbolicamente mapeados e representados graficamente através de mapas cognitivos causais, com a utilização do *software* CmapTools 4.18.

Os mapas envolvem, segundo Bastos (2002), conceitos e relações entre os mesmos, os quais são utilizados pelos sujeitos para compreender seu ambiente e dar-lhe sentido. Desta forma, a motivação para o mapeamento cognitivo é a percepção de que, ainda que as pessoas possuam diferentes entendimentos de situações semelhantes, estas diferenças podem, comumente, ser racionalmente compreendidas (ROWE; BASTOS, 2007). De acordo com Bastos (2004), os mapas causais expõem a estrutura conceitual do pesquisado, associando conceitos através de setas que representam suas crenças acerca das relações de causalidade envolvidas entre eles. Desta forma, torna-se desde já evidente a estrutura útil que os mapas causais conferiram à representação dos resultados, pois através da análise das categorias os conceitos foram extraídos e posteriormente representados em mapas cognitivos.

Por fim, em cumprimento ao quarto objetivo específico, proposto no presente plano de investigação, será adotado o procedimento comparativo para a análise das categorias de antecedentes e conseqüentes descritas pelos entrevistados. Segundo Lakatos e Marconi (2006), este tipo de procedimento viabiliza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências.

Da análise dos achados de campo verificou-se que o comprometimento organizacional é guiado por algumas perspectivas, as quais representam uma visão geral construída a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa, que norteia o esquema cognitivo dos empregados acerca do significado, antecedentes e conseqüentes. Para facilitar a compreensão do método de pesquisa aplicado, torna-se oportuno demonstrar simbolicamente (Figura 11), como foram encontradas as perspectivas, categorias e indicadores, emergentes do conjunto de entrevistas realizadas nas organizações.

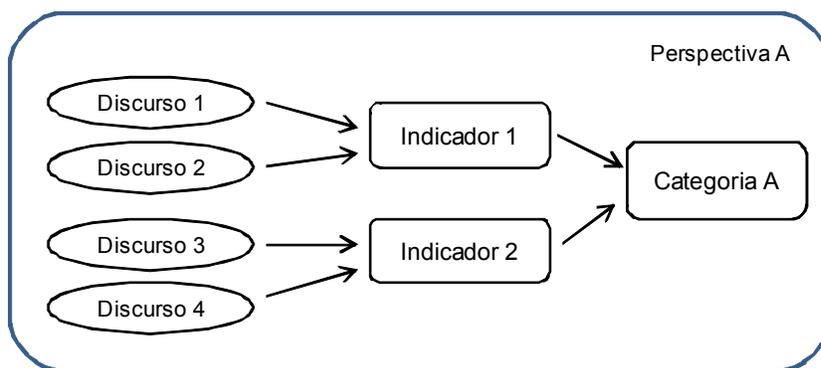


Figura 11 - Construção das categorias analíticas empregadas na análise dos resultados  
Fonte: elaboração própria (2009).

As perspectivas não foram previamente definidas, ao contrário, surgiram dos resultados das entrevistas e foram importantes para conduzir a categorização dos discursos e garantir que os indicadores se mantivessem dentro do escopo inerente à perspectiva. Neste

sentido, ao longo da exposição dos resultados, houve mais ênfase às categorias e aos indicadores, dado que as perspectivas foram norteadoras e desencadearam estas outras análises.

Seguindo a metodologia escolhida para guiar a formulação das categorias e indicadores, foram identificadas as expressões que retratam o esquema cognitivo dos pesquisados acerca do significado, antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Com o propósito de não permitir a individualização dos dados de pesquisa, a identidade dos participantes foi preservada, contudo, para melhor compreensão em relação às organizações investigadas, após a identificação dos discursos dos sujeitos de pesquisa será indicada a letra correspondente à organização pesquisada, A ou B, e a numeração correspondente à entrevista realizada.

Com o propósito de tornar mais lúcido o processo de tratamento de dados, cabe explicar, através de um exemplo, como foram extraídos os indicadores e categorias. Assim, convém resgatar a percepção de um dos entrevistados, o qual afirma que o comprometimento organizacional

*significa cumprir aquilo que lhe determinam com responsabilidade, ter a responsabilidade de ser coerente com as coisas que são impostas, fazer até mais do que o que lhe pedem [...]. Se me derem um tijolo e disserem 'constrói só a parede', eu não vou construir só a parede (A6).*

Ao analisar esta assertiva, verifica-se que o comprometimento organizacional está associado a diversas categorias, tais como: a expressão “cumprir aquilo que lhe determinam com responsabilidade” está relacionada ao indicador “ter responsabilidade”, da categoria Traço Pessoal, “ser coerente com as coisas que são impostas” relaciona-se a “agir com coerência”, da categoria Normas e Regras e “fazer até mais do que o que lhe pedem” associa-se ao indicador “fazer além do que é pedido”, da categoria Trabalho. Este exemplo é importante para elucidar o processo de análise e identificação das categorias que serão apresentadas ao longo da discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão apresentados em conformidade com a trajetória de pesquisa definida a partir da construção dos objetivos específicos. Assim, a análise dos dados, e respectiva interpretação, encontra-se estruturada em quatro subseções. A primeira subseção trata da decodificação do significado do comprometimento organizacional, a segunda identifica os motivos geradores considerados antecedentes do comprometimento organizacional, a terceira aponta os conseqüentes do construto, e, por fim, a quarta subseção estabelece relações dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional à luz da abordagem sócio-cognitiva.

As subseções que seguem apresentarão os resultados encontrados em cada organização, separadamente, para, posteriormente, ser traçado um quadro geral que retrate o esquema cognitivo do comprometimento organizacional no setor de telecomunicações, em cada um dos elementos de investigação definidos.

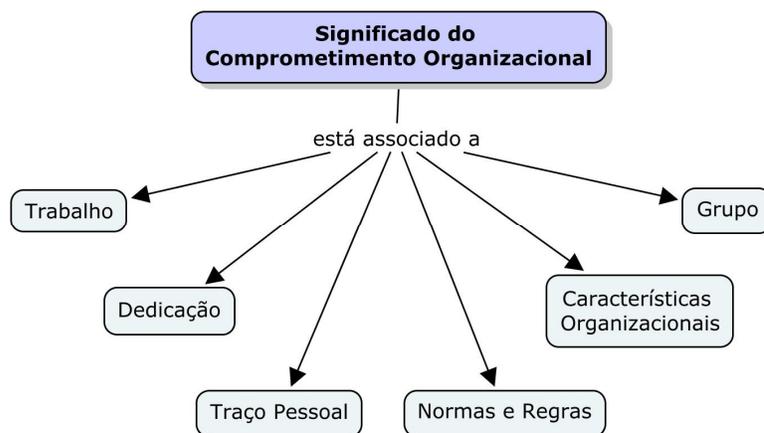
### 4.1 Significado do comprometimento organizacional

Os resultados que serão apresentados e discutidos nesta subseção visam atender ao primeiro objetivo específico proposto para este estudo, qual seja, decodificar o construto comprometimento organizacional na percepção dos pesquisados, compreendendo seu significado. Para tanto, os entrevistados das duas organizações foram questionados acerca do conceito do comprometimento organizacional, com vistas a explorar a percepção dos mesmos sobre o tema e desenvolver uma articulação teórica capaz de verificar a existência de novos aspectos tangenciando o construto.

A análise dos resultados da pesquisa, com base nas entrevistas, revelou que o comprometimento organizacional na Empresa A pode ser visto a partir de seis perspectivas: **das características do trabalho a ser desempenhado, de uma dedicação dada à empresa, das normas e regras a serem obedecidas, de um traço pessoal, de características inerentes à organização e do relacionamento desenvolvido com o grupo.**

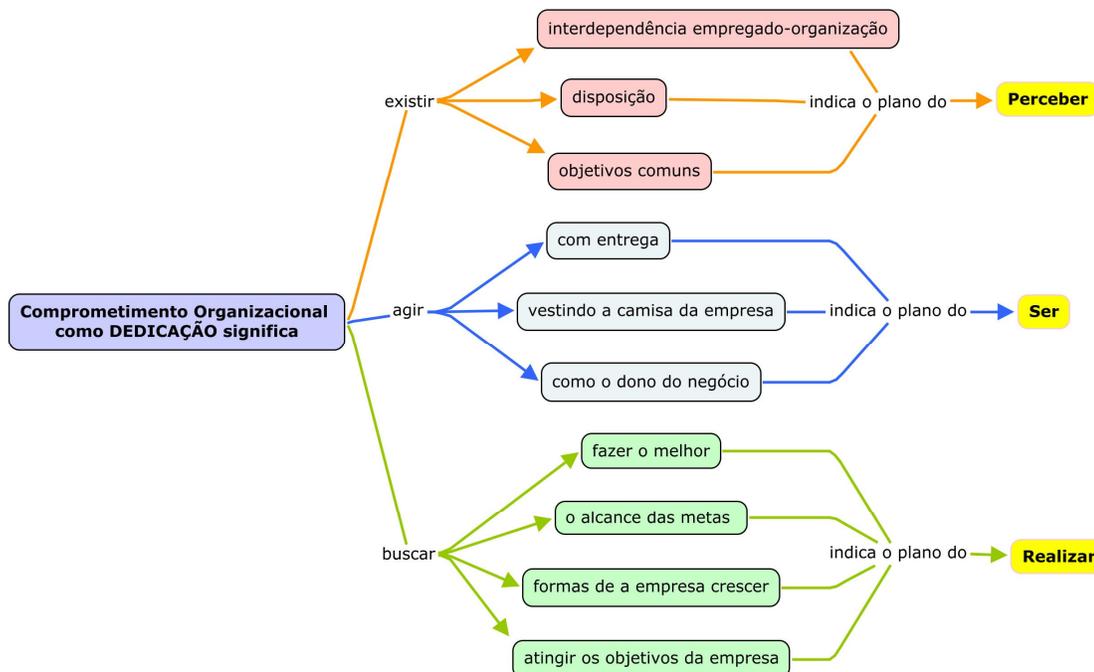
Cada uma dessas perspectivas implica em uma associação do significado do comprometimento organizacional. Portanto, foi observado a partir da fala dos entrevistados,

que na Empresa A, o comprometimento organizacional está associado a seis categorias: Trabalho, Dedicção, Traço Pessoal, Normas e Regras, Características Organizacionais e Grupo. Essas categorias estão ilustradas através do mapa que retrata o esquema cognitivo dos trabalhadores dessa empresa acerca do que significa ser com ela comprometido, o Mapa 1.



Mapa 1 - Mapa cognitivo do significado do comprometimento organizacional na Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

As seis categorias encontradas desdobram-se em vários indicadores e planos de percepção, os quais serão apresentados paulatinamente. A primeira categoria analisa a Dedicção. Através do Mapa 2 é possível perceber que o comprometimento organizacional está relacionado, na percepção dos entrevistados, principalmente à dedicação empregada na relação com a organização, sendo esta a categoria de maior expressão. Como se pode ver, a análise dos dados permitiu identificar que esta dedicação relaciona-se a diversos indicadores, como objetivos e metas, busca por aprimoramento e pelo crescimento da empresa ou mesmo como entrega, disposição e interdependência.



Mapa 2 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Dedicção - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Sobre estes resultados é importante tecer algumas considerações. Em primeiro lugar, a dedicação dos empregados manifesta-se em um esquema cognitivo presente em três planos: o do Realizar, no sentido de “buscar” caminhos para que a organização se desenvolva; o do Ser, no qual se procura “agir” como a organização espera; e o do Perceber, cuja importância está em “existir” certa congruência no binômio indivíduo-organização. Segundo, a maioria dos resultados relacionados à dedicação revela um comprometimento organizacional arraigado na intuição do sentimento de que “é esperado ser comprometido”. E, em terceiro lugar, verificou-se que, no plano do Realizar, o alcance de metas se posiciona como uma forte auto-cobrança, internalizada pela forma de trabalho da organização.

Em relação aos objetivos da organização, os resultados apontam que os entrevistados consideram que os mesmos, além de buscar serem alcançados devem ser compartilhados, ou seja, que a empresa e os empregados devem ter os mesmos objetivos. Assim, no plano do “realizar” o empregado busca atingir os objetivos da empresa, mas também espera “perceber” objetivos comuns com a mesma, caracterizando uma troca social na relação indivíduo-organização. As falas dos pesquisados destacam tais questões, por exemplo: “*encarar ela [a empresa A] como um grande objetivo, onde a gente tá dentro desse objetivo da empresa*” (A2); e “*a gente sempre busca o ‘up’, o mais [...]. A gente quer crescer, se a empresa tá crescendo a gente pensa conseqüentemente que poderia também crescer*” (A9). Estas falas corroboram com os postulados de Pereira (1993), a qual afirma que o comprometimento

organizacional é o processo através do qual os objetivos da organização e os do indivíduo tornam-se fortemente integrados ou congruentes.

Com relação ao plano do Ser, foram encontradas expressões coloquiais utilizadas como jargão no ambiente de trabalho das organizações em geral, a saber, as expressões “vestir a camisa” e “ser dono do negócio”, que refletem uma integração, definida por Gouldner (1960) como o grau em que o empregado é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular. A afirmação do autor torna-se perceptível nos seguintes discursos: “*comprometimento com a empresa é você agir como o dono do negócio, se comprometer com o resultado, com o cliente em geral, para que a empresa se saia bem no negócio*” (A5), “*vestir a camisa da empresa e fazer por onde ela cresça também*” (A9) e “*vestir a camisa, lutar até o fim tentando defender a empresa*” (A13). As falas dos entrevistados transmitem a idéia de que alguém que age como dono do negócio é alguém que cuida da organização, que se dedica para que tudo dê certo e que se envolve profundamente. No entanto, apesar de se apresentar como um discurso politicamente correto, tais falas revelam o interesse dos pesquisados em buscar, através da dedicação, “ser” o que a empresa espera, ou seja, o comprometimento perde seu caráter voluntário e assume uma perspectiva mais auto-reguladora, em que o empregado tenta se moldar ao modelo ideal de empregado comprometido.

Como ressaltado anteriormente, a dedicação empregada para o alcance das metas trouxe à tona uma forte auto-cobrança para realizar o que a organização espera, revelando uma internalização das próprias exigências da empresa. A percepção do entrevistado A2 evidencia estes indicadores:

*entregar meta, principalmente. A gente que trabalha em empresa privada tem que entregar meta. Então, não tem essa questão de dizer ‘ah, eu sou uma boa pessoa, mas eu não tô entregando’, não, a gente não tem passado, a gente só tem presente. Então, assim, não tem outra coisa a se fazer, se eu não entregar esse mês eu tenho que correr para entregar o outro.*

Portanto, nota-se que os aspectos humanos das relações de trabalho são deixados de lado em detrimento dos resultados esperados pela empresa. Com base nesta fala, passa-se a ver a organização a partir de uma vertente mecanicista, pois não importa ser uma boa pessoa, não importa se se está tendo dificuldades no trabalho ou em casa. O mais importante é o alcance das metas, é essencialmente isso que importa.

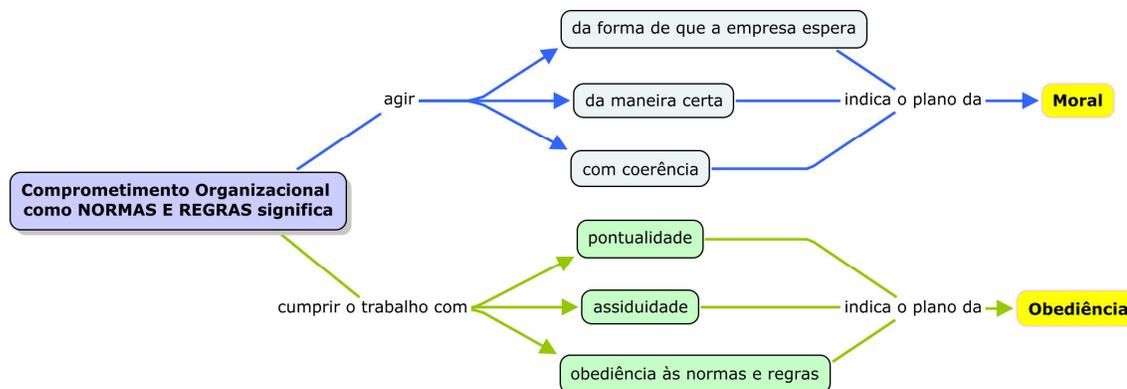
No plano do Perceber, identificou-se, a partir dos achados de campo, um forte sentimento de interdependência empregado-organização nos entrevistados, o qual é traduzido pelos mesmos como uma via de mão dupla e está associado à iniciativa de disposição por eles

demonstrada. Para elucidar tais questões, torna-se oportuno registrar dois discursos de pesquisados. Em suas palavras, “*estar comprometido aqui dentro é você estar disposto a se doar ao ponto da empresa crescer e você crescer junto com a empresa*” (A11) e

*significa o funcionário primeiramente estar satisfeito na empresa que trabalha, eu acredito que a relação funcionário-empresa é uma via de mão dupla, ou seja, a medida que ele oferece à empresa as suas qualidades como profissional [...] e tá ali disposto a ajudar a empresa a obter os seus resultados, a crescer, a ter um bom desempenho no mercado, a empresa também tem que estar disposta a retribuir o esforço e qualidade desse funcionário, seja em forma de remuneração, premiação, reconhecimento informal... (A15).*

A partir destas falas, percebe-se que a existência dos sentimentos de disposição e doação está vinculada ao crescimento mútuo, da organização e do empregado, e vê-se claramente essa interdependência entre as partes, pois o comprometimento organizacional depende da contrapartida da organização. Neste sentido, o construto confirma-se como um “elo de ligação” entre o indivíduo e a organização, conforme apontam Mathieu e Zajac (1990) e Allen e Meyer (1996).

O comprometimento organizacional também se refere ao cumprimento de Normas e Regras, conforme retrata o Mapa 3. Na percepção dos pesquisados da Empresa A, o comprometimento para com a organização significa responder da forma que a empresa espera, obedecer às normas e regras, ser coerente, ter pontualidade, assiduidade e fazer as coisas da maneira certa.



Mapa 3 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Normas e Regras - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados, nesta categoria, está associado principalmente a dois planos, o da Obediência, na qual os empregados se vêem impelidos a cumprir com o que lhes é exigido, e o plano da Moral, cujo cerne está na regulação do comportamento do empregado.

O cumprimento das regras e normas é encarado pelos entrevistados com grande seriedade, especialmente pela natureza do trabalho que é por eles desempenhado. As empresas de telecomunicações trabalham com base em Procedimentos Operacionais Padrão – POP's, os quais regem a maioria de suas áreas de atuação (vendas, operações, atendimento, dentre outras). Assim, o comprometimento organizacional, quando visto sob esta perspectiva, denota uma relação de trabalho formal, pautada em planos operacionais de trabalho. Alguns entrevistados evidenciam esta análise: *“ser comprometido com a empresa eu acho que é obedecer às normas da empresa, tudo que ela estabelece [...], que ande na linha, não faça nada de errado”* (A8) e é *“fazer tudo certinho, dentro das regras, dentro dos procedimentos”* (A10). Porém, convém alertar que essa formalidade também traz consigo certo caráter repressor, pois se percebeu, através de expressões como “andar na linha”, a existência de pouca liberdade de trabalho por parte dos entrevistados, não havendo clara autonomia para criar ou redesenhar processos.

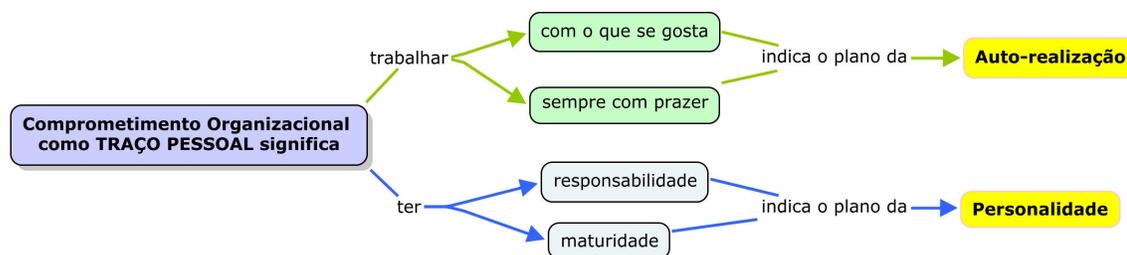
A categoria de Normas e Regras revela, ainda no plano da Obediência, que o comprometimento organizacional também é associado à pontualidade e à assiduidade. Há algumas falas que destacam estes indicadores, tais como a do pesquisado A14, para quem ser comprometido com a empresa *“é cumprir com os objetivos que são estabelecidos, os desafios e metas, cumprir com o horário, assiduidade”* e a do entrevistado A1 *“ter disciplina [...], honrar compromissos e horários”*. Assim, ser comprometido com a organização seria cumprir aquilo que lhe é determinado, dentro das normas e regras, com pontualidade, honrando compromissos e horários e sendo assíduo.

No plano da Moral, os entrevistados demonstraram preocupação em fazer as coisas da maneira certa, exatamente como a organização espera. Também se evidenciou a importância de agir com coerência e responder da forma esperada. Estes sentimentos podem ser notados a partir do discurso do entrevistado A9, para quem ser comprometido com a empresa *“é se comprometer com os procedimentos, os princípios, você fazer o certo [...] e ser aquilo que a empresa quer na hora e no momento certo”*. Observa-se que o esquema cognitivo do comprometimento organizacional associado ao comportamento moral relaciona-se fortemente à natureza normativa deste construto, pois, de acordo com os postulados de Wiener e Vardi (1990), esse comprometimento é visto como um conjunto de pressões normativas, as quais são internalizadas e manifestam-se em padrões de comportamento que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal.

É possível concluir, com respeito a esta categoria, que as evocações dos entrevistados fazem referência a mais de um indicador, pois, geralmente, ao falar sobre o que considera

comprometimento organizacional, o pesquisado menciona em sua fala aspectos relativos tanto ao cumprimento das normas quanto ao horário e/ou aos procedimentos, os quais estão interligados.

O comprometimento organizacional associado à Traço Pessoal revela que os entrevistados consideram essencial trabalhar com prazer, gostar do que se faz e ter responsabilidade e maturidade no desempenho do trabalho, conforme retrata o Mapa 4.



Mapa 4 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Traço Pessoal - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo desta categoria revela a existência de dois planos, o da Auto-realização e o da Personalidade. No plano da Auto-realização várias foram as evocações que denotaram a necessidade de se estar alinhado com o trabalho, buscando realizá-lo com prazer ou, ainda, estar em um emprego em que se goste. Para ilustrar tal afirmação, cabe resgatar os relatos:

- Para o pesquisado A3, o comprometimento organizacional “*é desempenhar sua tarefa com prazer*”;
- O entrevistado A4 define uma pessoa comprometida como “*uma pessoa que gosta do que faz, então a partir do momento que ela gosta do que faz ela vai se comprometer com a empresa*”;
- Segundo A15, o comprometimento organizacional

*é antes de tudo você ter vontade e prazer de tá trabalhando naquela empresa, então eu diria que a base seria essa. Na hora que você tem vontade e prazer de tá naquela empresa você consegue desenvolver uma série de trabalhos que com certeza vai tá agregando qualidade a essa empresa, certo, e conseqüentemente tanto o profissional quanto a própria empresa vai tá aí conquistando seus objetivos, seus resultados. Então eu acho que a base é realmente você ter prazer em tá naquela empresa desempenhando aquela função.*

Para os pesquisados, a condição de prazer no que se faz é considerada fator essencial para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, pois os mesmos refletem no prazer uma motivação intrínseca para o desempenho, e, conseqüentemente para o

comprometimento organizacional. Neste sentido, o comprometimento está associado ao plano de auto-realização, pois cada indivíduo deve buscar encontrar o local e a medida certa para o prazer que deseja encontrar no trabalho.

No plano da Personalidade, o comprometimento organizacional torna-se quase indissociável da realização do trabalho, sendo considerado uma característica intrínseca muito associada à responsabilidade, ao caráter e à realização das tarefas da maneira certa. Alguns entrevistados citaram que uma pessoa comprometida é naturalmente responsável e vice-versa, pois quando se é contratado pela empresa é natural que esta já espere encontrar uma pessoa comprometida, que faça as coisas da maneira certa, seja responsável e busque sempre o melhor. Neste sentido, entende-se que há uma forte relação desta categoria com o comprometimento organizacional de natureza comportamental, que, de acordo com Bastos (1993), pode ser equiparado a sentimentos de auto-responsabilidade por determinado ato, especialmente se estes forem percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

A quarta categoria encontrada em campo para retratar a percepção dos entrevistados da Empresa A em relação ao significado do comprometimento organizacional está vinculada ao Trabalho. Conforme demonstra o Mapa 5, os pesquisados associam o comprometimento organizacional a fazer além do que é pedido, sugerir alternativas, dar novas idéias, atender bem ao cliente, ter foco, encarar desafios e ser bom profissional.



Mapa 5 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado ao Trabalho - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

A partir da análise dos dados foi possível verificar que esta categoria possui um esquema cognitivo associado principalmente ao plano do Desempenho e da Postura Profissional.

O Desempenho configura-se em torno do escopo de trabalho da organização. Uma vez que o trabalho é quase que totalmente parametrizado, não ficando espaço para autonomia, como visto na categoria Normas e Regras, a sugestão de alternativas e novas idéias se apresenta como fator importante para o desempenho e, conseqüentemente, para demonstrar comprometimento para com a organização, em uma espécie de esforço para conquistar melhorias e alcançar certo reconhecimento por isso. Na percepção de A13, ser comprometido é *“tentar sempre trazer novas idéias”*.

Aspecto semelhante também pôde ser notado em expressões como “fazer além do que é pedido”, cuja conotação tem um caráter positivo para a organização, pois com isso a mesma alcança mais do que as metas formais, mas também pode representar certo sacrifício pessoal por parte do empregado, que, almejando um destaque pessoal, tende a se esforçar além do necessário buscando o máximo desempenho. A fala de um dos entrevistados ressalta estes aspectos, pois para ser comprometido com a empresa é preciso *“buscar formas da empresa crescer, buscar meios para que isso aconteça, não se acomodar. A gente tem que buscar fazer além do que é pedido”* (A11). O que não fica claro, através dos resultados, é se este esforço extra tem causado algum tipo de conflito trabalho-família ou perdas na qualidade de vida do trabalhador.

Outro indicador destacado pelos entrevistados no plano do Desempenho diz respeito ao atendimento ao cliente. Para eles, o cliente tem um papel importante no desempenho do trabalho, sendo essencial tratá-lo bem, o que revela uma estreita ligação entre este e o resultado final do trabalho, ou seja, o desempenho no sentido de *performance*, já que o cliente é a chave para o alcance dos resultados. Neste sentido, o significado do comprometimento organizacional está, na percepção dos pesquisados, diretamente relacionado ao atendimento, independente do cliente estar simpático ou mal humorado. Com vistas a exemplificar esta análise, cabe registrar falas que retratam a percepção dos pesquisados:

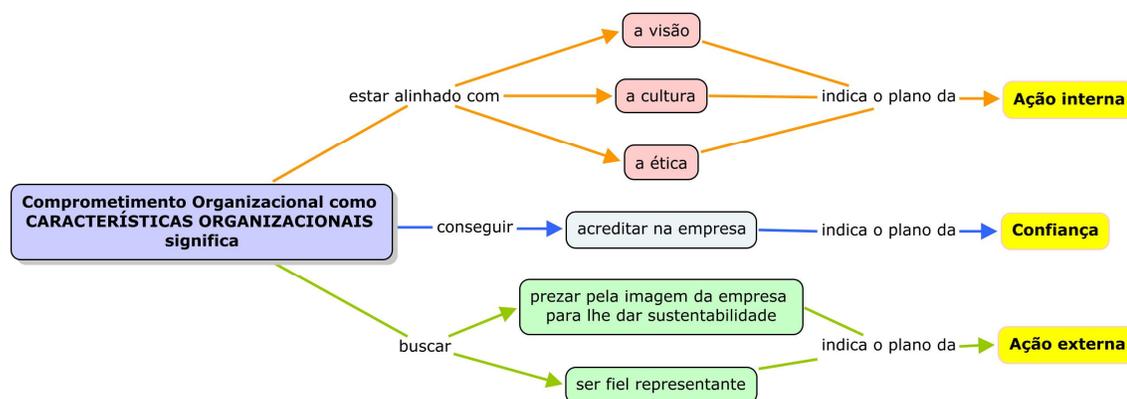
*eu acho que acima de tudo respeitar o cliente, já que a gente trabalha com venda então eu tenho que ver o cliente como meu patrão. Na realidade ele é, né... Então eu acho que é isso[...], é dar prioridade ao cliente, já que eu trato primeiramente com o cliente* (A8).

*encarar o cliente como uma possibilidade de retorno para mim também, então quando ele senta na minha mesa eu vejo ele como um retorno para mim e não só para ele. [...] Encarar ele como um melhora minha, pessoalmente minha também, entendeu? Então, assim, isso faz parte do comprometimento com a empresa* (A2).

No plano da Postura Profissional identificou-se expressões relacionadas às características do trabalho e ao profissionalismo, os quais revelaram certa cobrança pessoal

por parte dos pesquisados. O discurso de A16 evidencia estes aspectos: “*uma pessoa que tenha foco, certo, porque se você não tiver foco, é difícil [...] se achar ou ser definido como comprometido. Ser uma pessoa focada...*”. Ao se investigar os indicadores ser bom profissional, encarar desafios e ter foco, percebe-se que os próprios entrevistados já estabeleceram um padrão de trabalho que devem seguir, considerando, portanto, que se comprometer com a organização significa atender a estes critérios e ter a postura profissional adequada. Esta visão também se apresenta vinculada à natureza comportamental do comprometimento organizacional, pois o trabalhador faz uma auto-avaliação a fim de manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes.

Na categoria Características Organizacionais, o significado do comprometimento organizacional vincula-se a aspectos como cultura, visão e ética, mas também revela a necessidade de se acreditar na empresa, de ser fiel representante dela e prezar por sua imagem externamente, conforme ilustra o Mapa 6.



Mapa 6 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado às Características Organizacionais - Empresa A  
 Fonte: pesquisa de campo (2009).

A partir da análise dos dados, percebeu-se que o esquema cognitivo dos entrevistados está relacionado a três planos específicos, a saber, o da Ação Interna, o qual está vinculado a características mais macro como cultura, visão e ética, o da Confiança, vinculado diretamente a tal aspecto, e o da Ação Externa, associado à imagem da empresa.

No plano da Ação Interna, o comprometimento organizacional manifesta-se a partir do alinhamento do empregado com a visão, a cultura e a ética da organização. Estes indicadores retratam que os empregados possuem o compromisso de saber o que a empresa espera deles através de suas políticas, processos e objetivos de longo prazo, agindo em prol dos mesmos. As falas que evidenciam estas questões são: “*ser comprometido com a cultura dela [...]*,

*tentar absorver a cultura da empresa” (A1) e “é cumprir com a visão, com a ética da empresa...” (A17). Em uma vertente mais crítica, verifica-se que o empregado tenta se enquadrar no molde que a organização estabeleceu para ser seguido.*

No esquema cognitivo associado à Confiança é possível destacar que os empregados consideram essencial que se acredite na empresa para poder se trabalhar e se comprometer com ela. Esse aspecto foi considerado indissociável do comprometimento organizacional, sendo fator *sine qua non* para se estabelecer a relação empregado-organização. Cabe aqui destacar um dos discursos dos entrevistados que corroboram com a análise dos achados de campo:

*o comprometimento é a paixão que você tem que criar pela empresa, você tem que gostar da empresa em que está trabalhando, tem que defender realmente as cores da farda da empresa para poder ter comprometimento. Você não consegue ter comprometimento com algo que você não acredita, eu acho que tem que acreditar na proposta da empresa, nos desafios, apesar de concordar que empresa privada realmente é muito mais propícia a mudanças (A14).*

A fala desse entrevistado condiz exatamente com o significado do comprometimento organizacional proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) e sintetizado por Borges-Andrade (1994, p. 50), como sendo o “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”. Percebe-se, assim, a existência da identificação com a empresa nas expressões “o comprometimento é a paixão que você tem que criar pela empresa”, “você tem que gostar da empresa em que está trabalhando” e “acreditar na proposta da empresa”, como também a disposição para defendê-la na expressão “tem que defender realmente as cores da farda da empresa”, embora não tenha sido possível confirmar a permanência na mesma, pois o entrevistado ressalta que “empresa privada realmente é muito mais propícia a mudanças”. Ainda assim, o mesmo não coloca impedimentos pessoais à disposição de permanecer, apenas afirma que nas empresas privadas a mudança é mais suscetível.

No plano da Ação Externa, os indicadores que retratam que o comprometimento organizacional também está vinculado às Características Organizacionais ressaltam aspectos relativos à relação empregado-organização que indicam haver certa introjeção, já apontada por Gouldner (1960) como o grau em que a própria imagem do empregado inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados. Ao analisar a percepção do entrevistado A1 identifica-se fortemente esta introjeção, sendo o comprometimento organizacional associado à extrapolação dos limites internos, pois, para o pesquisado:

*se comprometer com o que a empresa apresenta para o público externo dela. A gente de certa forma é reflexo, é vitrine como empregado da empresa. Então, como estamos sendo identificados lá fora, no mercado, extra horário de trabalho [...]. A gente é a imagem da empresa toda hora.*

A fala de A1 destaca a necessidade, já introjetada, de se comportar como colaborador da empresa até em horários após o expediente normal de trabalho, ou seja, não se é empregado da Empresa A apenas no horário formal e sim o tempo todo. E neste sentido, o comprometimento organizacional também extrapola os limites internos.

Por fim, a última categoria auferida na análise das entrevistas sobre o significado do comprometimento organizacional diz respeito ao Grupo. A percepção dos entrevistados com relação a esta categoria não foi muito expressiva, sendo relatados apenas dois indicadores: o respeito e a ajuda aos outros, conforme retrata o Mapa 7.



Mapa 7 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado ao Grupo - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Neste esquema cognitivo, os pesquisados percebem o comprometimento organizacional associado ao sentimento de reciprocidade. Foi evidenciado por eles a necessidade de se respeitar os companheiros de trabalho e também de ajudá-los no desenvolvimento das atividades. Para exemplificar como se dá essa reciprocidade apresentase o discurso do entrevistado A14: *“comprometimento também é o companheirismo, né, a gente tem que trabalhar em equipe. Eu acho muito importante também essa questão do companheirismo, né, ajudar, trabalhar em grupo. Trabalhar em grupo, sempre”*.

É possível que esta categoria não tenha tido alta significância devido a dois fatores: por que a entrevista almejava auferir o comprometimento para com a organização, não sendo visualizado pelos entrevistados a perspectiva dos colegas de trabalho, ou por que os entrevistados não vêem no grupo o reflexo do comprometimento organizacional.

Até aqui foram analisados e discutidos os resultados encontrados na Empresa A, que visam cumprir o objetivo específico relacionado à decodificação do significado do comprometimento organizacional, à luz da abordagem sócio-cognitiva. A partir de agora serão apresentados os resultados da Empresa B.

A segunda organização pesquisada, aqui mencionada como Empresa B, apresentou resultados semelhantes aos da Empresa A no que diz respeito às perspectivas e categorias

encontradas e seus indicadores, o que revela certa unidade de pensamento no esquema cognitivo dos trabalhadores do setor de telecomunicações. No entanto, a riqueza das entrevistas é distinta e não pode ser considerada semelhante em nenhum dos casos, dado que esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e preserva a exclusividade de informações existente no discurso da cada entrevistado.

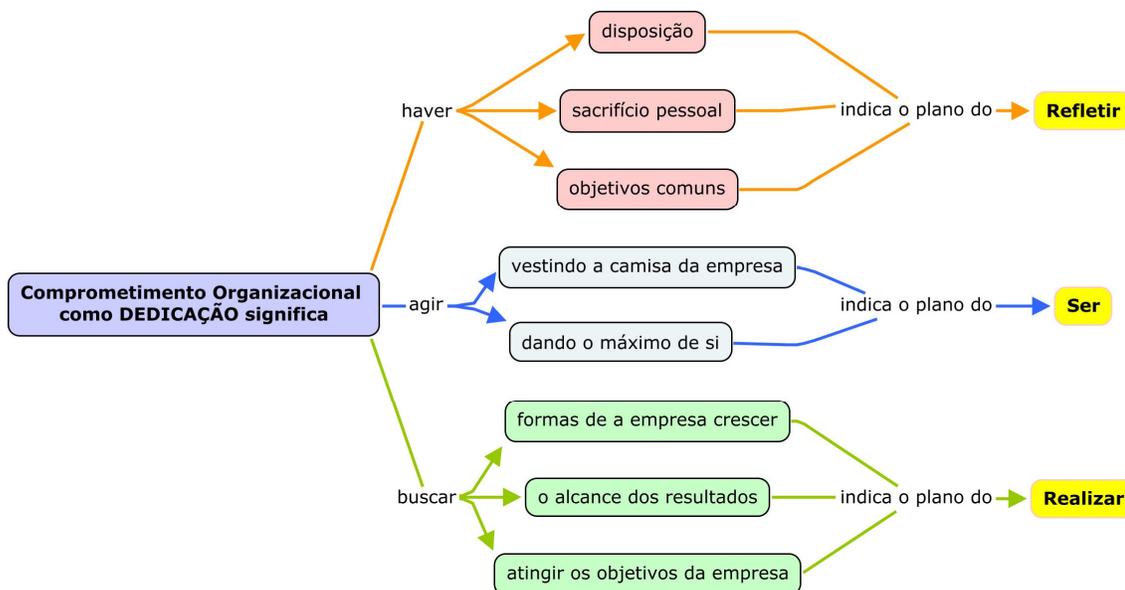
Feitos estes esclarecimentos iniciais, cabe, portanto, apresentar as perspectivas identificadas a partir da análise das entrevistas da Empresa B, as quais relacionam o comprometimento organizacional à **dedicação dada à empresa, características do trabalho a ser desempenhado, características organizacionais, normas e regras a serem obedecidas e traço pessoal**.

As cinco categorias advindas da associação do significado do comprometimento organizacional são Dedicção, Trabalho, Características Organizacionais, Normas e Regras e Traço Pessoal, as quais estão ilustradas no mapa causal do esquema cognitivo do significado do comprometimento organizacional da Empresa B, o Mapa 8.



Mapa 8 - Mapa cognitivo do significado do comprometimento organizacional na Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

A primeira a ser analisada é a Dedicção, a qual se destacou dentre as demais como a mais evocada pelos respondentes. A partir do Mapa 9 percebe-se que a dedicação associada ao significado do comprometimento organizacional consolida-se a partir de três ações específicas: primeiro, quando há atitudes que extrapolam o escopo formal do trabalho, o empregado espera “refletir” a imagem de uma pessoa comprometida com a organização; segundo, quando os empregados agem da forma que a organização espera, eles procuram “ser” o que ela espera; e terceiro, quando buscam concretizar resultados para a organização, o comprometimento organizacional está associado à “realizar”.



Mapa 9 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Dedicção - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No primeiro plano, o Refletir, não necessariamente o empregado está feliz ao dedicar-se à organização, mas o faz, pois o comprometimento organizacional significa dedicar-se, esta dedicação está associada à necessidade de refletir a imagem de um empregado comprometido com a organização e o esquema cognitivo conduz à idéia de que, havendo disposição, sacrifício pessoal e objetivos comuns com a organização, haverá comprometimento. Para tornar mais claro o que esta análise pretende concluir, cabe resgatar alguns discursos:

- “*comprometimento eu associo a um envolvimento mais profundo que pode chegar até a um sacrifício seu*” (B27);
- “*tornar os objetivos da empresa os meus [...], os problemas da empresa são meus problemas*” (B16);
- “*uma pessoa disponível, uma pessoa que está sempre disposta a viajar... a tá focado nas metas da empresa*” (B18).

A partir da observação destes discursos é possível perceber que o esquema cognitivo dos empregados associa o comprometimento organizacional à necessidade de dar algo à organização que vai além da relação formal de trabalho, pois é preciso estar disponível a qualquer hora em que a organização necessitar, assumir para si os objetivos e problemas organizacionais e ainda, se necessário, sacrificar-se em nome da organização. Há mais um discurso que ilustra com clareza esta análise e confirma que a dedicação, neste caso, nem sempre é vista pelo empregado como algo fácil e prazeroso:

*me dar totalmente por ela, tá sempre disposta a tudo e qualquer situação que ela precisar que eu faça, tipo, viajar, por exemplo, como eu viajei de sete meses grávida, ou, minha filha com quatro meses, eu voltei da licença maternidade... deixei ela com minha mãe com seis, sete meses e viajei também, então é isso, você estar sempre disposto a dar tudo que você pode pela empresa... o que ela precisar de você, você tá disposto a ter (B4).*

Desta forma, parece haver indícios de que o comprometimento organizacional estaria vinculado à natureza normativa do construto, que seria o conjunto de pressões internalizadas para que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização (BASTOS, 1993) e que possui como característica o sacrifício pessoal (WIENER; VARDI, 1990).

O segundo plano de percepção demonstrado pelos empregados é o do Ser, o qual se manifesta a partir de ações desencadeadas pelos colaboradores que demonstrem uma máxima doação à organização, bem como o jargão de “vestir a camisa da empresa”. Os achados de campo revelam que é importante para os empregados demonstrar que há a tentativa de desempenhar o trabalho com dedicação, dando o máximo de si para que a empresa atinja seus objetivos e alcance suas metas. Os discursos dos entrevistados evidenciam estes aspectos: “*se comprometer com as metas traçadas para cada setor da empresa. Eu acho que a gente é contratado pra trabalhar e a gente doa o máximo de si pra empresa*” (B20), “*se comprometer com a empresa hoje é você fazer tudo por ela, é você dar o seu melhor para que a empresa sempre renda*” (B23) e “*ser dedicado, dar o máximo de si, cumprir com seus compromissos dentro das suas funções*” (B24).

Os entrevistados também retratam esse esforço em prol da organização a partir da expressão “vestir a camisa da empresa”. Nas falas dos entrevistados, “*são as pessoas que vestem a camisa, que defendem a empresa independente da situação econômica, financeira, eu acho que é por aí*” (B1) e “*ser comprometido com a empresa pra mim é vestir a camisa da empresa, não só dentro como fora*” (B27), percebe-se certo compromisso em defender a organização, o qual vai além de seus limites internos, podendo ser exercido também externamente. Neste sentido, o empregado irá se comportar a favor da organização mesmo em situações que ocorram fora de seu horário de trabalho.

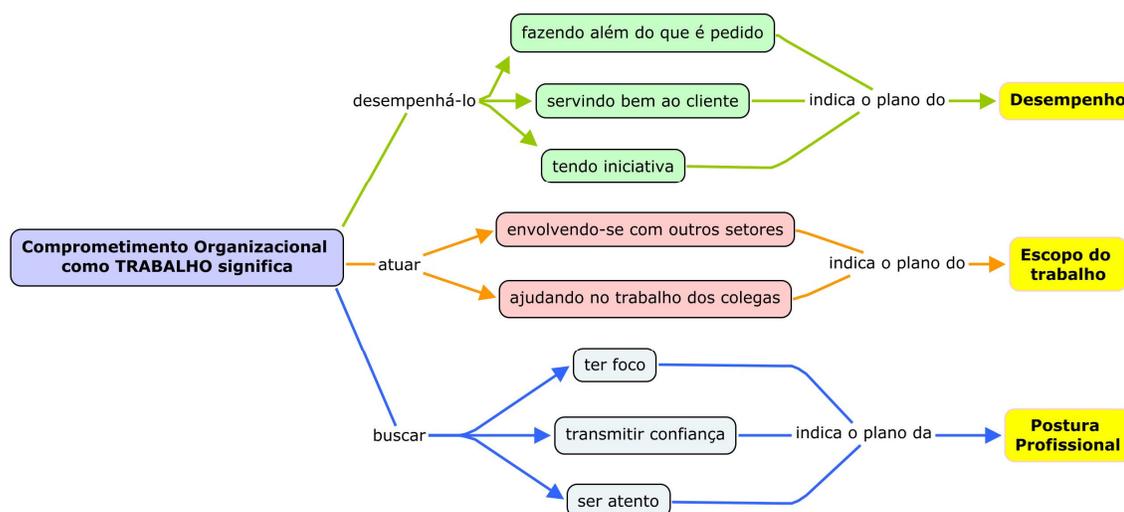
No plano do Realizar, todos os resultados indicam que o esquema cognitivo dos colaboradores está associado à vontade de conquistar as metas estabelecidas e trazer resultados concretos para a organização. As palavras de um dos entrevistados ressaltam este indicador: “*uma pessoa comprometida realmente é uma pessoa diferenciada e você pode ver o comprometimento também nos resultados, pessoas comprometidas geralmente dão bons resultados em tudo que fazem*” (B27). Como se pode ver, neste discurso nota-se claramente o

desejo de demonstrar o comprometimento organizacional a partir dos resultados alcançados, pois o indivíduo comprometido com a organização se destaca em seu trabalho. Há outras falas que evidenciam estes indicadores:

- “*realmente procurar sempre o melhor para fazer a empresa ser lucrativa, ser objetiva, tá bem*” (B11);
- “*defendê-la, vestir a camisa, e também se empenhar para somar esforços para que ela melhore cada dia mais*” (B6);
- “[...] *contribuir no que for possível dentro dos seus limites, mas sem medir esforço, contribuir para que esses objetivos sejam alcançados*” (B21);
- “*fazer o possível para atingir as metas e os objetivos, os resultados da empresa, os resultados que a empresa espera, acho que isso é comprometimento*” (B7);

Os resultados encontrados no plano do Realizar na Empresa B não revelaram a auto-cobrança existente na Empresa A. Aqui, os achados de campo contemplam apenas o esforço em alcançar as metas no sentido de contribuir, fazer o possível e procurar o melhor para a empresa, mas sem denotar cobrança excessiva. Neste caso, os achados de campo da Empresa B corroboram com o significado do comprometimento organizacional proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), uma vez que se constatou tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização.

A segunda categoria encontrada na análise dos resultados refere-se à associação do comprometimento organizacional ao Trabalho, cujo esquema cognitivo está ilustrado através do Mapa 10.



Mapa 10 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado ao Trabalho - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O significado do comprometimento organizacional, na categoria Trabalho, está presente em três planos: do Desempenho, do Escopo do trabalho e da Postura Profissional.

No plano do Desempenho, os empregados acreditam que ser comprometido com a organização é sinônimo de fazer além do que é pedido, servir bem ao cliente e ter iniciativa. Neste sentido, os discursos demonstram o quanto é importante para o empregado ser proativo, resolver problemas que podem não estar diretamente relacionados a sua atividade, mas que, por afetar o desempenho da empresa, se tornam importantes para todos. A fala dos pesquisados evidenciam estes aspectos: *“para mim o comprometimento maior que uma pessoa pode ter com a empresa é isso, [...] a pessoa se empenha, tem visão, tem iniciativa, ela sempre tá com um passo a mais”* (B17), *“uma pessoa comprometida acima de tudo ela tem proatividade, tem iniciativa pra resolver os problemas da empresa, coisas que nem sempre estão na alçada dela”* (B27). Logo, percebe-se que o esquema cognitivo dos trabalhadores, nesse aspecto, ressalta o desempenho do trabalho como algo que vai além do prescrito.

Ainda no plano do Desempenho, percebeu-se que os empregados deram certa ênfase ao atendimento ao cliente, pois o consideram importante no desenvolvimento do trabalho, especialmente quando atendê-lo faz parte do conjunto de atividades que o empregado desempenha. Desde já torna-se oportuno resgatar os discursos de alguns entrevistados que evocam essas questões:

- *“aquela pessoa que pensa antes e durante e depois como tratar o cliente interno e externo”* (B3);
- *“estar disposto a servir esse cliente seja lá em que horário for, dentro da empresa e fora da empresa. Se eu tiver num supermercado e alguém me vê com crachá e ele vier fazer comentário é tá disposto a ajudá-lo, então isso é tá comprometido com a empresa”* (B15);
- *“o fundamental de uma pessoa comprometida hoje, dentro de uma organização séria como essa, primeiro é ouvir e ouvir bem o cliente”* (B22);
- *“atender o cliente bem, que é uma coisa que a empresa persegue, é o meu objetivo”* (B16).

Percebe-se algumas peculiaridades nos discursos dos respondentes que merecem ser discutidas: primeiro, as palavras de B3 representam uma parte dos empregados que, ao se referir ao cliente, apontam tanto os clientes externos quanto os internos, pois há uma visão mais ampla de cliente, que inclui também o tratamento dispensado aos outros setores, e segundo, o cliente deve ser servido em qualquer lugar, pois o empregado comprometido com

a empresa a representa externamente e trabalha em qualquer horário, o que pode ser observado nas palavras de B15.

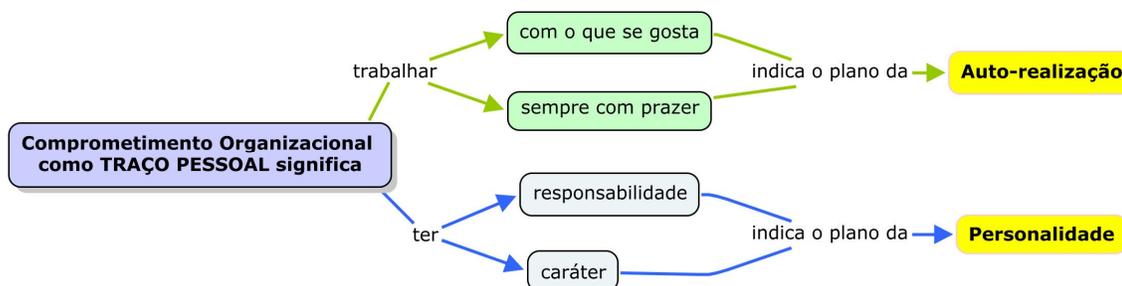
No plano do Escopo do trabalho, verificou-se certa ampliação da atuação do empregado, a partir do envolvimento com outros setores e com o trabalho dos colegas. As falas que ressaltam esses indicadores são: *“faz parte do comprometimento você ver que um colega [...] tá precisando de alguma coisa e às vezes o problema não é nem seu e você se envolve, acho que isso é uma demonstração de comprometimento”* (B27), *“normalmente a gente percebe o seguinte, que uma pessoa comprometida, pode ser qualquer problema, não é da área dele, mas ele traz o problema e vai adiante [...]”* (B22) e *“uma pessoa comprometida é uma pessoa alegre, que trabalha com satisfação, procura ajudar os demais e não encontra obstáculos para que uma tarefa minha ou do vizinho seja solucionada”* (B5). Neste sentido, o empregado comprometido com a organização não se preocupa apenas com seu trabalho, mas também se importa com o que acontece no entorno, procurando demonstrar atitudes favoráveis ao trabalho.

No plano da Postura Profissional, assim como ocorreu com a Empresa A, os empregados da Empresa B parecem ter estabelecido um perfil adequado de trabalho e esperam que o colaborador comprometido com a empresa se encaixe nesse perfil. Os entrevistados citaram uma série de características que compõe esse perfil, tais como honestidade e ética (B20), foco (B17), credibilidade e respeito (B7). Em outros discursos também é possível identificar essa auto-cobrança por uma postura profissional adequada, como no discurso de B25, *“estar atento a tudo que interessa a sua tarefa, você tem que tá atento sempre”* e no discurso de B28:

*se comprometer com seriedade, com ética e transparência, [...] alguém que transmita para a pessoa a confiança. O comprometimento de uma pessoa que trabalha aqui tem que ser assim, uma pessoa que transmita para os nossos clientes tanto interno quanto externo a confiança, transparência e acima de tudo a credibilidade que nós passamos como prestadores de serviço.*

Ao analisar a expressão “o comprometimento de uma pessoa que trabalha aqui tem que ser assim”, verifica-se que, na percepção dos entrevistados, o profissional comprometido não pode se comportar de forma aleatória, mas precisa seguir o padrão adequado. Neste sentido, esse tipo de comprometimento organizacional se assemelha à natureza comportamental do construto.

Na categoria Traço Pessoal os resultados apontam para dois planos distintos: o da Auto-realização e o da Personalidade, conforme apresenta o Mapa 11.



Mapa 11– Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Traço Pessoal - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No plano da Personalidade, o esquema cognitivo dos trabalhadores da Empresa B busca elencar as características pessoais associadas à personalidade, que parecem compor o ideal de uma pessoa comprometida com a organização, de forma semelhante ao que ocorreu na categoria Trabalho no plano da Postura Profissional. Neste caso, os principais traços ressaltados pelos empregados são a responsabilidade e o caráter, como se pode observar através de alguns discursos, como o de B2, ao discorrer sobre o significado do comprometimento organizacional, “*é a pessoa ter responsabilidade com as atividades... com a instituição. Eu acho que se resumiria mais em ter responsabilidade [...] eu fui criada para ter responsabilidade, é uma característica minha*” e os de B4 e B12, que preferiram falar sobre uma pessoa comprometida citando suas características: “*responsável, é a principal eu acho. E o resto vem a partir da responsabilidade, mas essa é a principal*” (B4) e “*responsabilidade, caráter, ética e... criatividade*” (B12).

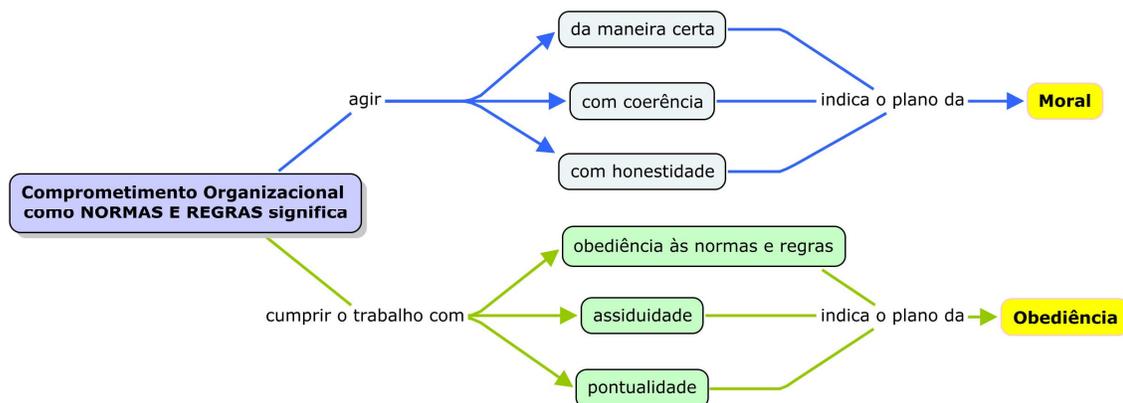
No plano da Auto-realização os entrevistados apontam o prazer no trabalho como uma condição de pré-existência para o comprometimento organizacional, pois se não há prazer e gosto pelo trabalho, não haverá comprometimento com a organização. É possível perceber claramente a presença destes indicadores em dois discursos:

- “*acima de tudo você ter prazer no que você faz. Você pode ter o melhor emprego do mundo, mas se você não gosta daquilo você jamais vai ter comprometimento com aquilo*” (B4);
- “*a pessoa precisa gostar do que faz, precisa gostar pra poder se comprometer, quando a pessoa não tem prazer no que faz é difícil se comprometer, faz de qualquer jeito*” (B6).

Assim, observa-se que, para os empregados, apenas um bom emprego não é suficiente para garantir o comprometimento organizacional, dado que é necessário a existência da motivação intrínseca revelada através do prazer para desencadear o comprometimento com a organização. Ainda que os entrevistados não tenham descrito o que consideram ser “o melhor

emprego do mundo”, através desta expressão nota-se que esse emprego teria um alto valor para o indivíduo, mas seria posto à prova em relação ao prazer no desempenho do trabalho. Verifica-se, também, que a ausência dessa motivação intrínseca associada à auto-realização traria conseqüências negativas para a organização, uma vez que o trabalho seria realizado de qualquer forma, não havendo zelo ou preocupação com a condução das tarefas. Nas palavras de um dos entrevistados, “*quando você é comprometido você faz bem feito*” (B1).

A quinta categoria encontrada a partir da análise dos achados de campo refere-se às Normas e Regras percebidas e assumidas pelo indivíduo, conforme retrata o Mapa 12.



Mapa 12 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado à Normas e Regras - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados da Empresa B, nesta categoria, revela que os mesmos associam o comprometimento organizacional aos planos da Moral e da Obediência. No plano da Moral, os empregados buscam agir com coerência, com honestidade e da maneira certa, na tentativa de se enquadrar ao padrão moral requerido pela organização. Diversos discursos evidenciam estes indicadores:

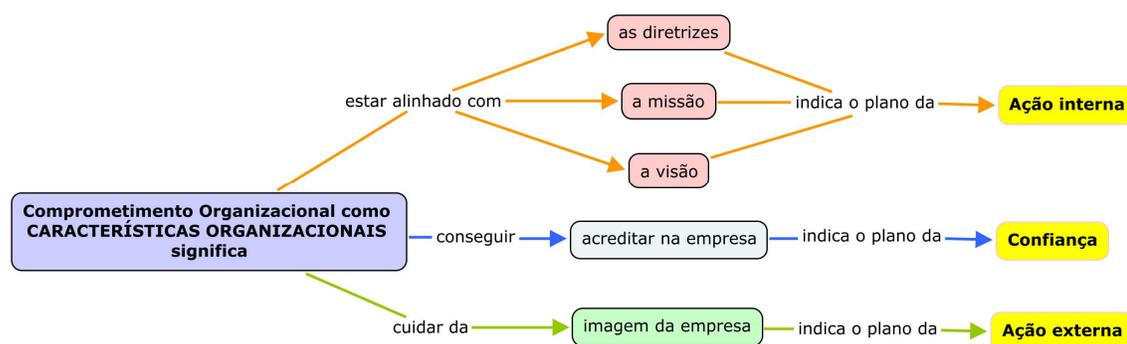
- “*ser comprometido é, primeiro, é ser bem honesto com o que você faz, com tudo, tentar fazer certo sempre [...]*” (B25);
- “*agir com ética e de forma coerente com as idéias da empresa*” (B8);
- “*ser coerente com os objetivos que a empresa quer com relação ao comércio, ao que ela fornece, ao que ela faz e andar com foco...*” (B17);
- “*uma pessoa séria, uma pessoa que sempre busca realizar suas obrigações, eu acho que isso seria um ponto principal*” (B23).

Neste sentido, o comprometimento organizacional está relacionado ao cumprimento de obrigações, à seriedade, à coerência e à honestidade, sendo que estes comportamentos fazem parte de uma pessoa moralmente aprovada pela organização. Assim, o esquema cognitivo dos empregados associa o comprometimento a uma regulação do comportamento individual. O

clássico trabalho de Etzioni, de 1961, já havia considerado a possibilidade de um envolvimento moral, consolidado através da internalização das normas da organização.

Outra preocupação dos empregados revela-se através do plano da Obediência, pois os mesmos esperam não desapontar a organização no que se refere aos aspectos formais estabelecidos pela mesma, tais como pontualidade, assiduidade e cumprimento das normas e regras. O discurso sobre a obediência às normas e regras parece ser unânime entre esses entrevistados, quase como se estivessem repetindo palavras há pouco ouvidas: “*é seguir todas as regras de normas da empresa, eu penso assim*” (B9), “*são as pessoas que trabalham de acordo com as regras da empresa*” (B8), “*ser comprometido com a empresa pra mim, digamos, seria obedecer as normas e procedimentos que a empresa determina*” (B20), “*seguir as normas que a empresa exige da gente*” (B26). Esse sentimento de obrigação, além de estar vinculado ao envolvimento moral proposto por Etzioni, também se relaciona à perspectiva normativa do comprometimento organizacional, como também ocorreu na mesma categoria da Empresa A.

A última categoria encontrada na análise da Empresa B está relacionada às Características Organizacionais. Semelhantemente aos achados de campo encontrados na Empresa A, há três dimensões existentes na Empresa B - Ação interna, Confiança e Ação externa – mas os indicadores das mesmas diferem em alguns casos, conforme se observa através do Mapa 13.



Mapa 13 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional associado às Características Organizacionais - Empresa B  
 Fonte: pesquisa de campo (2009).

No plano da Ação interna, o esquema cognitivo dos empregados revela que os mesmos consideram ser comprometido com a organização o indivíduo que está alinhado com as diretrizes, a missão e a visão. Nos resultados da Empresa A não havia surgido qualquer referência às diretrizes da organização, o que indica que este termo deve ser corriqueiramente utilizado na Empresa B, pois os entrevistados demonstraram bastante familiaridade com o

assunto, além de evocarem também a missão e a visão como fatores importantes para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Para ilustrar a importância dada a estes indicadores, cabe aqui resgatar os discursos que os enfatizam:

- *“é você tá alinhado com os objetivos, as diretrizes, acreditar na missão e visão da empresa”* (B7);
- *“comprometido com a empresa é tá alinhado as suas diretrizes, ou seja, tá envolvido e afinado com o que foi determinado desde a gestão superior”* (B22);
- *“você precisa se preocupar com a missão da empresa. Pra mim eu acho que se você não se compromete com a missão da empresa você simplesmente não está envolvido com a visão da empresa”* (B3);
- *“é tá alinhado com as diretrizes dela, seguir à risca, fazer tudo pelo cliente, mas ao mesmo tempo sem sair da linha da empresa”* (B15).

Como se pode ver, os empregados demonstram preocupação em entender os aspectos mais relacionados ao planejamento estratégico da organização. As diretrizes, a missão e a visão são definidos pela diretoria e desdobrados em metas específicas para cada setor. Em última análise, considera-se que o empregado não se sente comprometido apenas com suas metas individuais ou com seu trabalho específico, ao contrário, percebe a organização de forma mais ampla e sistêmica, entendendo que o comprometimento se dá no âmbito organizacional.

No plano da Confiança, os entrevistados consideram que é imprescindível acreditar na organização em que trabalham, pois se isso não for possível será muito difícil alguém conseguir se comprometer com a mesma. Para eles, é a partir da oferta e das estratégias da empresa que o empregado decide ou não acreditar nela e segui-la, comprometendo-se. Alguns discursos evidenciam estes aspectos: *“são pessoas que acreditam na empresa, na visão de futuro que a empresa tem, né, é difícil você achar uma pessoa comprometida que não acredita na empresa, né, nas estratégias nem nos posicionamentos que a empresa toma”* (B27), *“primeiramente acreditar no que a empresa oferece, não só para o colaborador, mas também para o cliente. A partir do momento que você acredita na oferta da empresa, você se torna comprometido com a empresa”* (B12) e *“eu ainda acredito na empresa. Enquanto eu tiver acreditando na empresa e enquanto eu tiver acreditando na gestão da empresa, eu vou continuar trabalhando aqui”* (B15). Além de evidenciar que o comprometimento organizacional depende da confiança que o empregado deve ter na organização, a colocação de B15 ressalta que a permanência nesta organização também depende da confiança. Neste

sentido, a percepção do entrevistado corrobora com a definição do comprometimento postulada Borges-Andrade (1994) acerca da identificação com a organização e sua conseqüente permanência.

Por fim, o plano da Ação externa revela que o comprometimento com a organização está associado à importância de cuidar da imagem organizacional. Neste caso, os empregados acreditam que o vínculo com a organização não existe apenas internamente, mas ultrapassa esse limite para ser manifestado também externamente. Nas palavras dos entrevistados, “*você tem que ter ética, não falar mal da empresa, não falar assuntos estratégicos em ambiente público... não falar da empresa para outras pessoas, isso tudo é comprometimento*” (B2) e “*normalmente a gente percebe o seguinte, que uma pessoa comprometida, pode ser qualquer problema, não é da área dele, mas ele traz o problema e vai adiante [...] e isso é gratificante, porque do outro lado você sente que muda completamente a imagem da empresa*” (B22). Percebe-se que além de zelar pela imagem da empresa em ambientes externos, os empregados também consideram que, ao resolver qualquer problema que a mesma venha a ter, isso proporcionará uma melhoria dessa imagem.

Para concluir a discussão dos resultados desta subseção, torna-se oportuno apresentar a percepção de um dos entrevistados sobre o conceito de comprometimento organizacional, pois o mesmo traz à tona uma discussão existente na literatura acerca diversidade de conceitos adotados no estudo do construto comprometimento:

*não é fácil você dizer o que é o comprometimento porque existem um monte de variáveis e para cada pessoa existe um conceito de se comprometer [...]. Então assim, é muito dinâmico esse processo, é um desafio pros gestores, pros administradores conseguirem compreender essa complexidade do ser humano vis a vis com os valores da empresa e com os desejos de cada colaborador, não é uma questão fácil de responder* (B14).

As palavras do entrevistado parecem justificar a variedade de categorias e indicadores encontrados nesta pesquisa para conceituar o comprometimento organizacional, pois a percepção de cada pesquisado está associada a um esquema cognitivo diferente. Na tentativa de entender a complexidade do comportamento humano, o comprometimento organizacional surge como um construto importante que busca investigar questões existentes no binômio indivíduo-organização. Essa diversidade de definições já foi discutida por diversos autores e pode ser compreendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas, tais como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social (BASTOS, 1993), além dos diversos estudos que defendem a realização de mais pesquisas sobre as dimensões do

comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MOWDAY, 1998).

Após a exposição dos resultados da pesquisa encontrados para cada organização objeto de estudo, convém apresentar, através do Quadro 8, as principais expressões associadas ao significado do comprometimento organizacional.

<b>Expressões associadas ao significado</b>	<b>Categoria</b>	<b>Plano relacionado</b>
Regulação do comportamento	Dedicação	Ser
	Normas e Regras	Moral
	Trabalho	Postura Profissional
	Traço Pessoal	Personalidade
Esforço considerável	Dedicação	Realizar
	Trabalho	Desempenho Escopo de trabalho
Sacrifício Pessoal	Dedicação	Refletir
	Características Organizacionais	Ação Externa
Troca social	Dedicação	Perceber
	Características Organizacionais	Ação Interna
Prazer	Traço Pessoal	Auto-realização
Crença na organização	Características Organizacionais	Confiança
Sentimento de obrigação	Normas e Regras	Obediência
Relações com o grupo	Grupo	Reciprocidade

Quadro 8 – Significado do Comprometimento Organizacional – Setor de Telecomunicações  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O significado do comprometimento organizacional é reflexo, principalmente, da regulação do comportamento, presente nas categorias Dedicação, Normas e Regras, Trabalho e Traço Pessoal e percebida por intermédio de seus respectivos planos de percepção. Em segundo lugar, os entrevistados vincularam o comprometimento organizacional a um esforço considerável empregado em prol da organização, ressaltado através das categorias Dedicação e Trabalho. Como se pôde ver ao longo desta subseção e através do Quadro 8, há, ainda, outras expressões extraídas dos discursos dos entrevistados, tais como sacrifício pessoal, prazer, troca social, crença na organização, sentimento de obrigação e relações com o grupo.

Nesta subseção foram apresentados e discutidos os resultados que visaram decodificar o significado do comprometimento organizacional na percepção dos entrevistados das Empresas A e B, ambas pertencentes ao setor de telecomunicações. A próxima subseção tratará dos resultados encontrados acerca dos antecedentes do comprometimento organizacional.

## 4.2 Antecedentes do comprometimento organizacional

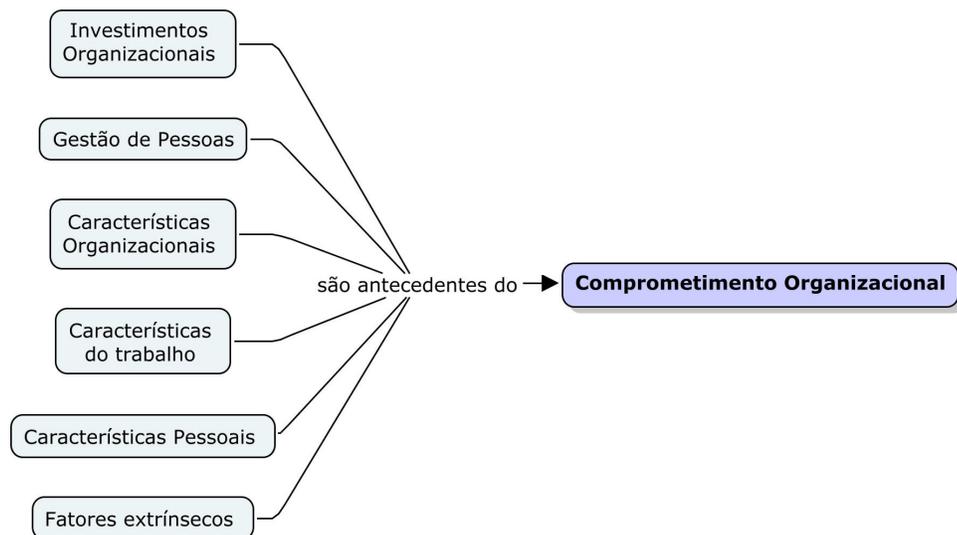
Em conformidade com a trajetória de pesquisa delineada, a partir de agora serão apresentados os resultados que atendem ao segundo objetivo específico definido para este estudo, a saber, o de identificar os motivos geradores do comprometimento organizacional considerados seus antecedentes, nas organizações objeto de estudo. As questões estabelecidas nas entrevistas visaram, portanto, extrair do pesquisado os elementos percebidos por eles no processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional que podem ser entendidos como antecedentes ao construto.

Para dar início à análise dos resultados da Empresa A, torna-se oportuno começar esta subseção com o discurso de um dos entrevistados, que apresenta uma visão holística do que seriam os antecedentes do comprometimento organizacional. O entrevistado consegue perceber, de forma mais ampla, qual a função dos antecedentes e afirma:

*eu acho que comprometimento hoje em dia nas pessoas é muito formado na cabeça dele em torno do que ele vê intra-empresa, do que ele tá tendo lá dentro [...]. É um cenário, na realidade, que ela arma que faz com que você absorva. Então se a empresa não trabalha bem isso aí, se ela não tem uma cultura de... de fidelização do funcionário por meio do cenário que ela cria para ele lá, tanto passando por benefícios, quanto passando por encarecimento... é... ela jamais vai ter condições de evoluir e conseqüentemente trazer a evolução desse funcionário junto com ela (A1).*

O discurso ora resgatado retrata que os antecedentes do comprometimento organizacional estão vinculados a um cenário criado pela organização para que o empregado se comprometa, assumindo como seus os objetivos organizacionais. De fato, o que antecede o comprometimento para com a organização na Empresa A são, principalmente, características do contexto organizacional em que o empregado está inserido. As categorias que antecedem ao comprometimento organizacional, nesta organização objeto de estudo, derivam essencialmente de seis perspectivas: **dos investimentos organizacionais realizados, do modo como se dá a gestão de pessoas, das características organizacionais percebidas, das características inerentes ao trabalho, das características pessoais e dos fatores extrínsecos à organização.**

Assim, as categorias associadas aos antecedentes do comprometimento organizacional são: Investimentos Organizacionais, Gestão de Pessoas, Características Organizacionais, Características do trabalho, Características Pessoais e Fatores Extrínsecos, conforme retrata o Mapa 14.



Mapa 14 – Mapa cognitivo dos antecedentes do comprometimento organizacional - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Das seis categorias de antecedentes, verifica-se que as quatro primeiras estão relacionadas ao ambiente intra-organizacional, excetuando-se apenas as características pessoais e os fatores extrínsecos. Logo, percebe-se que os empregados conferem considerável relevância aos antecedentes cuja perspectiva emerge de sua relação com a organização.

Na categoria Investimentos Organizacionais, os antecedentes ao comprometimento organizacional desdobram-se em dois indicadores principais, incentivos financeiros e oportunidades, como se pode observar através do Mapa 15.



Mapa 15 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando de Investimentos Organizacionais - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O mapa retrata que, neste esquema cognitivo, o comprometimento organizacional deriva dos investimentos que a organização aplica em favor do empregado. No que se refere aos incentivos financeiros, cabe aqui já resgatar um dos discursos dos entrevistados que

retrata como este indicador pode se tornar um desencadeador do comprometimento organizacional. Fazendo referência ao trabalho na área de vendas, que depende do alcance das metas para haver remuneração variável, o pesquisado coloca:

*aqui a gente trabalha com meta, se a gente bater a meta, então a gente vai ter o quê, um resultado melhor no final do mês, então, assim, recebemos pontualmente, entregamos a meta e eles pagam, tudo direitinho. Assim, isso aí já é o comprometimento da gente com a empresa, né, por que se a gente, no caso, batesse a meta e não recebesse, no próximo mês com certeza a gente não ia querer tá batendo meta e sem receber (A12).*

A percepção do entrevistado faz referência ao círculo vicioso que se tornou a prática da remuneração variável, uma vez que a expressão “um resultado melhor no final do mês” indica que quanto maior a superação da meta, maior o retorno financeiro que o empregado receberá. No entanto, o entrevistado já avisa que se compromete com a organização apenas por isso, pois se “batesse a meta e não recebesse”, seu comprometimento deixaria de existir. Tal colocação reforça o vínculo baseado em trocas instrumentais, o qual está ancorado no clássico trabalho de Becker (1960), sendo definido em função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas com a organização. De acordo com Bastos (1994), o indivíduo decidirá permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Em estudo recente, Cohen (2007) aponta o salário e as promoções como fatores de troca antecedentes ao comprometimento organizacional, embora acredite que possam desencadear tanto a natureza instrumental quanto a afetiva.

Vários outros discursos enfatizam os incentivos financeiros, quer sejam salários ou benefícios:

- *“benefícios, em primeiro lugar, é... o que vai incentivar você a tá trabalhando, tá gostando da empresa” (A13);*
- *“pelo cargo que tô exercendo e remuneração, e hoje, no Estado que a gente vive [fazendo referência à Paraíba], né, são oferecidos, então hoje é uma empresa que dá uma série de benefícios e tudo isso me cativa bastante” (A14);*
- *“o que é que a empresa também lhe dá como forma de reconhecimento pelo seu trabalho, aí são n fatores, uma política salarial de plano de cargos e salários, benefícios, a preocupação com o bem-estar, a saúde do profissional” (A17).*

Torna-se importante tecer algumas considerações acerca dos discursos apresentados acima. Em primeiro lugar, o contexto social que é enfatizado por A14 revela a indicação de certo conformismo diante do que ele considera como o cenário econômico do Estado da Paraíba. Assim, o pesquisado enaltece a empresa em que trabalha, pois considera que seus

ganhos financeiros estão acima da média. E, em segundo lugar, o pesquisado A17 foi o único que citou a preocupação que a organização deve ter com o bem-estar e a saúde do trabalhador. Na fala do entrevistado não fica claro se a Empresa A tem essa prática, porém isto não diminui a importância do aspecto citado pelo mesmo.

Com relação às Oportunidades, a ascensão profissional, vista através do encarecimento, também se apresenta como um dos motivos geradores do comprometimento, pois o empregado, almejando o crescimento, vê-se impelido a se comprometer como forma de alcançar seu objetivo. Diversas falas evidenciam este indicador: *“uma empresa que você trabalhe onde você sabe que pode subir de cargo, pode crescer”* (A11), *“eu acho que surge a partir disso, eu tenho uma preocupação muito grande em tá numa empresa que eu possa fazer carreira, que eu possa me destacar, me qualificar, ela me dê opções de eu me qualificar”* (A14), *“eu quero buscar o melhor aqui dentro, eu quero tá crescendo, eu quero mostrar o meu melhor, eu quero fazer o meu resultado e quero que a empresa veja que eu tô fazendo por ela, então conseqüentemente eu quero que ela faça por mim, eu quero crescer aqui dentro...”* (A10).

Além da preocupação em ter oportunidades visíveis de crescimento, nestes discursos já se percebe também certa congruência entre as oportunidades de encarecimento e de desenvolvimento. No esquema cognitivo dos entrevistados estes indicadores se perpassam e são tratados simultaneamente.

Ainda no que diz respeito às Oportunidades, o desejo pelo desenvolvimento é mencionado pelos entrevistados como um objetivo pessoal, que, se atendido, desencadeia o comprometimento organizacional. Nas palavras dos pesquisados, *“questão de investimento no funcionário, isso tudinho eu vejo, assim, principalmente a questão de investimento no funcionário [...], ela [a empresa] investe bastante também na gente”* (A10), *“essa é uma empresa que investe em mim. Com certeza eu vou sempre valorizar uma empresa que invista em mim”* (A14). Assim, os entrevistados entendem que os investimentos organizacionais são importantes e, principalmente, que são percebidos, valorizados e levam ao desempenho.

Para concluir a análise desta categoria, convém resgatar mais um discurso dos entrevistados, o qual traz à lembrança a intensidade com que os investimentos organizacionais são importantes para o empregado:

*é um plano de encarecimento, um plano de salário, porque isso tá no sangue, não tem como o profissional dizer que não pensa em salário, não pensa em encarecimento, não pensa em evolução principalmente financeira. A empresa vai ganhar com esse profissional, ela trabalha ele e isso se volta para ela* (A1).

Os investimentos organizacionais também são apontados como antecedentes na meta-análise de Meyer *et al.* (2002), no entanto, os autores acreditam que os mesmos desencadeariam o comprometimento normativo.

A segunda categoria de antecedentes encontrada na Empresa A diz respeito à Gestão de Pessoas, a qual se divide em dois indicadores, Relações Líder-Grupo e Práticas Gerenciais, conforme apresenta o Mapa 16.



Mapa 16 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando da Gestão de Pessoas- Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados da empresa A revela que o comprometimento organizacional pode se desenvolver a partir das relações estabelecidas entre o líder e o grupo, fundamentadas principalmente em três variáveis: estilo de liderança, *feedback* e reconhecimento informal. Deste modo, os entrevistados consideram essencial que haja um relacionamento cordial entre eles e o líder, baseado em uma relação transparente na qual o *feedback* seja estimulado, bem como se perceba reconhecimento informal pelas partes. Em relação ao líder enquanto desencadeador do comprometimento organizacional no indivíduo cabe resgatar o seguinte discurso:

*eu acho que começa do teu gestor imediato, daquela pessoa que é líder da equipe que você trabalha, parte daí [...]. Se o teu gestor não te motiva, o teu gestor só te critica, se você faz algo que para todo mundo foi bem, mas para o teu gestor não, eu acredito que você não vá ter vontade de seguir à frente não, você vai ficar na mesmice (A4).*

As palavras do entrevistado estão carregadas de crenças que se manifestam fortemente na fala. Como se pode ver, o próprio desempenho deixa de ser visto da perspectiva unilateral e assume um caráter grupal, pois depende da relação estabelecida com o líder. Estes resultados corroboram com os postulados de Mathieu e Zajac (1990), os quais já apontavam as relações líder-grupo como antecedente ao comprometimento organizacional.

Mas não é apenas o estilo de liderança que possui importância para os entrevistados. Os mesmos também apontam a necessidade de haver de *feedback* e reconhecimento informal por parte da liderança. Na fala de um dos entrevistados,

*isso é muito importante, a pessoa se sente até mais valorizada, assim, por exemplo, 'poxa, se preocupa...'. Reconhecer que você tá fazendo isso, se você faz alguma coisa certa, se você faz alguma coisa errada, chega e fala, entendeu, o comprometimento parte daí... então é um respeito também, a gente tem que ter um respeito mútuo entre os funcionários e a parte mais hierárquica (A9).*

Percebe-se, portanto, que o *feedback* e o reconhecimento informal estão associados à valorização do empregado e, a partir disso, gera-se comprometimento organizacional. No estudo de Allen e Meyer (1996), o *feedback* também foi apontado como um antecedente ao comprometimento organizacional.

Com relação às práticas gerenciais decorrentes da gestão de pessoas, as mesmas desencadeiam duas variáveis antagônicas, que são a cobrança e as ações de estímulo. Na percepção dos entrevistados com relação aos estímulos, “quando a empresa lhe estimula você desenvolve mais capacidades no que você faz ou de melhorar aquilo que você tá fazendo...” (A6), “são motivações que ela pode dar para que a cada dia mais gere esse comprometimento na gente, esse prazer de estar desempenhando muito bem o nosso trabalho” (A3). Portanto, os estímulos impulsionam os empregados a serem comprometidos com a organização, pois, assim como o *feedback* e o reconhecimento, os empregados sentem-se valorizados e literalmente estimulados a buscar atingir os objetivos da organização.

Em contrapartida, os resultados apontam que é possível conseguir extrair comprometimento organizacional do empregado com base na cobrança por desempenho. Na fala de um dos entrevistados, “quando a gente entra na empresa algumas coisas já nos são passadas [...], então cabe a cada um aceitar ou não... [...] a questão da cobrança é uma coisa que com certeza vai ajudar a desenvolver o comprometimento da pessoa” (A10). O discurso revela que o empregado, quando cobrado em seu trabalho, ou seja, sendo exigido dele que cumpra suas tarefas da maneira esperada, poderá desenvolver o comprometimento. Porém, isto se apresenta como um aspecto contraditório, pois o comprometimento organizacional se estabelece voluntariamente, ainda que seja de natureza instrumental ou normativa. Talvez o que se consiga deste trabalhador é o desempenho esperado, mas isso não significa comprometimento organizacional.

Outra questão que chamou atenção na análise dos resultados da Empresa A diz respeito à evocação da alocação de pessoas como antecedente ao comprometimento com a

organização, aspecto esse que aparenta ser relativamente novo na categoria de antecedentes. Embora haja, na literatura, citações referentes à gestão de recursos humanos como antecedente, não havia indícios específicos sobre a alocação de pessoas como motivo gerador do comprometimento organizacional. Nas palavras do entrevistado A15:

*eu acredito que o que acontece antes para que a pessoa esteja comprometida (...) seria encaixar a pessoa certa naquela função, então eu acho que isso é o primeiro passo. Se existe uma função na empresa que vai gerar um cargo a ser ocupado, eu acho que a empresa tem que ter a preocupação de colocar a pessoa certa. Então se ela conseguir dar esse primeiro passo que é colocar aquela pessoa certa na função certa, então já tem ali 50% de chance de ter sucesso. Isso não é uma garantia, mas é o primeiro passo.*

Esta colocação se apresenta com considerável pertinência, pois a tendência de existir comprometimento organizacional em alguém que está alocado adequadamente em sua função é relativamente maior, pois o trabalho a ser desempenhado será feito com mais facilidade e, em última análise, com mais prazer. Vale lembrar que a realização das tarefas com prazer já foi evidenciada pelos entrevistados, quando da apresentação dos resultados relativos ao significado do comprometimento organizacional da Empresa A.

A terceira categoria de antecedentes aponta as Características Organizacionais como motivo gerador do comprometimento organizacional, principalmente devido a três indicadores, quais sejam, o respeito pelos empregados, a transparência e o tamanho e a imagem da empresa, como se pode visualizar através do Mapa 17.



Mapa 17 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características Organizacionais - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados, nesta categoria, revela que os mesmos conseguem perceber a existência de algumas características organizacionais, e, além de percebê-las, conferem a elas uma importância significativa, uma vez que as mesmas são elementos geradores do comprometimento para com a organização. Houve diversas referências ao tamanho e imagem da empresa como sinal de orgulho por parte dos entrevistados, os quais demonstraram-se satisfeitos em trabalhar em uma grande organização,

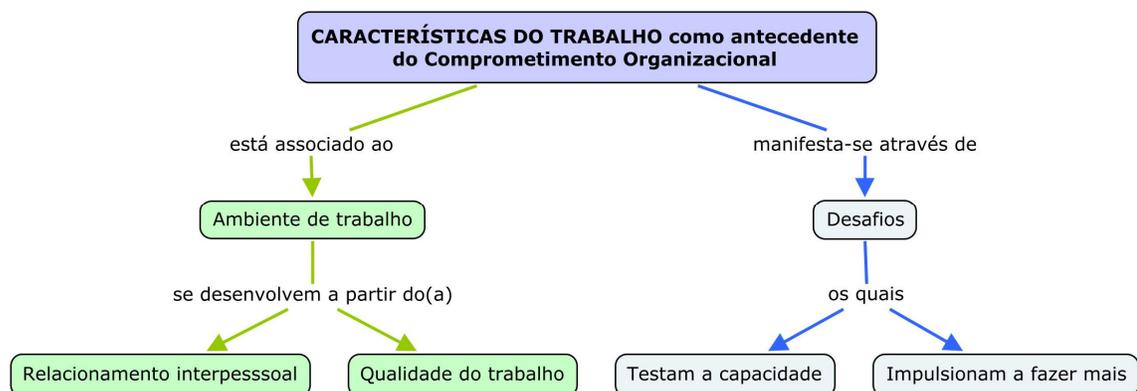
que é reconhecida mundialmente. Para exemplificar tal análise, cabe então registrar as falas dos pesquisados:

- “*eu trabalho aqui porque é uma empresa grande, multinacional, uma empresa muito boa...*” (A2);
- “*eu vejo assim, por ser multinacional essa empresa, não só em questão de pagamento, mas ela é muito organizada, ela tem os seus calendários, ela faz tudo certinho*” (A10);
- “*é uma empresa grande que tem seriedade e a gente percebe... uma empresa séria que tem um potencial grande e tem tudo para crescer*” (A18).

Observa-se, assim, que a imagem da organização pesquisada é reforçada pelos entrevistados em expressões como “uma empresa muito boa”, “ela é muito organizada” e “tem seriedade e a gente percebe”.

Além do tamanho e imagem da empresa, há evidências de que o respeito e a transparência também são importantes para os empregados, sendo, inclusive, sinalizados como sinônimo de valorização da empresa para com os mesmos. Nas palavras dos entrevistados: “*é uma empresa que respeita os seus funcionários, é uma empresa séria [...]*” (A8), “*é bom os funcionários se sentirem valorizados, entendeu, em relação a saber o que tá acontecendo com a empresa [...]*” (A9) e “*é uma empresa transparente [...]. Se eu estou aqui hoje é pela responsabilidade que a empresa tem principalmente com a gente, com os funcionários*” (A10). Essas evocações específicas sobre a organização, ou seja, as características organizacionais, também foram apontadas como antecedentes ao comprometimento organizacional por Mathieu e Zajac (1990), em sua meta-análise.

O comprometimento organizacional na Empresa A também deriva da categoria Características do Trabalho, conforme retrata o Mapa 18.



Mapa 18 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características do Trabalho - Empresa A

Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados revela que tanto o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, como os desafios propostos em seu desenvolvimento, são importantes para o estabelecimento do comprometimento organizacional. Em relação ao ambiente de trabalho, os pesquisados consideram importante desenvolver um trabalho de qualidade e participar de um ambiente cujo relacionamento seja baseado na cordialidade. Os discursos evidenciam as percepções dos pesquisados:

*eu acho que quando você trabalha num ambiente legal, quando você tem um círculo, é... um ambiente bom, tudo isso gera mais comprometimento, eu acho que dá mais margem de você tá trabalhando, de você se empenhar em tudo da empresa (A7).*

*eu acho que vem um pouquinho de cada um [referindo-se aos colegas], tem uns que são mais amigos, tem outros que são mais individualistas, que não quer nem trocar certas idéias, então, assim, a amizade eu acho que é o maior comprometimento entre as pessoas dentro da empresa (A13).*

*por conhecer também a equipe de funcionários, eu conheço muitas pessoas que trabalham aqui há um bom tempo, então gosto muito de trabalhar aqui (A14).*

Verifica-se, a partir destas falas, que os colegas de trabalho possuem uma relevância significativa no ambiente, atuando tanto positiva quanto negativamente. O bom ambiente de trabalho é o ideal e é esperado que seja assim, mas é possível que haja conflitos de idéias e pensamentos, dando margem para possíveis desentendimentos. De qualquer forma, o empenho conferido ao trabalho parece aumentar quando o ambiente é bom, podendo ser visto como um motivo gerador para o comprometimento organizacional.

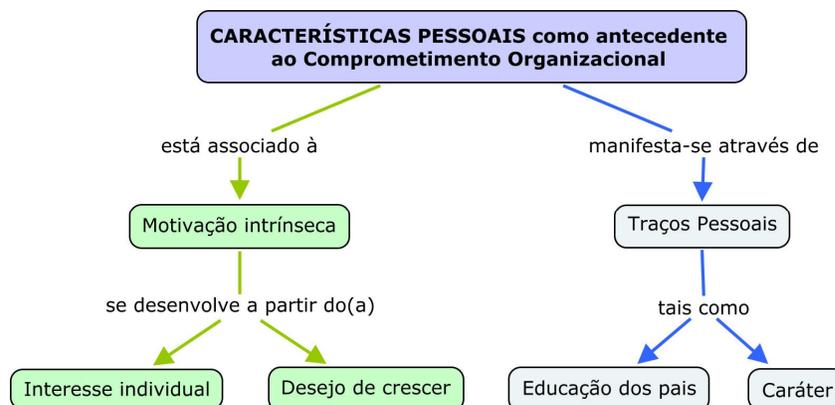
Em relação aos desafios, os resultados apontam que, por testarem a capacidade e impulsionarem a fazer mais, os mesmos funcionam como condutores do comprometimento organizacional. Há alguns discursos que evidenciam este indicador: o primeiro evoca a questão de testar a capacidade, “*me faz acreditar que eu sou capaz, testa toda hora a minha capacidade profissional e a minha auto-confiança no meu trabalho*” (A5), e o segundo faz referência ao estímulo de buscar realizar mais,

*eu acredito que o desafio, pra quem tá comprometido, ele tá o tempo todo na sua frente. Por mais que você acredite que tudo já foi feito na função, sempre existe algo que pode ser feito melhor, pode ser melhorado e pode ser feito diferente. Quando você melhora, você faz algo diferente e você se diferencia, o resultado aumenta e ainda existe espaço para fazer mais (A15).*

O esquema cognitivo dos empregados, neste caso, evidencia os aspectos positivos dos desafios, pois os mesmos não são vistos como exigência ou cobrança, e sim com um fator que os conduzem ao aprimoramento profissional. Estes resultados também corroboram os achados

de campo da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), os quais identificaram que o desafio de trabalho é um antecedente ao comprometimento organizacional.

As duas últimas categorias de antecedentes da Empresa A, Características Pessoais e Fatores Extrínsecos, analisam aspectos externos ao contexto organizacional, expostos até aqui. Na categoria das Características Pessoais aparecem dois indicadores principais, a motivação intrínseca e os traços pessoais, conforme apresenta o Mapa 19.



Mapa 19 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características Pessoais - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

A partir da análise dos resultados, percebe-se que a motivação intrínseca, que se desenvolve a partir do interesse individual e da vontade de crescer, é bastante enfatizada pelos empregados. O discurso predominante, nesta categoria, afirma que o comprometimento organizacional nasce na própria pessoa, pois se não houver o interesse individual, nenhuma ação organizacional será capaz de gerar comprometimento. A fim de esclarecer essa assertiva, cabe analisar a fala dos pesquisados:

*ninguém bota comprometimento em ninguém. Se eu não tô disposto a encarar a empresa como minha finalidade dentro dela, não tem outra pessoa não, que faça isso não. Não tem gestor bom pra fazer isso não. Ele vai ter um meio de fazer, mas o... a gente que se move dentro da gente, isso aí não tem... (A2).*

*eu acho que começa da pessoa mesmo, do querer. Não é necessário alguém tá te cobrando comprometimento. Eu acho que a partir do momento que você tá numa empresa, que você quer crescer na empresa, isso vem de dentro. Tudo que você faz com vontade, tudo que você faz querendo, então eu acho que acontece (A7).*

*é pra vir da pessoa, né, de si mesmo, agora, vai depender também do que você tá buscando dentro da empresa, por que às vezes tem pessoas que tão ali só por tá, só pra ganhar dinheiro e tá ali... faz o seu trabalho no dia a dia, mas tem pessoas que não são totalmente comprometidas. Eu acho que depende de si, se a pessoa tá querendo crescer, buscar alguma coisa a mais dentro da empresa. Eu acho que depende muito de si. Claro que vem da empresa também, é... a questão de ditar as regras dela e ao mesmo tempo*

*cada um tem os seus deveres, mas eu acho que vem muito de si, mesmo (A10).*

Nestes discursos percebe-se claramente que a disposição e o interesse individual é o que predomina como condição para a existência do comprometimento organizacional. A questão realizada na entrevista buscava extrair do entrevistado o que gera comprometimento organizacional, portanto, ao ouvir expressões como *“começa da pessoa mesmo, do querer”* (A7), *“depende muito de si”* (A10) e *“vem do nosso interesse [...], vem de cada um”* (A6), verifica-se o quanto essa motivação intrínseca está arraigada no esquema cognitivo dos empregados.

As falas dos entrevistados são fortes e expressam que o interesse, aliado à vontade de crescer, deve impulsionar o empregado a se comprometer com a organização, pois o desejo de crescimento se porta como um objetivo pessoal a ser atingido e o comprometimento, neste caso, como um meio de alcançá-lo. Ainda assim, os empregados reconhecem que há ações que a organização pode realizar para desenvolver o comprometimento nas pessoas, já que duas falas afirmam haver espaço para os investimentos organizacionais. Neste sentido, o comprometimento organizacional deriva de características pessoais, mas também depende do que a organização faz para mantê-lo. As palavras de um dos entrevistados evidenciam esta análise: *“o que a empresa faz por mim também me influencia, aquilo que a empresa me favorece, porque a partir do momento que a empresa também não colabora com meu interesse, também não existe mais comprometimento”* (A6).

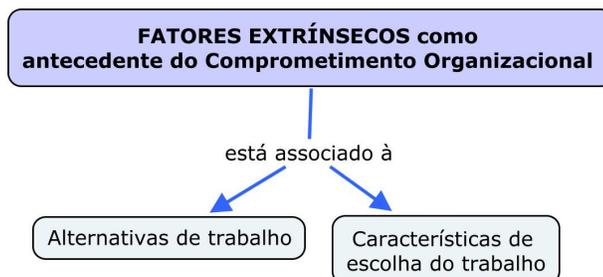
Os resultados também apontam para alguns traços de personalidade que, no conjunto de características pessoais, podem gerar comprometimento organizacional. Neste aspecto, as evocações dos pesquisados fazem referência ao caráter e à educação herdada dos pais. Na percepção de um dos entrevistados, *“eu acho que é da personalidade, do caráter de cada um, porque eu acho que comprometimento tem a ver com responsabilidade e o não comprometimento com irresponsabilidade também...”* (A6), assim, o comprometimento organizacional está associado ao caráter individual. Já no discurso abaixo, verifica-se que a educação é a questão-chave:

*eu acho que é mais característica de cada pessoa [...] eu acho que acima de tudo é uma questão... como é que eu posso dizer... não se isso já vem da educação, e eu acho que sim, eu sempre aprendi a ser uma pessoa que fazia tudo certo, meu pai me deu essa educação, então eu acho que a pessoa que tem uma educação já de berço, já, que nasceu desse jeito, nesse meio, [...] então eu acho que vai por aí também, acho que sim (A8).*

A fala revela que a educação dada pelos pais atuaria como fator intermediário no desenvolvimento do comprometimento organizacional, pois esta educação prepararia a pessoa

para assumir compromissos e cumpri-los da melhor maneira possível, o que estaria relacionado ao construto.

A última categoria de antecedentes da Empresa A trata dos Fatores Extrínsecos, os quais não estão relacionados diretamente à organização, conforme ilustra o Mapa 20.



Mapa 20 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando de Fatores Extrínsecos- Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Os elementos encontrados nesta categoria referem-se principalmente à decisão de aderir à organização devido às características de escolha do trabalho e também devido às alternativas de trabalho.

Um dos discursos revela o conteúdo desta categoria:

*hoje a [Empresa A] para mim é minha melhor opção, e, assim, claro que essa minha melhor opção ela é 'hoje' a minha melhor opção, não significa dizer que ela vai ser amanhã... que amanhã ela vai continuar sendo e depois ela vai continuar sendo. Hoje eu tenho muitos planos, a [Empresa A] hoje pra mim tá sendo só a porta, e, assim, a partir do momento que eu ver que não é mais, que ela não atingiu as minhas expectativas como pessoa, como profissional, eu não vou tá mais aqui. Então hoje pra mim é minha melhor opção, mas com certeza daqui a seis meses não vai ser mais... não é só isso que eu quero, isso aqui pra mim é pouco (A6).*

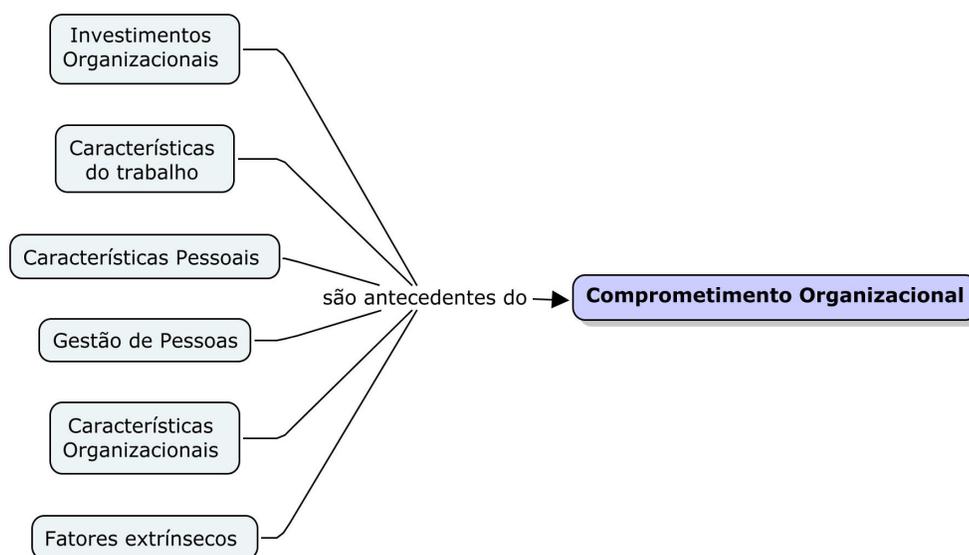
Como se pode ver em relação às alternativas de trabalho, o comprometimento para com a organização desenvolve-se devido à inexistência de ofertas atrativas de novo emprego, pois o emprego que hoje é a melhor opção, no futuro não será mais. Na literatura, as alternativas de trabalho são consideradas como um antecedente ao comprometimento organizacional de natureza instrumental, as quais são investigadas principalmente por Meyer *et al.* (2002) e Siqueira e Gomide Junior (2004).

O outro indicador diz respeito às características de escolha do trabalho, pois, conforme afirma Cohen (2007), as circunstâncias associadas à decisão de aderir à organização também influenciam o construto. Neste caso, convém resgatar a percepção de um dos entrevistados, “a proposta, primeiro de tudo a proposta, e depois a fidelidade daquilo que a empresa tá propondo. [...] Se aquela proposta que ela me passou realmente é real ou não, isso mantém o

*comprometimento, mas ele se inicia com a proposta que a empresa tem”* (A18). Assim, a partir da proposta feita pela organização em fase anterior ao ingresso, a qual deve ser devidamente cumprida, é que o comprometimento organizacional será desencadeado.

Aqui se encerra a exposição dos resultados da Empresa A e a partir de agora serão apresentados os resultados da Empresa B. Assim como ocorreu com a Empresa A, os resultados apontam que as categorias de antecedentes do comprometimento organizacional derivam de seis perspectivas: **dos investimentos organizacionais realizados, das características inerentes ao trabalho, das características pessoais, do modo como se dá a gestão de pessoas, das características organizacionais percebidas e dos fatores extrínsecos à organização.**

Desta forma, como se pode observar através do Mapa 21, as categorias associadas aos antecedentes do comprometimento organizacional são: Investimentos Organizacionais, Características do trabalho, Características Pessoais, Características Organizacionais e Fatores Extrínsecos.



Mapa 21 – Mapa cognitivo dos antecedentes do comprometimento organizacional - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Cada categoria encontrada possui um conteúdo específico que retrata a percepção dos empregados acerca do antecedente analisado. Sendo assim, as categorias serão analisadas individualmente.

O primeiro conjunto de antecedentes diz respeito aos Investimentos Organizacionais percebidos pelos empregados no processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional, conforme retrata o Mapa 22. Nesta categoria, os empregados consideram que o comprometimento com a organização deriva da capacitação, das oportunidades e dos

incentivos financeiros. O discurso de um dos entrevistados retrata bem o objetivo dos investimentos organizacionais:

*é o estímulo. Normalmente a empresa tem que ceder alguma coisa que puxa o funcionário a procurar, não só no financeiro, mas em todos os sentidos, ascensão profissional, condições de trabalho, isso envolve tudo. Tem que ter esse estímulo pra dar as condições pra pessoa tá estimulada a procurar* (B17).

A fala do entrevistado demonstra que os empregados consideram importante que a organização invista neles, dado que isso os leva a estarem estimulados e conseqüentemente, comprometidos organizacionalmente.



Mapa 22 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando de Investimentos Organizacionais - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No que se refere à capacitação, os empregados acreditam que o comprometimento organizacional desenvolve-se a partir de eventos promovidos pela organização que visam potencializar o desempenho do trabalho, manter os colaboradores sempre atualizados, ou ainda, manter o equilíbrio no ambiente de trabalho. As palavras de diversos entrevistados evidenciam estes indicadores: *“treinamento de forma geral, eu acho, isso facilita que a gente seja bem mais comprometido com a empresa”* (B23), *“treinamentos, dinâmicas, reuniões, feedbacks”* (B9), *“cursos, palestras, isso só vem a crescer o comprometido”* (B13) e *“promovendo eventos, sendo mais transparente e próxima dos seus clientes internos, fazendo com que você conheça cada vez mais do interior da sua empresa, para você poder ser um colaborador lá fora”* (B3). Como se pode perceber, os empregados valorizam os investimentos organizacionais voltados a sua capacitação, pois consideram que os eventos promovidos pela organização proporcionam oportunidades de melhoria do desempenho profissional.

De forma semelhante ao que ocorre com a capacitação, o esquema cognitivo dos empregados também aponta para o desenvolvimento e a ascensão profissional como

anteriores ao comprometimento organizacional. Nesta dimensão, os empregados consideram importante a existência de oportunidades de encarecimento e também o investimento em sua formação profissional, como forma de aperfeiçoamento.

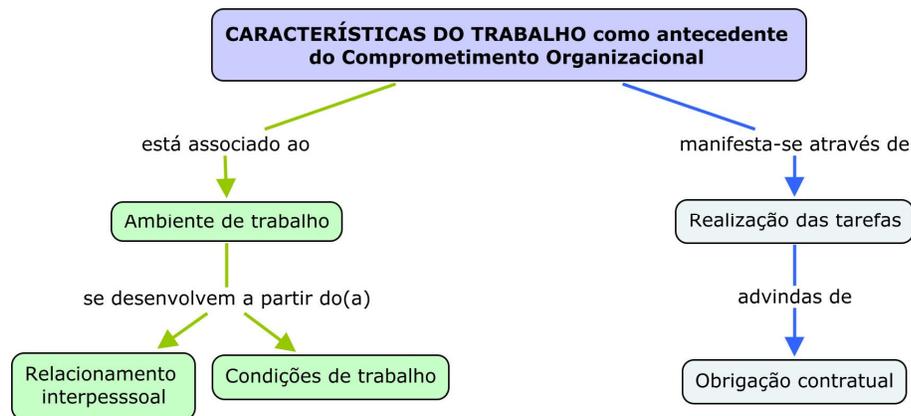
Aqui cabe resgatar as falas de dois pesquisados que ressaltam estes indicadores: “*A questão da valorização, a questão da perspectiva de crescimento dentro da instituição são fatores importantes pra o comprometimento do funcionário*” (B18), “*o que nos faz crer nessa empresa é essa política de incentivo, de aperfeiçoar... ela me dá uma ajuda para educação*” (B5). Verifica-se, a partir do discurso de B5, que a Empresa B concede aos empregados um auxílio à educação e que esta ação da organização desencadeia no empregado o comprometimento organizacional. Assim, confirma-se que a forma como a organização atua perante seu quadro de colaboradores, ou seja, suas ações, suas diretrizes e sua política de Recursos Humanos podem influenciar no desenvolvimento do comprometimento para com a organização.

Os incentivos financeiros manifestam-se através de duas formas, pelos benefícios concedidos aos empregados e também pelo retorno financeiro recebido da organização. Quando questionados sobre os motivos geradores do comprometimento organizacional os entrevistados afirmaram sobre os benefícios: “*se eu não tiver satisfeito com [...] os benefícios que ela me dá, se eu não tiver bem com essas coisas dentro da empresa, dificilmente eu vou tá comprometido com ela, então isso influencia muito*” (B15), “*os benefícios que você tem já é uma boa parte*” (B24) e “*tem o telefone gratuito, na época de natal ela deixa flexível o horário*” (B5). Neste caso, fica claro que os respondentes atribuem grande importância aos benefícios enquanto antecedentes do comprometimento.

Em relação ao retorno financeiro, os entrevistados afirmam: “*claro que muitas coisas que a empresa faz, salário justo, todas as vantagens que a empresa oferece quando você tá trabalhando nela, isso aí também faz com que você passe a ter comprometimento*” (B16) e “*eu acho que incentivos de várias formas, de premiações, de dinheiro mesmo...*” (B27). A percepção dos entrevistados em relação ao incentivo é que este é mais um dos fatores que conduzem ao comprometimento organizacional. Nas palavras dos empregados não fica claro que este é o único fator, deixando margem para a existência de um conjunto combinado de elementos que influenciam o comprometimento, porém, o indicador “incentivo financeiro” se apresenta com relevante importância.

A segunda categoria de antecedentes analisa as características do trabalho como uma variável antecedente ao comprometimento organizacional. No esquema cognitivo dos

empregados da Empresa B, essas características são compostas pelo ambiente de trabalho e a realização das tarefas, conforme demonstra o Mapa 23.



Mapa 23 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características do Trabalho - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No ambiente de trabalho os empregados consideram importante a existência de relacionamentos interpessoais saudáveis e de condições de trabalho adequadas. Sobre os relacionamentos houve os seguintes apontamentos:

*é a questão de eu gostar do ambiente, de eu gostar das pessoas com quem eu trabalho, a maioria das pessoas... eu fui uma pessoa muito sortuda, porque geralmente eu trabalhei com pessoas que eu gosto de trabalhar e geralmente eu faço atividades que eu gosto de fazer (B1).*

*ser amigo também, saber lidar com outras pessoas dentro da empresa, ser leal aos princípios (B9).*

A partir destes discursos é possível constatar que se o trabalho é desempenhado em um ambiente onde haja cordialidade, amizade e onde cada indivíduo busque lidar com o colega de forma a manter a harmonia no local de trabalho, sendo estas condições satisfeitas, é provável que o comprometimento organizacional não encontre barreiras para se desenvolver.

Os empregados também consideram importante encontrar condições de trabalho adequadas para o desempenho do trabalho, como se observa nas palavras de alguns dos entrevistados: *“ferramentas de trabalho, eu acho que você trabalhar sem ferramentas também não dá, porque você pode ser bem comprometido, mas você não consegue dar resultado”* (B27) e *“pelas condições no momento que ela tá me dando pra o trabalho, ela me deixa atualizado no que eu faço e de vez em quando oferece curso que é interessante também, isso aí é a minha visão hoje com relação à empresa”* (B17). Percebe-se, assim, que as condições de trabalho assumem um papel fundamental no desempenho do trabalho, pois condições adequadas permitem que as tarefas sejam realizadas da forma correta, propiciando

o alcance dos resultados. Neste sentido, é com ferramentas de trabalho adequadas que o empregado terá meios de demonstrar seu comprometimento para com a organização.

Ainda na categoria das características do trabalho, os empregados também apontaram a obrigação contratual como motivador para a realização das tarefas e, conseqüentemente, para o comprometimento organizacional. Para ilustrar a seriedade com que os empregados percebem essa obrigação, cabe resgatar um dos discursos, que aponta a relação de troca entre empregado e organização:

*em primeiro lugar a gente tem que ter uma relação de trabalho-emprego que é uma relação de troca e venda de serviço. Eu vou trabalhar por que primeiramente preciso de recurso pra me manter e em troca disso eu vou prestar a mão-de-obra para essa empresa. Depois do contrato assinado a gente tem que ter conhecimento desses valores, desses princípios e daquilo que a gente vai desempenhar e aí desempenhar da melhor maneira possível (B21).*

É importante esclarecer que o discurso acima não significa que o comprometimento organizacional seja a própria obrigação contratual, mas que essa obrigação antecede ao comprometimento. Neste sentido, Siqueira e Gomide Junior (2004) afirmam que quando existe comprometimento em um relacionamento, há interação social com base em uma obrigação ou promessa razoavelmente solene entre as partes.

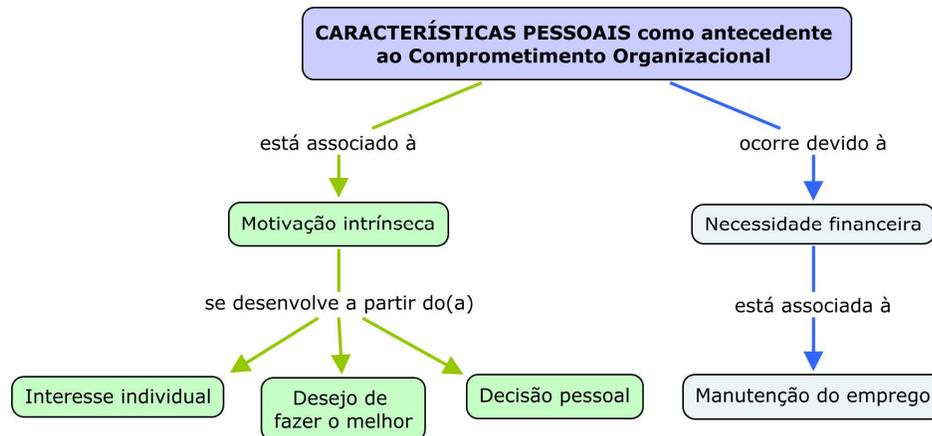
Para esclarecer melhor esta análise, serão apresentadas as seguintes falas:

- *“foi um contrato que eu assinei tendo pleno conhecimento das ações e atividades que eu iria exercer aqui, por isso que eu tenho esse compromisso com ela [referindo-se à empresa], agora eu tento fazer o máximo, o mais correto possível” (B24);*
- *“numa relação entre empregado e empregador o que se exige no mínimo é o comprometimento, ou seja, que o empregado realize suas atividades com compromisso” (B8);*
- *“eu sou paga pra isso, então se aquilo é pra eu fazer, eu vou fazer, gostando ou não aí são outros quinhentos” (B2);*
- *“se ela me paga bem ou não, se eu tô me sentindo satisfeita ou não salarialmente isso aí já é um problema meu, que pra mim não gera descomprometimento, entendeu, pode gerar insatisfação até...” (B1).*

Assim, verifica-se que, no esquema cognitivo dos empregados, a partir do contrato de trabalho assume-se um compromisso com a organização de exercer uma atividade, ainda que não se esteja satisfeito com as condições contratuais. Após a firmação desse contrato, o empregado busca desempenhar o trabalho da melhor maneira possível e é a partir daí que o

comprometimento organizacional surge. Porém, o sentimento de obrigação observado na Empresa B não pode ser relacionado a uma perspectiva voluntária do comprometimento, pois alguns empregados mencionaram que fazem o que lhes é pedido gostando ou não.

A terceira categoria de antecedentes encontrada na análise dos achados de campo da Empresa B remete às Características Pessoais. Nesta categoria há dois indicadores específicos, a Motivação Intrínseca e a Necessidade Financeira, apresentados através do Mapa 24.



Mapa 24 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características Pessoais - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Em relação à motivação intrínseca, esta se desenvolve a partir do interesse individual, do desejo de fazer o melhor e também da decisão pessoal de ser comprometido com a organização. O discurso de um dos entrevistados apresenta uma visão mais ampla da motivação intrínseca, pois a associa a outros fatores e não a vê de forma isolada, sendo, portanto, relevante resgatá-lo:

*eu acho que comprometimento é uma decisão mais nossa do que da empresa, certo, então você ser comprometido é uma decisão pessoal que você toma. Agora... tem que casar, né, quando você vai procurar o emprego tem que ser mais ou menos aquilo que você quer, se você tá num emprego só pra passar uma chuva, se você entrou por que você precisa só do dinheiro eu acho que dificilmente você vai ser uma pessoa comprometida, né, você tem que fazer aquilo que gosta [...] o comprometimento é uma decisão que você toma de ser comprometido e fazer o melhor (B27).*

A percepção de B27 é importante, pois entende que o comprometimento organizacional depende de uma decisão pessoal e também do desejo de fazer o melhor, mas não deixa de associá-lo à auto-realização, que passa a existir através da possibilidade de trabalhar com o que se gosta.

Há outros discursos que evidenciam estes indicadores. No caso do interesse individual aponta-se: *“eu acho que o comprometimento depende muito da personalidade de cada um, eu acho que o comprometimento tá muito ligado ao perfil da pessoa, né, no interesse de querer algo na vida, de querer também ajudar as pessoas, ter um compromisso com a sociedade”* (B20), *“olhe, comprometimento é como motivação, ninguém motiva ninguém e ninguém faz ninguém se comprometer, então motivação é uma coisa endógena, né, a gente se motiva a conquistar as coisas [...] eu acho que da mesma forma é o comprometimento [...]”* (B7). A partir da análise destes discursos é possível perceber que o comprometimento para com a organização nasce do interesse de cada empregado, pois se o mesmo não estiver interessado em qualquer aspecto que diga respeito à organização, dificilmente as ações que a mesma realizar mudarão este quadro.

No que se refere ao desejo de fazer o melhor, os empregados pontuam: *“o comprometimento é uma decisão que você toma de ser comprometido e fazer o melhor”* (B27) e *“vem de cada um, vem da pessoa. Sou comprometido com tudo que eu me envolvo, vem de cada um”* (B13). Neste aspecto, os entrevistados afirmam que o comprometimento faz parte de sua personalidade, pois o desejo de fazer o melhor os acompanha em qualquer organização. A expressão *“sou comprometido com tudo que eu me envolvo”* retrata bem essa motivação intrínseca que desencadeia o comprometimento organizacional.

Ainda com relação à motivação intrínseca, os entrevistados apontaram que o comprometimento organizacional nasce da decisão pessoal de ser comprometido. Os discursos que ressaltam estes indicadores são: *“primeiro tem que ser da pessoa, comprometimento em qualquer coisa que você vá fazer depende da própria pessoa, de você, independente do que a empresa oferece ou não, [...] primeiro tem que ser da pessoa, mesmo”* (B25) e *“primeiramente é a pessoa, esse comprometimento independe do que a empresa faz, se essa pessoa é uma pessoa que se compromete com as coisas [...], se uma pessoa é comprometida onde ela tiver ela se compromete e vai e faz”* (B16). Observa-se que o comprometimento ocorrerá independente do que a organização fizer, ou seja, estes discursos enfatizam realmente a decisão pessoal de se comprometer com a organização, voluntariamente.

O outro fator relacionado às Características Pessoais diz respeito à necessidade financeira, a qual está diretamente associada à manutenção do emprego. Conforme aponta B9, um dos motivos que o faz permanecer na organização é porque *“é a empresa que paga meu salário”*. Outros discursos evidenciam a necessidade financeira como antecedente ao comprometimento:

- “a necessidade de continuar trabalhando seria uma dessas coisas, na minha visão [...]. Ter medo, medo de perder o emprego, que é a necessidade [...] porque é a empresa que me sustenta [risos], a empresa é que paga meu salário” (B1);
- “a parte de ganho... aumentar salário” (B4);
- “a gente vê hoje a dificuldade de você ter seu emprego [...] é a empresa que ajudou a criar os filhos, porque de qualquer jeito eu sou remunerado...” (B5).

Todos os discursos apresentados fazem referência ao recebimento do salário como um fator importante para o empregado, que o faz ser comprometido com a organização para não perder o emprego. Neste sentido, as falas dos entrevistados corroboram com o vínculo instrumental do comprometimento, pois os empregados com forte vínculo desta natureza estão na organização porque precisam (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER; ALLEN, 1991).

A quarta categoria de antecedentes do comprometimento organizacional da Empresa B é Gestão de Pessoas. Como se pode observar através do Mapa 25, os indicadores que compõem esta categoria são as Relações Líder-Grupo e as Práticas Gerenciais.



Mapa 25 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando da Gestão de Pessoas- Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No que se refere às Relações Líder-Grupo, o esquema cognitivo dos empregados aponta que os mesmos percebem como importante ações de interação, *feedback* e bom relacionamento com o líder. Com relação às ações de interação, observa-se os seguintes discursos: “acho que programas internos de relacionamento entre gestor e empregado ou treinamentos internos entre os próprios colaboradores é importante para esse tipo de relação” (B8) e “uma conversa, uma troca de idéias, uma maior interação entre o gestor e o subordinado, uma maior comunicação com o grupo, o coletivo” (B19). Verifica-se que a interação requerida pelo empregado pode se dar através de ações como programa de relacionamento, mas também pode ocorrer por meio de uma conversa. O que importa, para o

empregado, é que haja uma melhor relação entre o líder e o grupo e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional se desenvolva a partir desta relação interativa.

Os empregados também mencionaram que o *feedback* é necessário e importante para manter a transparência no relacionamento com o líder. Nas palavras de alguns dos entrevistados: *“dizer por que que você foi bom e ao mesmo tempo dizer onde você precisa melhorar, eu acho que essa transparência é que nos motiva a atingir bons resultados”* (B10) e *“de quatro em quatro meses eu sou chamado no Rio de Janeiro para ser avaliado, eu digo realmente o que eu sinto e não tenho medo de dizer o que sinto. E também ouço [...] eles percebem quando a gente tá bem, tá trabalhando muito, tá vestindo a camisa”* (B5). Percebe-se que os empregados consideram importante a existência de abertura ao diálogo e sinceridade quando o mesmo for estabelecido, como também a indicação de caminhos de melhoria. Um aspecto relevante que deve considerado está presente nas palavras de B5, pois, em sua percepção, o comprometimento organizacional é notório.

Com relação ao bom relacionamento com o líder, os entrevistados consideram importante que o mesmo seja alguém que transmita confiança, valorize os empregados e os valorize, estimulando-os a realizar o trabalho. A fala dos pesquisados evidenciam estes indicadores:

- *“acho que você tem que ter motivação por parte dos líderes da companhia. Não adianta só eles traçarem as metas, os objetivos, se eles não te passam confiança, não te valorizam para que voce atinja aquele resultado, acho que é isso aí”* (B10);
- *“se você tem um livre acesso ao gerente você não tem por que não desempenhar bem a sua função”* (B11);
- *“claro que a empresa tendo um clima que favoreça, vindo principalmente das gerências superiores, isso vai ajudar bastante”* (B25).

Além dos aspectos já relatados, os entrevistados consideram ainda que deve haver livre acesso aos líderes e um bom clima de trabalho para que as funções sejam desempenhadas de forma satisfatória. Neste caso, o bom relacionamento com o líder antecede o comprometimento organizacional e o desempenho dos empregados.

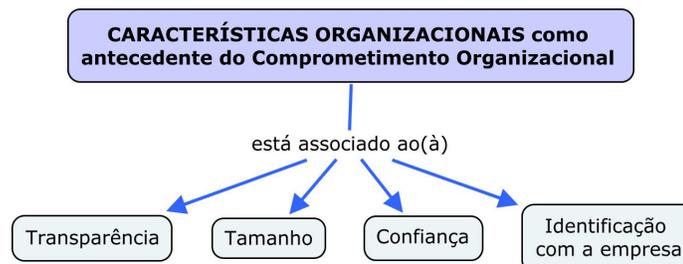
Ainda na categoria Gestão de Pessoas, outro indicador relevante aponta para as Práticas Gerenciais, que podem ser observadas por meio da alocação de pessoas, da liberdade concedida na realização do trabalho e da valorização do empregado. Semelhantemente aos resultados encontrados na Empresa A, estes também apontam a alocação de pessoas como um antecedente ao comprometimento com a organização. O discurso de alguns dos entrevistados ressalta estes aspectos: *“quando adequa o perfil de cada colaborador ao seu real... é...”*

*adequa a função ao real perfil do colaborador” (B6) e “os gestores é que tem que perceber a vocação e o talento dos seus colaboradores e colocar no lugar certo, na hora certa” (B3). Os entrevistados parecem perceber que a alocação adequada do colaborador à função facilita o desempenho das tarefas e, por conseguinte, do comprometimento organizacional.*

Com relação à liberdade de trabalho, os pesquisados defendem que quando há liberdade os empregados sentem mais autonomia para trabalhar e com isso podem desenvolver o comprometimento organizacional com mais facilidade. Para ilustrar esta análise, cabe registrar o discurso de um dos entrevistados: *“até mesmo uma certa liberdade que você tem, até mesmo por parte da gestão com essa quebra de hierarquia, facilita muito a você não tá limitado e você não tando limitado isso te dá mais gás pra você atuar” (B22). Nesta fala, especificamente, o empregado considera que a liberdade de trabalho elimina qualquer limitação ao desempenho, dado que a atuação se torna mais fácil e intensa.*

A perspectiva da valorização do empregado aponta para o reconhecimento do colaborador e de sua capacidade para trabalhar em nome da organização, representando-a. Há discursos que evidenciam este indicador: *“reconhecimento da pessoa em si, a partir do momento que a empresa reconhece você enquanto capaz, enquanto útil a ela, ela faz com que a gente realmente se comprometa com ela” (B26) e “a questão da valorização do funcionário, isso aí é um fator preponderante pra que isso [o comprometimento organizacional] aconteça” (B18). Como se pode observar, as palavras dos entrevistados reforçam que o sentimento de valorização conduz ao comprometimento organizacional, pois os empregados percebem que os gestores transmitem a confiança necessária para que se dediquem à organização.*

Os empregados também percebem que há características organizacionais antecedentes ao comprometimento para com a organização, sendo esta a quinta categoria de antecedentes encontrada nos resultados da Empresa B, conforme demonstra o Mapa 26.



Mapa 26 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando das Características Organizacionais - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados nesta categoria relaciona o comprometimento organizacional a indicadores como transparência, tamanho, confiança e identificação com a empresa. O entrevistado B2 traz em suas palavras considerações importantes acerca da confiança e identificação, como se pode ver através do discurso:

*eu acho que você tem que acreditar na empresa, ter perspectiva de que aquilo é realmente o que você quer, é... e concordar com os valores da empresa por que também não adianta você tá trabalhando numa empresa e você tá vendo que toda a diretoria faz de uma forma que você não concorda, então você nunca vai ser comprometido com a empresa, então... você tem que concordar com a diretriz da empresa (B2).*

A partir da fala do entrevistado observa-se que é preciso haver certa congruência entre os valores do empregado e os da organização, pois o requisito inicial na relação indivíduo-organização se dá com a identificação entre ambas as partes. Há outros discursos que ressaltam estes aspectos: “*se identificar com a empresa. Antes de você entrar numa empresa, numa escola, numa universidade, em qualquer que seja o objetivo que você se propõe, você tem que se identificar com aquilo, então a identificação é o que precede o comprometimento*” (B7) e “*a confiança que o funcionário tem na empresa, isso aí é o principal fator que faz com que o funcionário seja comprometido com a empresa*” (B18). Verifica-se, assim, que os indicadores identificação e confiança desencadeiam o comprometimento organizacional, pois criam as condições apropriadas para que o construto se desenvolva. Neste sentido, a identificação reflete parcialmente o conceito do comprometimento organizacional proposto por Borges-Andrade (1993), a saber, o grau em que os indivíduos se identificam com suas organizações.

Outra questão a que os entrevistados se referiram foi a transparência da organização. Diversos discursos enfatizaram este indicador, por isso cabe apresentá-los:

*eu acho que o que gera o comprometimento é a lealdade, é o ‘jogar limpo’, é informar pra pessoa o que é esperado dela, quais são as ferramentas que vão ser entregues pra ela, ou seja, aquilo que ela vai poder fazer em termos de trabalho, o que se espera dela, metas claras, né, e ela diga o que ela precisa pra poder realizar aquilo, né, sem enfeitar o pavão (B14).*

*a empresa, se ela tiver uma política clara, você vai tá sabendo quais são as diretrizes da empresa e vai tá se propondo a aceitar aquilo ou não (B7).*

*sendo o que ela já é, uma empresa transparente, uma empresa ética, séria e organizada (B28).*

A partir da análise destes discursos, percebe-se que os entrevistados conferem importância considerável à transparência da empresa, que é percebida através de políticas e metas claras, de informações disponíveis, de objetivos definidos e divulgados. O entrevistado

B14 ainda acrescenta que além de metas claras, a organização precisa definir e informar os meios pelos quais essas metas podem ser alcançadas. E B7 conclui que assim o empregado poderá decidir se quer ou não continuar na organização.

O último indicador contemplado nas Características Organizacionais é o tamanho da organização. As palavras de alguns dos entrevistados evidenciam o indicador referenciado: “*eu vejo que é uma empresa sólida, que tá crescendo, a gente vê que ela tá a cada dia aumentando sua base de dados de cliente e aumentando sua diversificação de produtos, então é uma empresa que tá sempre crescendo e ela mostra essa firmeza pra o colaborador*” (B23), “*por se tratar de uma grande instituição, já consolidada no mercado, isso me deixa muito confortável para acreditar na empresa*” (B12), “*hoje é uma empresa no mercado que vêm crescendo muito e a tendência é que cresça mais ainda*” (B10). Como se pode ver, aspectos como a solidez, o tamanho da organização, sua consolidação no mercado e a tendência de continuar crescendo são fatores que influenciam no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Neste sentido, o tamanho da organização já havia sido considerado nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), mas os outros fatores ainda não foram contemplados, mesmo em estudos mais recentes.

A última categoria analisada diz respeito a fatores extrínsecos, especialmente sobre expectativas de trabalho, conforme demonstra o Mapa 27.



Mapa 27 – Mapa cognitivo do comprometimento organizacional derivando de Fatores Extrínsecos- Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Apesar de não ser muito representativa, esta categoria é importante porque considera os sentimentos do empregado antes de entrar na organização. Nas palavras dos entrevistados, “*you tem que colocar claramente pro profissional mais ou menos uma ferramenta onde a gente consiga pontuar as expectativas pessoais e as expectativas organizacionais, então, o que é esperado da empresa e o que é esperado pelo funcionário*” (B14) e “*eu me identifico com o que ela tem para oferecer e aí conseqüentemente eu me enquadro no que ela espera de mim e assumo o compromisso com ela para atingir os resultados de ambas as partes, meus resultados e os resultados da empresa*” (B7). Neste sentido, autores como Cohen (2007)

defendem que os empregados que entram na organização com grandes expectativas podem ter uma maior propensão a tornarem-se comprometidos.

Esta subseção visou analisar e discutir os resultados da pesquisa acerca dos motivos geradores do comprometimento organizacional encontrados nas organizações objeto de estudo. Após detalhada exposição dos antecedentes do comprometimento organizacional encontrados nas Empresas A e B, torna-se oportuno apresentar, através do Quadro 9, uma síntese das principais categorias de variáveis encontradas e dos autores que as investigam.

<b>Categorias</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Autores</b>
Investimentos Organizacionais	Incentivos financeiros	Meyer <i>et al.</i> (2002)
	Capacitação	Não tratado na literatura
	Oportunidades	Borges-Andrade (1994), Meyer <i>et al.</i> (2002), Cohen (2007)
Gestão de Pessoas	Relações Líder-Grupo	Mathieu e Zajac (1990), Cohen (2007), Epitropaki e Martin (2005), Allen e Meyer (1996)
	Práticas Gerenciais	Medeiros (2003)
Características Organizacionais	Transparência	Não tratado na literatura
	Confiança	Allen e Meyer (1996)
	Identificação	Borges-Andrade (1993)
	Tamanho e imagem da empresa	Mathieu e Zajac (1990), Borges-Andrade (1994), Cohen (2007), Siqueira e Gomide Junior (2004)
	Respeito pelos empregados	Não tratado na literatura
Características do trabalho	Ambiente de trabalho	Mathieu e Zajac (1990)
	Obrigação contratual	Não tratado na literatura
	Desafios	Mathieu e Zajac (1990)
Características Pessoais	Motivação intrínseca	Não tratado na literatura
	Necessidade financeira	Mathieu e Zajac (1990); Meyer, Allen e Smith (1993); Siqueira e Gomide Junior (2004)
	Traço Pessoal	Borges-Andrade (1994), Meyer <i>et al.</i> (2002), Siqueira e Gomide Junior (2004), Cohen (2007)
Fatores extrínsecos	Características de escolha do trabalho	Cohen (2007)
	Expectativas sobre o trabalho	Mowday, Porter e Steers (1982), Cohen (2007)
	Alternativas	Meyer <i>et al.</i> (2002), Meyer, Allen e Smith (1993), Siqueira e Gomide Junior (2004)

Quadro 9 - Principais variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional-Setor de telecomunicações  
Fonte: elaboração própria com base em pesquisa de campo e bibliográfica (2009).

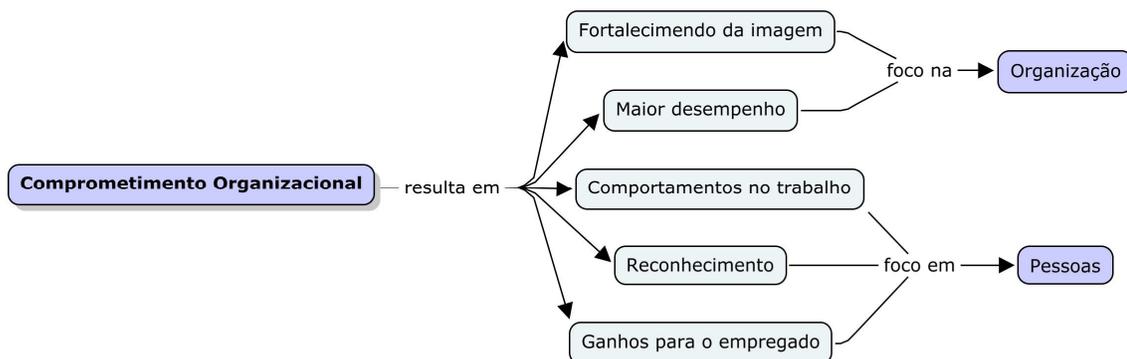
Na subseção que segue serão apresentados os resultados encontrados acerca dos conseqüentes do comprometimento organizacional.

### 4.3 Conseqüentes do comprometimento organizacional

O propósito desta subseção é cumprir o terceiro objetivo específico delineado para o estudo, qual seja, o de conhecer os resultados do comprometimento organizacional considerados seus conseqüentes, nas organizações pesquisadas. Neste sentido, as questões de entrevista foram definidas com vistas a explorar a percepção dos pesquisados acerca dos aspectos que consideram como resultantes do comprometimento organizacional, ou seja, seus conseqüentes.

No caso da primeira organização objeto de estudo, a Empresa A, verificou-se que o esquema cognitivo de seus empregados aponta cinco perspectivas que guiam a definição dos conseqüentes, quais sejam, **do fortalecimento da imagem organizacional externamente, do maior desempenho alcançado, de comportamentos do trabalho esperados, de reconhecimento percebido e de ganhos individuais auferidos pelos empregados.**

Assim, as categorias de conseqüentes geradas são Fortalecimento da imagem, Maior desempenho, Comportamentos no trabalho, Reconhecimento e Ganhos para o empregado, as quais estão direcionadas para dois focos específicos, a organização e o empregado, conforme ilustra o Mapa 28.



Mapa 28 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Os conseqüentes do comprometimento para com a organização podem ser mensuráveis, como o desempenho e os ganhos que o empregado recebe, visíveis, como o

comportamento no trabalho e o fortalecimento da imagem da organização, ou mais subjetivos, como é o caso do reconhecimento.

Os relatos apresentam principalmente conseqüências positivas para o comprometimento organizacional, não tendo sido visualizados pelos respondentes aspectos negativos nem para a organização, nem para as pessoas. Neste caso, conseqüentes negativos tratados na literatura, tais como *turnover* e absenteísmo, não foram confirmados nesta pesquisa. Para expor esses aspectos positivos convêm, de antemão, apresentar os discursos que contém uma visão mais geral dos conseqüentes apontados pelos empregados da Empresa A:

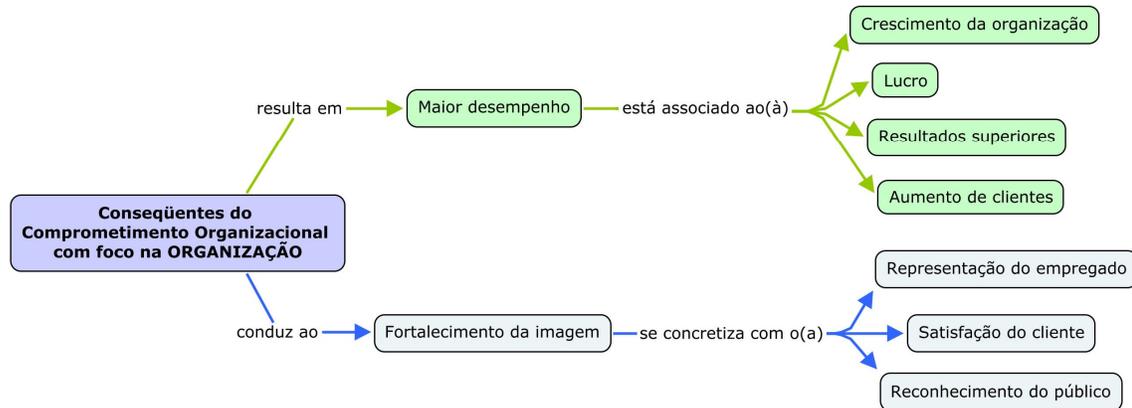
*a empresa ganha lucro [risos], o principal que ele [falando da empresa] quer é isso. Ganha novos clientes, ganha um atendimento bom, que realmente eles requerem, toda hora tá pedindo pra gente atender melhor... o que eles ganham é reconhecimento do público. Pra gente é bom individual é, pra eles é muito melhor. Se eles tiverem colaboradores aqui mais comprometidos pra eles principalmente vai ser muito melhor (A2).*

*a empresa só tem a ganhar porque ela vai ter um funcionário que ela sabe que vai contar com ele nos momentos realmente que ela precisa, para um algo mais... você não se limitar àquilo que você faz no seu dia a dia (A17).*

A partir do discurso de A17 vê-se que o empregado, através da expressão “vai contar com ele nos momentos realmente que ela precisa”, compreende o comprometimento organizacional como uma dedicação e, sendo assim, seu conseqüente estaria vinculado à perspectiva do desempenho, uma vez que o empregado não deve se limitar e sim buscar um desempenho superior. Já no discurso de A2, verifica-se que o entrevistado associa os conseqüentes a diversos aspectos, existindo benefícios tanto para a organização quanto para o empregado. Este discurso foi resgatado intencionalmente, pois uma parte considerável dos empregados também relacionou mais de um conseqüente.

Para facilitar a compreensão dos resultados auferidos acerca dos conseqüentes do comprometimento organizacional, as categorias serão apresentadas de acordo com cada foco. Neste caso, foram elaborados dois mapas cognitivos, um para ilustrar o esquema cognitivo das conseqüências do comprometimento organizacional para as pessoas e outro para a organização.

Os resultados que apontam os conseqüentes com foco na organização estão direcionados para o desempenho e para o fortalecimento de sua imagem, conforme retrata o Mapa 29.



Mapa 29 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional com foco na Organização - Empresa A  
 Fonte: pesquisa de campo (2009).

O esquema cognitivo dos empregados revela que, em sua percepção, os resultados do comprometimento organizacional com foco na organização estão principalmente associados a um desempenho acima do esperado, que se manifesta através de indicadores como lucro, aumento de clientes, resultados superiores e crescimento da organização.

Uma peculiaridade destes resultados é o fato de que quase não é possível realizar recortes nos discursos dos entrevistados a fim de apresentar cada categoria separadamente, uma vez que a maioria das respostas evoca indicadores de ambas as categorias. Neste caso, serão tecidas algumas análises específicas, mas os discursos serão apresentados sem cortes, sendo preservados na íntegra ainda que se refiram a mais de um indicador ou a mais de uma categoria.

Grande parte dos entrevistados concorda que o lucro é um dos principais conseqüentes do comprometimento organizacional, porque o empregado comprometido busca fazer além do que é pedido, como já foi discutido na subseção do significado. Alguns discursos evidenciam tais aspectos: “*números, eu acho que números porque quando você desempenha bem seu trabalho e você tem comprometimento [...], então só vai gerar bons frutos, no caso de lucro mesmo*” (A3) e “*se a empresa tem funcionários comprometidos ela tem status, ela tem lucro, ela tem produção, ela tem mais clientes, então se eu sou uma pessoa comprometida com certeza eu vou tá produzindo mais, eu vou tá fazendo a imagem da empresa melhor*” (A6).

Como se pode ver, a fala dos entrevistados evidencia o valor que o comprometimento organizacional tem sobre o comportamento humano nas organizações, pois o construto se torna uma ferramenta importante para o desempenho organizacional. Os respondentes o relacionam a bons frutos como *status*, lucro, produção, clientes e à imagem da empresa.

Os empregados também relataram que o comprometimento organizacional faz com que a organização cresça e o número de clientes aumente. As falas dos entrevistados evidenciam estes indicadores:

*esse cara vai dar o máximo de si para o atingimento de metas da empresa [...], e aí, ao longo do tempo, se ela tá trabalhando com profissionais comprometidos não tem como ela deixar de crescer com isso... um quadro de funcionários 100% comprometido é diferente de um quadro de funcionários 50, 70% comprometido (A1).*

*a empresa só tende a crescer, entendeu, não um, porque uma andorinha não faz verão, como se diz [...], porque se tem uma equipe, onde essa equipe tá toda comprometida, a empresa só faz crescer e ser um diferencial no mercado (A4).*

Neste sentido, o desempenho se traduz em ganhos reais e visíveis para a empresa. O entrevistado A1 lembra que um quadro de funcionários 100% comprometido traz um melhor desempenho para a organização. E o respondente A4 complementa esta afirmação defendendo que o comprometimento não pode estar em apenas uma pessoa, mas em toda a equipe de trabalho. Essas evocações fazem referência ao trabalho coletivo como condição para o crescimento da empresa, dado que o resultado do grupo é mais destacável do que o resultado individual.

O último indicador associado ao desempenho diz respeito aos resultados superiores. No esquema cognitivo dos empregados, o resultado assume um caráter essencial para a sobrevivência da empresa, o qual depende do trabalho de cada um. Assim, os empregados se vêem responsáveis pelo resultado a ser atingido, o que se pode verificar através da expressão “resultado, resultado é tudo, é o reflexo de tudo” (A18). O discurso de outro entrevistado também evidencia estes aspectos:

*a empresa quer resultados, pra ela eu sou um cifrão, eu não sou só uma pessoa que tem sentimentos e que tenho medos e angústias e insatisfações, mas, apesar de tudo isso [...], eu tenho é que mostrar resultados. Então toda empresa vive de resultados, se não alcançar resultados ela fecha as portas, então eu imagino que eu sou um cifrão para toda empresa realmente que eu entrar, eu sou um cifrão realmente (A14).*

Na fala de A14 observa-se uma visão mais crítica a respeito dos resultados almejados pela organização, pois o entrevistado se considera um cifrão, ou seja, ele acredita que é avaliado como um custo para a organização. Ainda, avalia que seus sentimentos não são considerados pela empresa, pois não importa se ele sente medo, angústias ou insatisfações, o que realmente importa é o resultado, o qual, caso não esteja sendo alcançado pelo empregado, pode render alguns prejuízos para ele e para a organização. Por se ouvir discursos como esse,

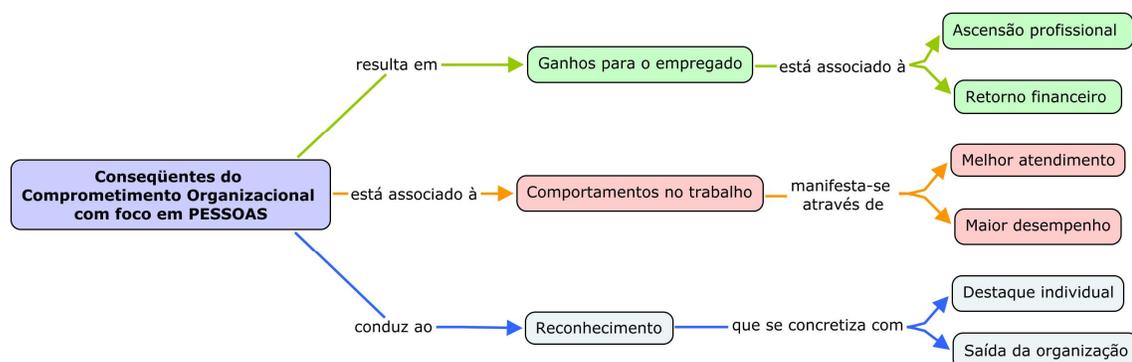
é possível concluir que a pressão por resultados, na Empresa A, talvez esteja extrapolando os limites emocionais de alguns de seus colaboradores.

Ainda com relação ao foco na organização, os achados de campo também apontam o fortalecimento da imagem como um conseqüente do comprometimento organizacional. Os discursos citam o reconhecimento do público, a satisfação do cliente e o reforço da imagem através da representação do empregado. Diversas falas evidenciam estes indicadores, dentre as quais destaca-se:

- “o que eles ganham é reconhecimento do público” (A2);
- “satisfação do cliente - ele é tratado, ele é recebido sem problema, ele sai daqui com satisfação – então ele vai tá dando referências boas a outras pessoas, que é o boca a boca, né, então tudo vai gerar uma rentabilidade pra empresa” (A3);
- “a empresa ganha muito, a empresa ganha status com os funcionários, não é, porque o funcionário é a porta da empresa, o funcionário é a empresa” (A6).

Neste sentido, os conseqüentes do comprometimento organizacional ultrapassam o ambiente interno à empresa e produzem resultados visíveis externamente. A marca da organização torna-se fortalecida junto aos clientes, ao mercado e até mesmo no âmbito da sociedade em geral. Assim, o comprometimento organizacional reveste-se de um poder significativo para mobilizar forças em atuem em prol da organização e tragam consigo benefícios visíveis para a mesma.

No que se refere aos conseqüentes com foco em pessoas, o esquema cognitivo dos empregados aponta que os mesmos percebem que o comprometimento organizacional resulta em ganhos, sejam financeiros ou profissionais, reconhecimento e comportamentos no trabalho, como maior desempenho e melhor atendimento. Estes achados de campo podem ser observados graficamente através do Mapa 30.



Mapa 30 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional com foco em Pessoas - Empresa A  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

Ao analisar os resultados relacionados aos ganhos percebidos pelo empregado, identificou-se que houve significativa ênfase sobre a ascensão profissional, pois quase metade dos respondentes se referiram a esta questão. Desta forma, torna-se oportuno registrar discursos que evidenciaram este indicador:

*eu acho que após o teu comprometimento, é... se você trabalha sério, se você trabalha honestamente, comprometida mesmo, eu acho que o fruto daquilo dali é você crescer, entendeu, galgar algo melhor pra tua vida dentro da empresa, profissionalmente (A4).*

*eu acho que uma pessoa comprometida, que faz tudo certinho, com certeza ela vai ter uma provável ascensão no seu cargo, pode ser um dos quesitos que possa fazer você crescer no seu cargo (A10).*

*se eu sou comprometida e a empresa também, então, assim, vamos caminhando junto, né, cada um aqui tem um degrau, então a tendência sempre é a gente querer chegar no topo. Então assim, se eu sou vendedor hoje, minha vontade é ser o quê, um gerente, um sênior, então assim, são várias etapas que a gente tem que passar, o nosso comprometimento mostrando resultado, com certeza a gente vai elevando (A12).*

A partir destas falas é possível perceber que o crescimento profissional é bastante almejado pelos empregados e que, por isso, o comprometimento organizacional se torna uma ponte entre o objetivo proposto e o resultado almejado. Através do comprometimento para com a organização o empregado se vê pronto para crescer, dado que, na percepção dos entrevistados, “o nosso comprometimento mostrando resultado, com certeza a gente vai elevando” (A12), “a gente tá aqui pra trabalhar e crescer e ser reconhecido” (A9). No entanto, se o empregado for comprometido com a organização, mas não conseguir conquistar a ascensão profissional almejada, é possível que isto seja um elemento negativo em sua relação com a organização, afetando seu comprometimento organizacional.

Os empregados também acreditam que outro conseqüente do comprometimento para com a organização seja o retorno financeiro. Neste caso, os entrevistados teceram afirmações que evocam uma forte referência ao lucro advindo do comprometimento organizacional. Para tornar mais claro o modo pelo qual o comprometimento leva ao lucro, cabe apresentar a fala dos respondentes acerca dos conseqüentes:

*quando você tá comprometido você só tem a lucrar, sabe, você tem mais resultado... Então... acho que tudo de melhor, se você é uma pessoa comprometida, você é mais capaz, você tá apto a desenvolver algo mais rápido e isso gera lucro pra empresa e pra você mesmo (A7).*

*resultado, dinheiro pra mim e pra empresa, porque se eu tô vendendo, se eu tô sendo comprometida, se eu tô fazendo tudo direitinho dentro dos procedimentos, pra empresa também eu tô gerando receita (A10).*

*o que você tem de retorno, né, claro que ninguém trabalha sem pensar no dinheiro, não existe isso aqui dentro, né, a gente precisa dele para poder viver... (A11).*

Como se pode ver, o caminho que leva ao retorno financeiro passa pelo comprometimento porque a imagem de uma pessoa comprometida com a organização é reflexo de dedicação no trabalho, que leva a um desempenho superior e, paralelamente, a retornos financeiros. Cabe lembrar que essas evocações estão fortemente correlacionadas à natureza instrumental do comprometimento organizacional, pois o que se espera da troca estabelecida no binômio empregado-organização é o retorno financeiro.

A segunda categoria de conseqüentes está relacionada ao comportamento no trabalho. Nesta perspectiva, o comprometimento organizacional influencia a forma como o trabalho é desempenhado, trazendo melhorias principalmente em dois aspectos: o atendimento e o desempenho. Estes indicadores podem ser percebidos através de expressões extraídas das falas dos pesquisados, tais como “*esse cara vai dar o máximo de si para o atingimento de metas da empresa*” (A1), “*a empresa [...] ganha um atendimento bom*” (A2) e “*a empresa ganha um bom profissional... um atendimento de qualidade, um profissionalismo...*” (A12). O desempenho também é relatado como um conseqüente do comprometimento organizacional por autores como Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002) em estudos que investigam o as conseqüências do comprometimento organizacional para o comportamento humano no trabalho.

Por fim, em relação à última categoria, o reconhecimento, este obteve considerável destaque entre os empregados, sendo citado por diversos entrevistados. Portanto, faz-se necessário resgatar diversos discursos que merecem ser ressaltados nesta análise, a saber:

*reconhecimento, se não for aqui vai ser em outra empresa, alguém vai indicar, se não for aqui, se aqui não me reconhecer algum outro local vai me reconhecer, né? Vai ser pessoalmente muito bom pra gente, né, a gente saber que se tem condições, capacidade de fazer, é bom pra gente... pro ego é muito importante (A2).*

*o que vem depois eu acredito que seja o reconhecimento, uma pessoa comprometida ela é bem destacável no meio do grupo, porque, assim, não é só você fazer o que se pede, isso é sua obrigação. Eu acho que o comprometimento é ‘a mais’, é você fazer a mais daquilo que lhe cobram, a mais daquilo que lhe é designado e quando você faz a mais, no meio de tanta gente com a mesma farda, você se torna diferente, você se torna de fato a mais (A6).*

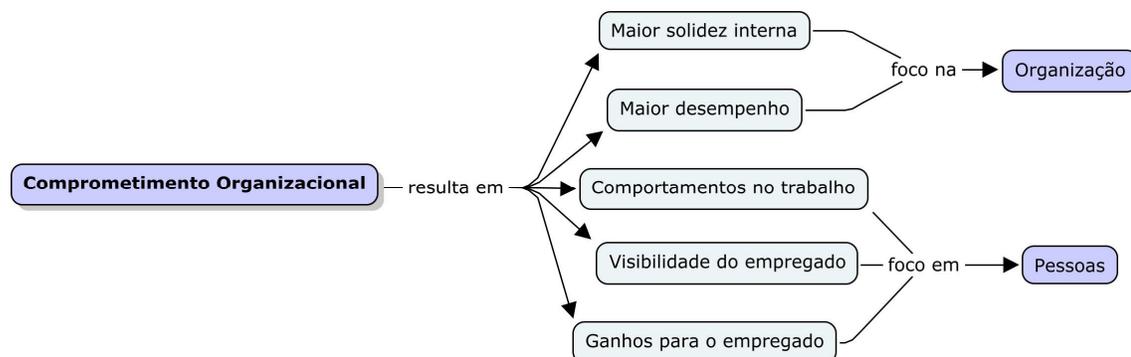
*é você chegar, fazer o seu trabalho e chegar e ter uma oportunidade e você se inscrever nessa oportunidade ou reconhecerem... às vezes o boca a boca, às vezes a pessoa tá trabalhando então uma pessoa que fala ‘poxa, aquela pessoa ali é muito boa no que faz’, entendeu? (A9).*

*a grande conseqüência disso aí é você conquistar os seus objetivos, é você realizar suas metas mensais e conseqüentemente você vai conquistando as suas promoções, você vai sendo reconhecido dentro da empresa, você vai sendo reconhecido no mercado, porque o relacionamento funcionário-empresa ele extrapola a própria empresa, você acaba sendo reconhecido no mercado, então... o que vem depois do comprometimento certamente é o sucesso, dentro da empresa e dentro do mercado que você tá inserido (A15).*

Diferentemente da ascensão profissional, que está mais relacionada a aspectos internos da organização, para os entrevistados o reconhecimento ocorrerá de qualquer forma, pois o comprometimento se tornará notório, o indivíduo se destacará e conseqüentemente será reconhecido. Ainda que esse reconhecimento não ocorra internamente, o profissional obtê-lo-á externamente, ou seja, nesta categoria os entrevistados consideram a possibilidade de sair da organização caso recebam uma proposta atrativa para um novo emprego. Neste caso, se o reconhecimento conduzir à saída do empregado, vê-se uma possível relação entre este conseqüente e os comportamentos de retirada tratados na literatura como conseqüentes ao comprometimento organizacional.

Finalizada a apresentação e discussão dos resultados encontrados na Empresa A, a partir de agora serão apresentados os resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas com os empregados da Empresa B. A pesquisa aponta que os conseqüentes estão relacionados a cinco perspectivas: **da solidez organizacional, do maior desempenho alcançado, de comportamentos no trabalho esperados, da visibilidade e de ganhos individuais, ambos percebidos pelos empregados.**

Como se pode ver através do Mapa 31, as categorias de conseqüentes geradas são Maior solidez interna, Maior desempenho, Comportamentos no trabalho, Visibilidade do empregado e Ganhos para o empregado.



Mapa 31 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

De forma geral, o esquema cognitivo dos empregados revela que o comprometimento organizacional resulta em Maior solidez interna e Maior desempenho, cujo foco é a

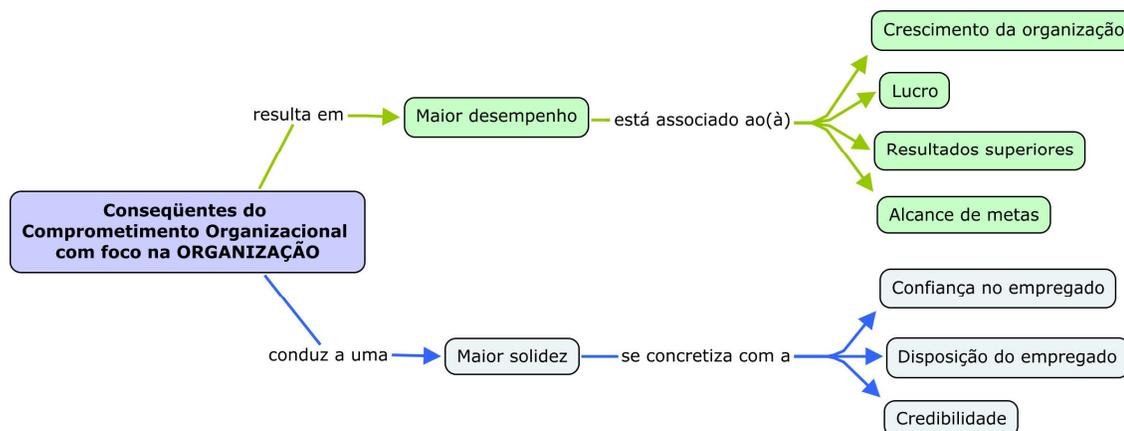
organização, e Comportamentos no trabalho, Visibilidade e Ganhos para o empregado, com foco nas pessoas.

Os conseqüentes com foco na organização apontam que através do comprometimento organizacional haverá um fortalecimento dos empregados que compõe a organização, transformando-a em uma organização mais sólida internamente. Ainda, este mesmo comprometimento com a organização será traduzido em resultados visíveis, rendendo um maior desempenho para a mesma. É possível identificar estas categorias no discurso de um dos entrevistados:

*a empresa ganha resultado superior, acima do esperado, é aquela empresa que atinge 150% da meta e a empresa diz 'não, foi mal planejado', não, a empresa entrou em São Paulo com a meta de um milhão de clientes e atingiu dois, por que, porque as pessoas lá estavam extremamente motivadas [...]. Então quando você supera as metas, esse é o resultado que a empresa tem. E o colaborador, quando ele percebe que se superando evoluiu profissionalmente e ele passa ter o reconhecimento da empresa e aí passa a ser visto como alguém potencialmente dentro da empresa, que pode ter outras oportunidades (B14).*

Na fala do entrevistado verifica-se claramente a existência das duas categorias relacionadas à organização, pois, através do comprometimento organizacional, aqui tratado como correlato à motivação, alcançou-se um desempenho acima do esperado, traduzido em função dos resultados, como também uma maior solidez interna, pois a organização passou a ter mais confiança nos empregados.

Para uma melhor visualização dos indicadores que compõem as categorias de conseqüentes do comprometimento organizacional com foco na Organização, convém apresentar o mapa cognitivo referente a este foco, Mapa 32.



Mapa 32 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional com foco na Organização - Empresa B

Fonte: pesquisa de campo (2009).

Como se pode ver, o maior desempenho que a organização obterá está associado à possibilidade de crescimento da organização, lucro, resultados superiores e alcance de metas. No que se refere ao crescimento da organização, os entrevistados o percebem em uma linha contínua que começa com a satisfação do cliente e culmina na melhoria da imagem da empresa e conseqüentemente no crescimento dela. Para ilustrar esta afirmação, cabe resgatar o discurso dos entrevistados:

- *“a empresa ganha com relação ao cliente, porque assim, a empresa visa muito o cliente, então se a gente for comprometido com a empresa ela sempre vai ganhar clientes satisfeitos e isso vai sempre aumentando a base de dados dela”* (B23);
- *“nada mais é do que o reconhecimento mesmo da própria imagem da empresa perante a sociedade, perante o cliente e isso faz com que você saiba que a empresa tá crescendo como fruto do que você vem realizando”* (B22);
- *“o cliente fica satisfeito, a sua gerência fica satisfeita com você e a empresa vai pra frente, então isso é o fruto do comprometimento”* (B16).

A partir da fala destes entrevistados, verifica-se que os empregados conferem bastante importância ao cliente e acreditam que através do comprometimento organizacional a empresa crescerá, pois o cliente perceberá a existência do comprometimento e ficará satisfeito com o tratamento a ele dispensado. Neste sentido, todos os discursos resgatados ressaltam que o crescimento da organização seria conseqüente do comprometimento organizacional.

Outro indicador ressaltado pelos respondentes diz respeito ao lucro auferido pela organização que possui trabalhadores comprometidos com ela. Para os respondentes, a empresa ganha muito lucro e o trabalhador também participará desses lucros, recebendo algo em troca do seu comprometimento. Embora alguns discursos mencionem o retorno financeiro do empregado, este será tratado mais adiante, na análise dos conseqüentes com foco em pessoas.

As falas que evidenciam o indicador do lucro são: *“pra empresa ela tem, além de ter a satisfação de ter o cliente, tem a questão dos lucros, ter clientes pra ela visando também lucro, afinal isso aqui é capital versus capital”* (B21), *“lucro, em primeiro lugar o lucro”* (B20), *“são lucros para a empresa e lucros pessoais para cada empregado. No momento que você trabalha de forma comprometida, os resultados são muito mais vantajosos tanto para a empresa como por parte do empregado quanto ao PL [participação nos lucros]”* (B8) e *“lucro, lucro, lucro, lucro”* (B3). Faz-se necessário tecer considerações acerca desses discursos, pois se verifica que os empregados percebem como propósito maior da organização em que trabalham o lucro, que vem em primeiro lugar, dado que a organização visa capital

*versus* capital. Ainda que o empregado receba uma parcela anual desses lucros, o que eles chamam de PL, o lucro da empresa é fortemente ressaltado, a qual obtém resultados muito mais vantajosos.

Os empregados também percebem como conseqüentes os resultados superiores e o alcance de metas da organização, pois os mesmos sentem que cumpriram com o compromisso que assumiram perante a organização. Alguns relatam que se sentem felizes, tranqüilos e vitoriosos, conforme apresentam os seguintes discursos:

- *“primeiro é uma vitória pessoal, de você ter conseguido atingir aquela meta estipulada, então você se sente bem por isso, né, cumprir com meu compromisso”* (B24);
- *“resultado todo verdinho, todo verdinho”* (B13);
- *“pra mim o atingimento da meta, então, perante a companhia, a companhia tá satisfeita e eu tô satisfeito porque eu tô feliz, tranqüilo e sossegado”* (B19);
- *“pra empresa é dez, né... [risos] é tudo, chegar a resultado...”* (B2).

Como se pode ver, o comprometimento organizacional, que se traduz no atingimento das metas, trará para a organização a superação dos resultados e para o empregado a satisfação de ver que seus objetivos perante a organização também foram alcançados. Este aspecto deixa transparecer certo tom de positividade na relação indivíduo-organização, uma vez que, quando tudo vai bem, as duas partes relacionam-se harmoniosamente. No estudo dos conseqüentes do comprometimento organizacional o desempenho é geralmente investigado em relação ao comportamento do trabalhador e não aos resultados organizacionais, no entanto, destaca-se nesta linha de pesquisa o trabalho de Medeiros (2003) que confirmou o desempenho organizacional como um conseqüente do comprometimento para com a organização.

A outra categoria que faz parte do esquema cognitivo dos empregados acerca dos conseqüentes do comprometimento organizacional com foco na organização é a maior solidez que a mesma alcançará. Neste caso, os indicadores que a organização obterá são confiança no empregado, disposição do empregado e credibilidade.

Com relação à confiança, os entrevistados colocam que o comprometimento organizacional faz com que a organização saiba que pode contar com o empregado, o que se pode visualizar através das seguintes falas: *“você contar com a confiança daquela pessoa, saber que pode contar com aquela pessoa, pode passar novos desafios, saber que [...] sempre vai poder contar com aquela pessoa”* (B2), *“ela [a organização] me enxergar*

*melhor, ela saber que eu sou uma pessoa que ela pode contar, que eu não tô aqui por acaso”* (B4) e *“vai fazer com que a empresa acredite mais no colaborador que ela tem ali no seu quadro”* (B12). Verifica-se, a partir destas falas, que os empregados esperam que a organização perceba que pode contar com eles, que a mesma acredite mais em seus empregados e que lhes dê mais atribuições. O que não fica claro nas palavras dos entrevistados é se a organização age da maneira esperada pelos empregados e como eles percebem esse processo.

No que diz respeito à disposição do empregado, os entrevistados acreditam que, em consequência do comprometimento organizacional, a organização terá empregados que se dispõem a trabalhar em qualquer situação. Como se vê nas palavras de alguns dos entrevistados: *“eu acho que a empresa ganha porque no meu entender ela me acha leal, ela percebe que se precisar de mim eu estou disponível, ela acredita em mim, acredita tanto que às vezes ela dá aquele aumento variável, numa espécie de compensação para quem vestiu a camisa”* (B5) e *“a empresa ganha agilidade, ela ganha um funcionário que não vai tá fazendo corpo mole, ele vai tá 24 horas ligado na empresa”* (B15). Observa-se que a disposição do empregado vai além da jornada de trabalho, pois, se necessário, o mesmo trabalhará mais horas. Os empregados também percebem que, em função dessa disposição incondicional, a empresa os retribui com recompensas financeiras, embora tais recompensas não atinjam a todos, apenas aos que dão o resultado que a empresa espera.

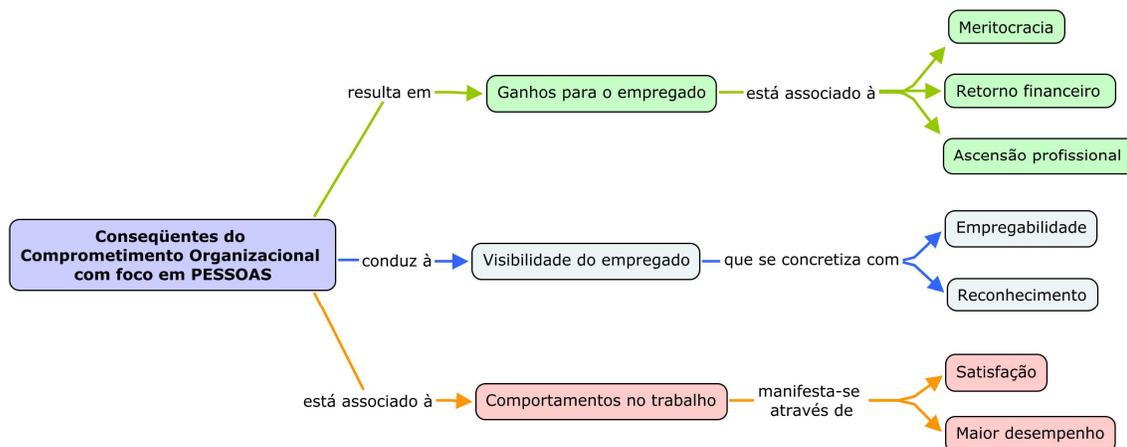
O último indicador dos consequentes com foco na organização é a credibilidade. Para os empregados, o comprometimento deles para com a organização resultará em credibilidade para a mesma. A percepção de um dos entrevistados sobre este aspecto reflete muito bem o sentido atribuído para a credibilidade organizacional, qual seja:

*a empresa também cresce como... uma coisa que é um pouco subjetiva e um pouco objetiva que é questão da credibilidade da empresa. Se ela tem funcionários comprometidos e se os funcionários são comprometidos em todas as instâncias isso gera uma visão para quem utiliza os serviços da empresa que é uma empresa confiável, que é uma empresa que tem credibilidade e consequentemente ela cresce com isso, né, ela tende a ser uma empresa mais sólida* (B7).

Ao analisar a fala do entrevistado, verifica-se que, quando os empregados são comprometidos com a organização, sua imagem perante a sociedade ganha uma maior credibilidade, fruto da solidez interna adquirida com o comprometimento. Nesse sentido, os consequentes do comprometimento organizacional com foco na organização são todos positivos e todos advêm de atitudes dos empregados em prol da organização.

Os conseqüentes com foco em pessoas estão relacionados aos ganhos para o empregado, visibilidade do empregado e comportamentos no trabalho. Um dos respondentes da Empresa B relata, em sua percepção, qual o sentido atribuído aos conseqüentes do comprometimento organizacional para as pessoas: “acho que se você trabalha numa empresa e quer o bem da empresa a conseqüência é que também o empregado seja beneficiado com essa vantagem que a empresa obtém com o comprometimento do empregado” (B8). As palavras do entrevistado revelam que o mesmo percebe com considerável importância os fatores que conduzem aos conseqüentes voltados ao empregado, pois os benefícios do comprometimento organizacional precisam existir tanto para a organização como para os empregados.

As categorias e os indicadores que compõem os conseqüentes do comprometimento organizacional com foco nas pessoas estão dispostos no Mapa 33, apresentado abaixo.



Mapa 33 – Mapa cognitivo dos conseqüentes do comprometimento organizacional com foco em Pessoas - Empresa B  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

São três as categorias de conseqüentes que compõem o foco em pessoas, quais sejam, os ganhos que o empregado receberá, a visibilidade que o mesmo alcançará e os comportamentos no trabalho percebidos por eles.

Analisando os ganhos que os empregados podem obter a partir do comprometimento organizacional nota-se que os mesmos consideram importante a ascensão profissional, recompensa financeira e meritocracia. Sobre a ascensão profissional, os entrevistados apontam que após o comprometimento para com a organização, os mesmos esperam que existam oportunidades de crescimento que se concretizem em ascensão profissional. Torna-se oportuno resgatar os discursos que enfatizam estes aspectos: “eu acho que ascensão profissional [...] e realização profissional também” (B7), “quando você é comprometida você

*já gera perspectiva. A partir do momento que você se compromete aí é você crescer dentro da empresa, é você ser beneficiada financeiramente, é você ter alguns privilégios” (B1) e “eu acho que você sendo comprometido com a empresa dá oportunidades que você possa crescer nela, você pode conquistar cargos melhores com o comprometimento com a empresa” (B23).* Além do crescimento dentro da organização, os entrevistados consideraram importante a realização profissional e o retorno financeiro. Sobre o retorno financeiro, este foi bastante evocado e será analisado a seguir.

O retorno financeiro foi citado por diversos empregados como sendo fruto do comprometimento organizacional. Em vários momentos esse retorno é encarado como um reconhecimento por parte da organização, que recompensará financeiramente o empregado comprometido. Para iniciar a análise deste conseqüente, cabe apresentar um dos discursos:

*acho que todo funcionário comprometido com a empresa ele vai ter que colher algum fruto e acho que a melhor maneira é você reconhecer ele não só com um tapinha nas costas, não só com um aplauso, não só com uma tocada de sino... reconhecer ele no bolso. O funcionário cada vez mais fazendo o seu trabalho, fazendo sua obrigação e o algo mais, isso tem que vir espontaneamente da empresa, tem que gerar esse reconhecimento espontaneamente e não ele ficar brigando com seu gestor, chorando por um aumento, porque isso é perda de tempo pros dois (B15).*

O discurso ora apresentado evidencia fortemente o aspecto financeiro como o reconhecimento esperado pelo empregado em detrimento do reconhecimento informal ou qualquer outra forma de recompensa que o empregado possa auferir. Apesar de considerar essas outras formas de reconhecimento como importantes, o entrevistado ressalta que apenas isso não é o suficiente para que o empregado sinta que “colheu algum fruto” do comprometimento dado por ele à organização. Outras falas evidenciam o reconhecimento financeiro: “claro que todo mundo trabalha visando o lucro, né, então o funcionário vai sempre procurar melhorias, tanto financeiras como qualidade de vida” (B17), “a empresa tem dado algumas recompensas, são bônus por atingimento dessas metas” (B24) e “eu acho que pra quem trabalha em empresa privada hoje primeiro é o reconhecimento financeiro e isso a gente tem. Tem outros benefícios aqui, que indiretamente acabam acarretando no benefício financeiro e o reconhecimento visual, da liderança da equipe” (B10).

A partir da análise destes discursos percebe-se que o esquema cognitivo desses empregados aponta primeiramente para o retorno financeiro como a principal recompensa que poderia ser obtida através do comprometimento para com a organização. Os entrevistados foram questionados sobre quais seriam os conseqüentes do comprometimento e o entrevistado

B24 logo citou os bônus que recebe da organização, B17 já deixou claro que acredita ser o lucro o principal objetivo de qualquer trabalhador e B10 também seguiu na mesma linha de B17, mas ao final de sua fala aponta também o reconhecimento visual, embora não seja para ele o mais importante. As palavras dos entrevistados apontam, assim, para o vínculo instrumental do comprometimento organizacional.

Outro ganho que o empregado percebe haver após a existência do comprometimento organizacional é a meritocracia. Especificamente no caso da Empresa B, o termo meritocracia é empregado na definição dos valores organizacionais, significando o justo reconhecimento do empregado que se destaca em suas funções, ou seja, a ele é dado o mérito por suas realizações. Neste caso, cabe apresentar a relação entre comprometimento organizacional e meritocracia feita pelos entrevistados: *“não tem coisa melhor do que você saber que merece aquele respeito e depois vai ter a meritocracia e essas outras coisas, salários...”* (B25), *“eu acho que a questão da meritocracia, né, quando você se compromete, você dá o seu melhor... a empresa tende a reconhecer todo o seu trabalho e te retribuir tanto de alguma forma financeira como de alguma forma profissional mesmo, com relação a cargos e coisas desse tipo”* (B18) e *“reconhecimento [...] também com relação ao mérito, né, então é um reconhecimento na forma de salário mas também existe reconhecimento na forma de... de mandar um e-mail, de agradecer”* (B23). Assim, na percepção dos entrevistados, o empregado que se compromete com a organização obterá da mesma a meritocracia prometida na definição dos valores organizacionais, meritocracia esta que se concretiza tanto informalmente, com elogios e agradecimentos, quanto formalmente, com aumentos salariais e promoções.

Os conseqüentes relacionados à visibilidade do empregado são o reconhecimento e a empregabilidade. Uma quantidade considerável de entrevistados apontou o reconhecimento como uma conseqüência do comprometimento organizacional, o qual pode vir tanto do líder quanto da equipe de trabalho ou mesmo da organização de uma forma geral. Os discursos que evidenciam esses aspectos são:

- *“gera um reconhecimento por parte do líder, do chefe imediato, pela equipe também, que vêem realmente se você é comprometido ou não e isso reflete no trabalho, [...] saber que a pessoa tá trabalhando realmente com vontade”* (B11);
- *“eu acho que qualquer um fica muito satisfeito quando vê seu trabalho reconhecido. [...] É sempre benéfico [...] você sente... carrega suas pilhas, carrega suas energias, você se sente renovado por saber que você fez, foi reconhecido”* (B22);

- *“reconhecimento, tanto financeiro quanto pessoalmente, quando a gente atinje metas, quando a gente atinje os objetivos a nossa liderança hoje é capaz de chegar e de elogiar”* (B10).

A fala dos entrevistados enfatiza o sentimento que o empregado tem ao ver que seu trabalho é reconhecido pela equipe, gestor e organização, o qual é importante para a condução do trabalho realizado no cotidiano, ou seja, para o empregado, sentir-se reconhecido o impulsiona a continuar comprometido com a organização. Um dos entrevistados apresentou uma visão mais crítica do reconhecimento, ressaltando que o mesmo não deve ser praticado de acordo com a conveniência dos gestores e sim de acordo com as expectativas do empregado. Nas palavras do entrevistado:

*se ele atingiu a meta, que seja reconhecido por isso. E aí o reconhecimento não pode ser o que o gestor quer, porque o gestor quer reconhecer ele, por exemplo, com um curso e ele não quer um curso, ele quer mais salário, ele quer é ter oportunidade de passar a trabalhar com outra ferramenta, o reconhecimento tem que ser de acordo com esse coquetel de motivação* (B14).

Outro fator apontado pelos empregados como conseqüente do comprometimento organizacional é a empregabilidade, que está relacionada a alcançar o reconhecimento almejado mesmo fora da organização. Neste caso, a empregabilidade pode conduzir o empregado a quebrar o vínculo com a organização. Quando questionados acerca das conseqüências do comprometimento para com a empresa, os entrevistados responderam:

*a satisfação pessoal, o marketing pessoal, você passa a ser também uma referência que pode amanhã ser observado por outras pessoas, pelo seu desempenho, pela sua atuação, pela sua imagem você passa a ser também um produto de mercado* (B3).

*eu acho que é a pessoa ter empregabilidade* (B2).

*eu acho que o sucesso, independente de ser dentro dessa empresa ou não, porque sempre alguém tá vendo o seu comprometimento. Se o meu chefe hoje não vê, o mercado vê, isso é fato, então eu acho que quando você é comprometido você tá caminhando pro sucesso* (B27).

Essa visibilidade que o empregado ganha a partir do comprometimento organizacional confere ao trabalhador certa busca por caminhos que conduzam ao que ele considera como sucesso, ainda que, se não encontrar meios de alcançá-lo dentro da organização, busque caminhos alternativos. Neste sentido, a empregabilidade possui relativa ligação com a intenção de *turnover* indicada nas meta-análises de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002).

A última categoria de conseqüentes apontada pelos empregados é Comportamentos no trabalho, os quais estão associados à satisfação e ao máximo desempenho. Na percepção dos entrevistados, o empregado que se compromete com a organização trabalhará em busca de um maior desempenho, como é possível observar através dos seguintes discursos: *“um funcionário comprometido, para a empresa, ele vai proporcionar maiores resultados e melhores resultados, vai proporcionar um bem estar do próprio funcionário com relação ao que ele pode desenvolver dentro das suas atribuições, [...] mais confiança no que ele produz”* (B12) e *“resultado, né, o resultado de quem é comprometido sempre tá mais acima de quem não tem o comprometimento tão alto”* (B7). As falas dos entrevistados transmitem a idéia de que a organização será beneficiada com o desempenho alcançado pelo empregado, o que se confirma com os conseqüentes com foco na organização, mas também apontam que o máximo desempenho se torna o objetivo do empregado, o qual se vê satisfeito com os resultados, conforme será apresentado a seguir.

Com relação à satisfação, os empregados colocam que a visualização do alcance dos resultados e da realização das tarefas prescritas os deixam satisfeitos, delineando uma cadeia que começa com o comprometimento organizacional, passa pelo alcance dos resultados e culmina na satisfação pessoal. Os discursos dos entrevistados ressaltam esses fatores:

- *“você faz uma coisa com amor porque você tá comprometida em atingir aquele objetivo, então você fica satisfeito porque atingiu aquele objetivo”* (B16);
- *“eu ganho a satisfação pessoal e eu ganho o reconhecimento da empresa por eu ter atingido o que ela determinou”* (B19);
- *“a satisfação pessoal e profissional, você trabalhar pra ver o trabalho realizado. Eu trabalho na área de vendas, minha obrigação é atender e manter clientes. Cada realização de um cliente novo ou de manter um contrato traz uma satisfação pessoal e profissional”* (B21);
- *“primeiro a satisfação com a pessoa mesma, você vai se sentir bem por que você deu o melhor de si, o respeito dos colegas, dos gerentes, que é muito bom”* (B25).

Como se pode ver, os entrevistados afirmam que quando o colaborador emprega o melhor de si na realização do trabalho e isso se traduz em resultados visíveis, o que vem depois desse comprometimento com a organização é a satisfação de ter alcançado os resultados. Diferentemente do que foi encontrado nessa análise de resultados, na literatura internacional referente ao construto comprometimento organizacional a satisfação têm sido abordada como um correlato ao construto, especialmente nas meta-análises de Mathieu e

Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002). Na literatura brasileira, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam a satisfação como conseqüente do comprometimento normativo e instrumental, mas não fazem referência na dimensão afetiva.

Após a apresentação dos conseqüentes do comprometimento organizacional identificados nas Empresas A e B, torna-se oportuno construir um quadro síntese das principais categorias de variáveis encontradas e dos autores que as investigam, assim como foi feito com os antecedentes. Neste caso, as informações podem ser vistas através do Quadro 10, abaixo.

<b>Categorias</b>	<b>Conseqüentes</b>	<b>Autores</b>
Maior solidez da organização	Confiança no empregado	Não tratado na literatura.
	Disposição do empregado	Não tratado na literatura.
	Credibilidade	Não tratado na literatura.
Fortalecimento da imagem organizacional	Representação do empregado	Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Satisfação do cliente	Não tratado na literatura.
	Reconhecimento do público	Não tratado na literatura.
Maior desempenho organizacional	Crescimento da organização	Não tratado na literatura.
	Alcance das metas	Não tratado na literatura.
	Lucro	Não tratado na literatura.
	Resultados superiores	Medeiros (2003).
	Aumento de clientes	Não tratado na literatura.
Comportamentos do empregado no trabalho	Melhor atendimento	Não tratado na literatura.
	Satisfação	Tratado na literatura como correlato por Mathieu e Zajac (1990) e Meyer <i>et al.</i> (2002) e como conseqüente por Siqueira e Gomide Junior (2004).
	Maior desempenho	Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1991); Meyer <i>et al.</i> (2002) e Siqueira e Gomide Junior (2004).
Reconhecimento do empregado	Destaque individual	Não tratado na literatura.
	Saída da organização	Steers (1977); Mathieu e Zajac (1990); Borges-Andrade (1994); Meyer <i>et al.</i> (2002); Siqueira e Gomide Junior (2004).
Ganhos para o empregado	Retorno financeiro	Não tratado na literatura.
	Meritocracia	Não tratado na literatura.
	Ascensão profissional	Tratado na literatura como antecedente.
Visibilidade do empregado	Reconhecimento	Não tratado na literatura.
	Empregabilidade	Mathieu e Zajac (1990); Meyer <i>et al.</i> (2002).

Quadro 10 - Principais variáveis conseqüentes do comprometimento organizacional-Sector de telecomunicações  
Fonte: elaboração própria com base em pesquisa de campo e bibliográfica (2009).

Ao analisar o quadro acima, verifica-se que grande parte dos conseqüentes encontrados a partir desta investigação ainda não são tratados na literatura do

comprometimento organizacional. Isto ocorre, provavelmente, porque a literatura investiga principalmente os aspectos comportamentais do comprometimento organizacional, enquanto que os resultados deste estudo vão além desta perspectiva, contemplando também resultados quantificáveis, como retorno financeiro, aumento da base de clientes, lucro, dentre outros.

As três primeiras subseções visaram atender aos objetivos específicos “a”, “b” e “c”, definidos no escopo da pesquisa, apresentando individualmente os resultados encontrados em cada organização objeto de estudo. A subseção que segue tratará do quarto objetivo específico proposto para a pesquisa, analisando comparativamente os antecedentes e conseqüentes de cada organização.

#### 4.4 Relações do comprometimento organizacional com Antecedentes e Conseqüentes

Em cumprimento ao quarto e último objetivo específico delineado para a pesquisa, qual seja, estabelecer relações dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, à luz da abordagem sócio-cognitiva, esta subseção adotou o procedimento comparativo para a análise das categorias de antecedentes e conseqüentes descritas pelos entrevistados.

Inicialmente, serão analisadas comparativamente as categorias de antecedentes encontradas nas organizações objeto de estudo, a fim de verificar as semelhanças e divergências, conforme propõe Lakatos e Marconi (2006). Em busca de uma melhor operacionalização deste processo, tornou-se importante construir um quadro comparativo acerca das variáveis determinantes do comprometimento organizacional que proporcionasse uma melhor a visualização das categorias, como se pode ver através do Quadro 11.

<b>Categorias Gerais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Antecedentes da Empresa A</b>	<b>Antecedentes da Empresa B</b>
Investimentos Organizacionais	Incentivos financeiros	Remuneração variável, Salário, <b>Benefícios</b>	<b>Benefícios</b> , Retorno financeiro
	Capacitação	-	Dinâmicas, Treinamentos, Cursos
	Oportunidades	<b>Desenvolvimento</b> , Encarreamento	<b>Desenvolvimento</b> , Ascensão profissional
Gestão de Pessoas	Relações Líder-Grupo	Estilo de Liderança, <b>Feedback</b> , Reconhecimento informal	Ações de Interação, <b>Feedback</b> , Relacionamento bom com o líder
	Práticas Gerenciais	<b>Alocação de pessoas</b> , Cobrança, Ações de estímulo	<b>Alocação de pessoas</b> , Liberdade de trabalho, Valorização do empregado

<b>Categorias Gerais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Antecedentes da Empresa A</b>	<b>Antecedentes da Empresa B</b>
Características Organizacionais	-	Respeito pelos empregados, <b>Tamanho</b> e imagem, <b>Transparência</b>	<b>Transparência, Tamanho</b> Confiança, Identificação
Características do trabalho	Ambiente de trabalho	<b>Relacionamento interpessoal</b> , Qualidade do trabalho	<b>Relacionamento interpessoal</b> , Condições de trabalho
	-	Desafios	Obrigação contratual
Características Pessoais	Motivação intrínseca	<b>Interesse individual</b> , Desejo de crescer	<b>Interesse individual</b> , Desejo de fazer o melhor, Decisão pessoal
	Necessidade financeira	-	Manutenção do emprego
	Traço Pessoal	Educação dos pais, Caráter	-
Fatores extrínsecos	-	Alternativas, Características de escolha do trabalho	Expectativas sobre o trabalho

Quadro 11 – Quadro comparativo das variáveis antecedentes do comprometimento organizacional  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

No Quadro 11 estão dispostas as categorias, os indicadores e os antecedentes encontrados em cada organização e, em caso de uma mesma variável ter sido identificada nas duas organizações, a mesma foi sinalizada em negrito. Com relação aos Investimentos Organizacionais, verificou-se que os empregados deram grande ênfase aos incentivos financeiros promovidos pela organização, embora a percepção seja semelhante nas duas organizações apenas no item benefícios. Os outros indicadores, remuneração variável, sério e retorno financeiro, apesar de serem distintos em nomenclatura, fazem parte da mesma unidade de sentido, qual seja, o claro interesse dos entrevistados por fatores monetários como determinantes de seu vínculo com a organização.

Ainda na categoria de Investimentos Organizacionais, o segundo conjunto de antecedentes percebido pelos empregados das duas organizações é composto pelas oportunidades de desenvolvimento, encarreiramento e ascensão profissional. O indicador semelhante notado nas organizações é o desenvolvimento, traduzido em função dos investimentos em educação profissional. Já os indicadores divergentes são o encarreiramento e ascensão profissional, que apesar de parecerem semelhantes, em essência não são.

O encarreiramento é percebido pelos empregados na Empresa A como o plano de cargos e s rios, em que o empregado sabe exatamente o que precisa fazer para alcanç ar um cargo e um sério superior e quanto tempo isso pode levar. Já na ascensão profissional, apontada pela Empresa B, os empregados esperam apenas ter oportunidades reais de crescimento, independente de esta ascensão estar vinculada ao encarreiramento. Os empregados da Empresa B apontaram, ainda, que a capacitação também é um antecedente do

comprometimento com a organização, a qual se consolida com treinamentos, cursos e dinâmicas relacionadas diretamente com a tarefa executada pelos mesmos.

Na categoria de Gestão de Pessoas há duas dimensões, as Relações Líder-Grupo e as Práticas Gerenciais. Nas Relações Líder-Grupo foram identificados três indicadores para cada organização, dos quais um lhes é comum, o *feedback*. Assim, pode-se dizer que para os empregados do setor de telecomunicações é importante receber e tecer elogios e críticas a respeito do trabalho que desempenham, o que faz gerar neles o comprometimento organizacional. Os empregados da Empresa A também relacionam o comprometimento organizacional ao estilo de liderança e ao reconhecimento informal, pois relatam que, a depender da forma como são tratados pelo gestor e da existência ou não de reconhecimento pelo trabalho, quando este é desempenhado bem, tais fatores afetam o comprometimento deles para com a organização. Já os empregados da Empresa B apontam como antecedentes as ações de interação e o bom relacionamento com o líder, pois acreditam que deve haver eventos para minimizar possíveis distâncias entre eles e os gestores, como também o relacionamento estabelecido no cotidiano deve ser o mais cordial possível. Desta forma, é através do relacionamento que o comprometimento organizacional pode ser potencializado.

Com relação às Práticas Gerenciais, os empregados do setor de telecomunicações identificam que a alocação adequada de pessoas é primordial para que haja comprometimento organizacional, sendo este indicador ressaltado por todas as organizações pesquisadas. Outro aspecto convergente relaciona as práticas gerenciais à liderança com foco nos empregados, concretizada através de ações de estímulo e valorização do indivíduo. Os aspectos divergentes neste indicador dizem respeito ao fato de que a Empresa A considera que através de cobranças o comprometimento organizacional pode ser desencadeado, mas, em contrapartida, a Empresa B enfatiza aspectos mais relacionados à liberdade de trabalho.

Na categoria de Características Organizacionais, aparecem como indicadores semelhantes a transparência e o tamanho da organização, mas também não se pode destacar os demais indicadores como antagônicos, pois os mesmos - respeito pelos empregados, identificação e confiança organizacional - retratam, em essência, a credibilidade que as organizações do setor de telecomunicações devem ter para que o comprometimento organizacional possa existir.

Com relação às Características do Trabalho, as organizações objeto de estudo apontam que o relacionamento interpessoal é variável antecedente e está relacionado ao ambiente no qual estão inseridos. Assim, sem um bom relacionamento interpessoal, não haverá comprometimento organizacional. Ainda com relação ao ambiente de trabalho, os

empregados destacam como antecedentes as condições e a qualidade do trabalho que desempenham, os quais não são semelhantes, mas estão relacionados. Os indicadores destacados são: a obrigação contratual pela Empresa B e os desafios pela Empresa A. Enquanto uma é impulsionada a realizar sempre mais, pois os desafios são estimuladores e conduzem ao comprometimento para com a organização, a outra acredita que o desempenho é algo que foi estabelecido desde o contrato de trabalho, pois a função que é exercida especifica exatamente o que é esperado do empregado.

Na categoria de Características Pessoais foram encontrados três indicadores, motivação intrínseca, necessidade financeira e traço pessoal, porém apenas um, motivação intrínseca, é semelhante às duas organizações. Neste indicador aparece o interesse individual como variável comum às organizações pesquisadas, que ainda aponta o desejo de crescer e de fazer o melhor e a decisão pessoal como antecedentes do comprometimento organizacional, os quais estão, em última análise, relacionados. A Empresa A apontou que o construto também deriva de traços pessoais, tais como o caráter e a educação dos pais. Já a Empresa B identificou a necessidade financeira associada à manutenção do emprego como antecedente.

A última categoria de antecedentes, associada aos fatores extrínsecos, enfatiza indicadores que estão relacionados, em sua maioria, ao período anterior ao ingresso na organização. São três os antecedentes desta categoria: alternativas de emprego e características de escolha do trabalho apontados pela Empresa A e expectativas sobre o trabalho identificados pela Empresa B. Como se pode ver, esses antecedentes relacionam-se devido a um aspecto que os une, qual seja, o conjunto de elementos que compõe a proposta de trabalho que os empregados recebem antes de estabelecer um vínculo com a organização. É a partir desses elementos que o indivíduo decide aderir à organização e, posteriormente, se comprometer com a mesma.

Considera-se que o esquema cognitivo dos empregados acerca dos antecedentes do comprometimento organizacional está relacionado à dimensão Psicossocial proposta no modelo conceitual de referência, dado que o conhecimento dos entrevistados, estruturado de forma abstrata e externado pelos mesmos através de um esquema cognitivo, assume um significado que representa as relações dos indivíduos com as organizações que antecedem o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Assim, o Quadro 11, outrora apresentado, retrata que os empregados percebem que o vínculo com a organização envolve um conjunto de fatores que são, em sua maioria, fruto de uma relação bilateral composta por aspectos individuais, grupais e organizacionais.

Dando continuidade ao procedimento comparativo proposto no quarto objetivo específico desta pesquisa, foram elencadas, através do Quadro 12, as categorias de conseqüentes encontradas nas organizações objeto de estudo que retratam o esquema cognitivo dos empregados acerca do comprometimento organizacional.

<b>Categorias gerais</b>	<b>Conseqüentes da Empresa A</b>	<b>Conseqüentes da Empresa B</b>
Maior solidez da organização	-	Confiança no empregado, Disposição do empregado, Credibilidade
Fortalecimento da imagem organizacional	Representação do empregado, Satisfação do cliente, Reconhecimento do público	-
Maior desempenho organizacional	<b>Crescimento da organização, Lucro, Resultados superiores</b> , Aumento de clientes	<b>Crescimento da organização, Lucro, Resultados superiores</b> , Alcance das metas
Comportamentos do empregado no trabalho	Melhor atendimento, <b>Maior desempenho</b>	Satisfação, <b>Maior desempenho</b>
Ganhos para o empregado	<b>Ascensão profissional, Retorno financeiro</b>	<b>Ascensão profissional, Retorno financeiro</b> , Meritocracia
Reconhecimento do empregado	Destaque individual, Saída da organização	-
Visibilidade do empregado	-	Reconhecimento, Empregabilidade

Quadro 12 – Quadro comparativo das variáveis conseqüentes do comprometimento organizacional  
Fonte: pesquisa de campo (2009).

A análise dos resultados encontrou sete categorias de conseqüentes nas organizações objeto de estudo, porém apenas três delas são comuns às duas organizações. As categorias comuns são o maior desempenho organizacional, comportamentos do empregado no trabalho e ganhos para o empregado. Na categoria relacionada ao desempenho organizacional, aparecem como indicadores semelhantes o crescimento da organização, lucro e resultados superiores, pois as Empresas A e B consideram que estes três indicadores resultam do comprometimento organizacional e contribuem para aumentar o desempenho da organização. Ainda com relação a esta categoria, a Empresa A acrescenta que através do comprometimento organizacional haverá um aumento de clientes e a Empresa B aponta o alcance de metas.

Os empregados apontaram duas outras categorias de conseqüentes relacionados à organização, porém as mesmas não são comuns às organizações. A Empresa A considera que o comprometimento organizacional resultará no fortalecimento da imagem da organização, a qual é concretizada através da representação do empregado em outros locais, além do

ambiente de trabalho, da percepção de satisfação do cliente e do reconhecimento do público. Já a Empresa B aponta como conseqüente uma maior solidez organizacional, concretizada com a confiança no empregado, disposição do empregado e credibilidade. Percebe-se, ao se analisar estas duas categorias, que os resultados relacionados à Empresa A associam o fortalecimento da imagem da organização ao mercado, ampliando o escopo do comprometimento organizacional ao ambiente externo. Em contrapartida, os resultados da Empresa B estão voltados ao ambiente interno à organização, centrando-se principalmente na atuação do empregado, que possibilita uma maior solidez organizacional.

Quando o foco é o empregado, os conseqüentes estão voltados ao comportamento no trabalho, aos ganhos percebidos por eles e também ao reconhecimento e à visibilidade. Com relação aos comportamentos que o empregado passa a ter no trabalho, ambas as organizações apontaram o maior desempenho como sendo um conseqüente do comprometimento organizacional, ou seja, o empregado comprometido com a organização buscará comportar-se de forma a ter um desempenho superior no trabalho. Foram apontados outros conseqüentes pelas organizações que não são comuns: a Empresa A acredita que com o comprometimento organizacional haverá um melhor atendimento e a Empresa B acredita que o empregado estará mais satisfeito.

A maioria dos ganhos que os empregados julgam auferir com o comprometimento organizacional é comum às duas organizações, a saber, a ascensão profissional e o retorno financeiro. Apenas a meritocracia, apontada pela Empresa B, não é comum às organizações, principalmente por que este indicador revelou-se como uma característica inerente à organização em questão, não sendo compartilhada com outras empresas do setor. Houve ainda a evocação de duas categorias relacionadas ao empregado, ambas centradas no desejo de ter o seu comprometimento com a organização visivelmente reconhecido. Neste caso, a Empresa A ressalta que o reconhecimento é requerido pelos empregados, os quais almejam um destaque individual intra-organização. Caso esse reconhecimento não se concretize, o empregado passa a considerar a opção de sair da organização, pois o mercado possivelmente o reconhecerá. Os empregados da Empresa B também enfatizaram o reconhecimento, mas não foram tão enfáticos quanto os empregados da Empresa A, mas relatam que o empregado comprometido com a organização possuirá empregabilidade, pois provavelmente conquistará uma maior visibilidade.

No que se refere aos conseqüentes do comprometimento organizacional, considera-se que o esquema cognitivo dos empregados confirma a dimensão Material delineada no modelo conceitual de referência, pois os entrevistados relataram diversos elementos que advêm do

estabelecimento do vínculo com a organização e se traduzem em resultados perceptíveis pelos empregados, podendo, então, ser considerados como conseqüentes ao comprometimento organizacional. Neste caso, o Quadro 12 retratou que os empregados percebem a existência de elementos concretos, frutos de sua relação com a organização.

Para finalizar a apresentação dos resultados, cabe realizar uma breve síntese dos achados de campo das organizações objeto de estudo através do desenho de um mapa cognitivo que relacione as variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional no setor de telecomunicações. Assim, através do Mapa 34, pode-se visualizar as relações entre as categorias gerais de antecedentes e conseqüentes encontradas em campo.



Mapa 34 – Mapa cognitivo dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional – Setor de Telecomunicações

Fonte: pesquisa de campo (2009).

Os antecedentes encontrados estão associados principalmente às categorias de Investimentos Organizacionais, Gestão de Pessoas, Características Organizacionais, Características do trabalho, Características Pessoais e Fatores extrínsecos. Os conseqüentes do comprometimento organizacional foram Maior solidez interna, Fortalecimento da imagem da organização, Maior desempenho organizacional, Comportamentos no trabalho desenvolvidos pelo empregado, Reconhecimento do empregado, Ganhos percebidos pelo empregado e Visibilidade do empregado.

Esta última subseção visou estabelecer relações entre as variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional encontradas no setor de telecomunicações com o objetivo de estabelecer uma análise comparativa que identificasse semelhanças e divergências.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS – UMA SÍNTESE APRECIATIVA

O sentido atribuído como propósito maior do estudo foi descrever o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional com base na abordagem sócio-cognitiva a partir de uma investigação desenvolvida em empresas do setor de telecomunicações/PB. Em decorrência dessa proposta, buscou-se na literatura especializada o embasamento necessário para uma melhor compreensão do construto comprometimento organizacional, bem como da abordagem sócio-cognitiva, haja vista serem temas complexos por sua abrangência. Neste sentido, foram resgatados diversas propostas e modelos, recomendados pelos estudiosos, para o estudo do comprometimento em diversos tipos de organizações. Paralelamente, definiu-se uma trajetória teórica e metodológica ancorada na sócio-cognição que fosse capaz de extrair dos pesquisados suas percepções acerca de cada um dos elementos de investigação definidos.

Assim, esta investigação delineou um plano metodológico baseado em um modelo conceitual de referência que contemplou as variáveis de pesquisa e a abordagem teórica definida para nortear a investigação, sugerindo a investigação de três dimensões do comprometimento organizacional. O cerne da elaboração deste modelo está em se considerar que, ao interagir com os processos cognitivos e com contexto social no qual o indivíduo está inserido (a organização), o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional assumem um conteúdo próprio, inerente a esse contexto e associado às dimensões Ideológica, Psicossocial e Material, respectivamente.

As duas organizações pesquisadas geraram um volume expressivo de informações, captadas durante as entrevistas. Os pesquisados demonstraram familiaridade com os assuntos abordados e apresentaram suas percepções de forma clara e espontânea. Na busca por um esclarecimento quanto à dimensão Ideológica, que reflete o significado do comprometimento organizacional percebido pelos empregados do setor de telecomunicações, verificou-se que as duas organizações pesquisadas observam o comprometimento organizacional a partir de perspectivas e categorias semelhantes. No entanto, ao investigar em profundidade o conteúdo das categorias auferidas na análise dos resultados, nota-se que há aspectos convergentes, mas também há alguns divergentes.

De todas as categorias encontradas para descrever o significado, a Dedicção foi a mais destacada nas duas organizações, a qual aponta para alguns planos de percepção vinculados ao esquema cognitivo dos empregados. Em ambas as organizações o plano do

Realizar está direcionado para o esforço em alcançar as metas, porém na Empresa A houve a indicação de certa dualidade entre disposição voluntária e auto-cobrança, enquanto que na Empresa B não se identificou tendência para a auto-cobrança. Um aspecto semelhante verificado nas organizações refere-se ao fato de que o plano do Ser está relacionado a uma máxima doação à organização, na qual o indivíduo procura moldar-se ao modelo ideal de empregado comprometido organizacionalmente, refletindo assim a integração proposta por Gouldner (1960).

O significado associado ao plano do Perceber está voltado para a troca social existente na relação entre indivíduo e organização (PEREIRA, 1993), pois o empregado deseja que haja crescimento mútuo, enquanto que o plano do Refletir está associado ao sacrifício pessoal (WIENER; VARDI, 1990). Uma vez constatada certa tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização, conclui-se que a categoria Dedicção corrobora com o significado do comprometimento organizacional proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) e confirma-se como o “elo de ligação” no binômio indivíduo-organização postulado por Mathieu e Zajac (1990) e Allen e Meyer (1996).

Na categoria Trabalho os resultados apontam para os planos do Desempenho e da Postura Profissional, existentes nas duas organizações, além do plano do Escopo do Trabalho, presente na Empresa B. No plano do Desempenho, as organizações do setor de telecomunicações deram forte ênfase ao atendimento ao cliente e ao máximo desempenho no trabalho, mas distinguem-se quanto a dois indicadores: a Empresa A considera importante a sugestão de novas idéias, como forma de superar a pouca autonomia de trabalho, enquanto que a Empresa B evidencia as atitudes proativas, as quais resultam no envolvimento com outros setores. Em relação à Postura Profissional, a pesquisa indica que o empregado percebe o comprometimento organizacional através de um padrão de trabalho por eles referendado, chegando, inclusive, a relacionar uma série de características inerentes ao perfil adequado de trabalho. Já no plano do Escopo de trabalho, o que se busca é demonstrar atitudes favoráveis ao trabalho por intermédio da ampliação da atuação do empregado. Uma análise mais detalhada dos resultados da pesquisa torna possível a conclusão de que a categoria Trabalho está fortemente vinculada à natureza comportamental do comprometimento organizacional, pois os empregados buscam manter comportamentos observáveis e consistentes, tornando-se comprometidos pelas implicações de suas ações.

Na categoria Normas e Regras foram identificados dois planos, o da Moral, que reflete uma regulação do comportamento individual para se enquadrar ao padrão moral requerido pela organização, e o da Obediência, cujo cerne está no cumprimento das obrigações,

traduzidas em função das normas e regras e determinadas pela organização. Os aspectos presentes na análise desta categoria conduzem à conclusão de que o significado do comprometimento organizacional remete a uma das primeiras classificações já realizadas sobre o construto, tratada em 1961 por Etzioni e confirmada por Mowday, Porter e Steers (1982), que contempla a dimensão moral. Nesta dimensão, o envolvimento moral ocorre através da internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais. Conclui-se, ainda, que o comportamento moral relaciona-se à natureza normativa do comprometimento organizacional, emergente dos estudos de Wiener e Vardi (1990), tratada na literatura por diversos autores (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MCGEE; FORD, 1987; MEYER; ALLEN, 1991) e definida por Bastos (1993) como um conjunto de pressões normativas, internalizadas para que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização.

Na categoria associada às Características Organizacionais identificou-se os planos da Ação Interna, Confiança e Ação Externa. No que se refere à Ação Interna, percebeu-se que o esquema cognitivo dos empregados aponta para a busca de certa congruência entre os objetivos individuais e organizacionais, visando uma troca social (PEREIRA, 1993). Já com relação à Confiança, os resultados apontam que a crença na organização apresenta-se como pré-requisito para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. E no plano da Ação Externa há indícios de que os empregados introjetaram os valores organizacionais (GOULDNER, 1960), e, por conseguinte, passaram a defender a organização externamente.

A categoria Traço Pessoal faz referência a dois planos, o da Auto-realização e o da Personalidade. No plano da Personalidade retoma-se novamente a questão da regulação do comportamento do indivíduo para que demonstre, principalmente, responsabilidade e caráter. Já o plano da Auto-realização revela uma nova característica associada ao significado do comprometimento organizacional que é a evocação do prazer. A importância atribuída a esse indicador revela que os empregados também vinculam o comprometimento organizacional a algo bom e prazeroso, capaz de gerar neles sentimentos que os fazem gostar do trabalho.

Os resultados da Empresa A ainda apontaram para mais uma categoria, Grupo, a qual revelou apenas um plano de percepção, a Reciprocidade. O esquema cognitivo dos empregados está associado ao respeito e à ajuda mútua. Ainda que os resultados da pesquisa não tenham revelado uma categoria expressiva que retrate o significado do comprometimento organizacional associado ao Grupo, nas demais categorias ficou evidente a existência de comportamento grupal entre os colaboradores das organizações.

As expressões mais relatadas pelos empregados do setor de telecomunicações associam o significado do comprometimento, em primeiro lugar, à regulação do comportamento e, em segundo lugar, a um esforço considerável despendido em busca dos objetivos organizacionais. A regulação do comportamento traz consigo uma consequência importante para o estudo do comprometimento organizacional, a saber, a perda de seu caráter voluntário. Assume-se, neste caso, uma visão auto-reguladora, em que o empregado tenta se moldar ao modelo ideal de empregado comprometido. No caso do esforço, este é contemplado pelo enfoque afetivo-atitudinal do comprometimento organizacional, no entanto, os resultados acrescentaram a este esforço uma tendência à auto-cobrança e ao sacrifício pessoal, inerentes ao enfoque normativo. Neste sentido, Cohen (2007) defende que essa sobreposição existente entre as dimensões normativa e afetiva pode ser uma das causas para a ambigüidade na atual abordagem ao tema.

Visando identificar e descrever os motivos geradores do comprometimento organizacional associados à dimensão Psicossocial e considerados seus antecedentes, foi possível verificar que os principais antecedentes relatados pelos empregados do setor de telecomunicações estão associados, principalmente, ao contexto organizacional no qual estão inseridos. Assim, quatro, das seis categorias encontradas, evidenciaram este aspecto.

Nas questões que buscaram auferir o significado do comprometimento organizacional não ficou evidente qualquer conotação à natureza instrumental do construto, entretanto esta natureza esteve fortemente relacionada aos discursos dos entrevistados na categoria Investimentos Organizacionais. As organizações pesquisadas se assemelham em dois indicadores, Incentivos Financeiros e Oportunidades, havendo ainda a Capacitação, enaltecida pela Empresa B. Em todos os indicadores tornou-se notório que incentivos financeiros, oportunidades e capacitação são percebidos como trocas instrumentais que desencadeiam o comprometimento organizacional. Em seu clássico trabalho, Becker (1960) já havia considerado o construto como uma função da percepção do trabalhador quanto a essas trocas, que ao longo do tempo, resultam na manutenção de uma linha de ação consistente.

Em contrapartida aos resultados encontrados acerca dos Investimentos Organizacionais, a categoria relativa à Gestão de Pessoas contemplou indicadores centrados nas práticas gerenciais e nas relações estabelecidas entre o líder e o grupo. Os empregados consideram importante que haja ações de interação e *feedback*, bom relacionamento com o líder e reconhecimento informal, os quais estão relacionados a aspectos mais subjetivos das relações de trabalho, mas que são bastante relevantes para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Estas relações foram investigadas por Mathieu e Zajac

(1990) e Allen e Meyer (1996). O estudo dos antecedentes realizado nas organizações do setor telecomunicações revelou indicadores antes não investigados, quais sejam, a cobrança pelo alcance de metas empregada pelos gestores e a alocação adequada de pessoas em suas funções.

Os antecedentes relacionados ao Trabalho remeteram a três características, o ambiente de trabalho, os desafios e a realização das tarefas enquanto obrigação contratual. Os antecedentes associados ao ambiente de trabalho transmitem a idéia de que alguns pré-requisitos necessitam ser satisfeitas para que haja comprometimento organizacional, como é o caso das condições e da qualidade do trabalho. Já os desafios impulsionam os empregados a buscar sua superação, tornando-os comprometidos com a organização em que ingressaram. Em contrapartida, o terceiro indicador retrata que o comprometimento organizacional já nasce com a assinatura do contrato de trabalho, dado que esta é a promessa firmada entre as partes, conforme apontam Siqueira e Gomide Junior (2004). Uma possível conclusão sobre este indicador permite relacioná-lo aos antecedentes das características pessoais, especialmente aqueles associados à motivação intrínseca.

Quando o comprometimento organizacional deriva de características pessoais o mesmo estará associado principalmente à motivação intrínseca, traços pessoais e necessidade financeira. Sobre esta categoria algumas conclusões podem ser feitas. Em primeiro lugar, os resultados mostram que a motivação intrínseca apontada pelos empregados do setor de telecomunicações está bastante atrelada ao desejo individual de crescer, demonstrar interesse e fazer o melhor. Este desejo assemelha-se aos preceitos relacionados à natureza afetiva do comprometimento organizacional, uma vez que, nesta dimensão, os empregados permanecem na organização porque realmente querem (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER; ALLEN, 1991).

Em segundo lugar, o fato de as pesquisas sobre o tema não terem conseguido confirmar a real influência dos traços pessoais sobre o comprometimento organizacional conduz esta pesquisadora a ter cautela quanto aos resultados que apontam o caráter e a educação herdada como variáveis antecedentes ao construto, especialmente porque estes indicadores não foram indicados pelas duas organizações pesquisadas. Em terceiro lugar, a necessidade financeira apontada pelos empregados está notadamente relacionada à natureza instrumental do comprometimento organizacional, com a percepção de que os custos da saída da organização podem ser demasiadamente altos.

Os antecedentes relacionados às Características Organizacionais refletem a forma como os empregados avaliam a organização em que trabalham, ressaltando, na relação empregado-organização, as principais causas do comprometimento organizacional. Assim, os

empregados do setor de telecomunicações concordam que o tamanho e a transparência da organização são indicadores que os fazem ser comprometidos, mas também há indicações acerca do respeito pelos empregados, imagem organizacional, confiança e identificação com a organização. As investigações confirmam as variáveis tamanho (MATHIEU; ZAJAC, 1990), imagem organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004), confiança (ALLEN; MEYER, 1996) e identificação (BORGES-ANDRADE, 1993).

O esquema cognitivo dos empregados revela, ainda, que os empregados consideram a existência de fatores extrínsecos ao ambiente organizacional como antecedentes ao comprometimento organizacional. A primeira organização pesquisada, Empresa A, ressaltou as alternativas de trabalho e as características de escolha do trabalho e a Empresa B apontou as expectativas sobre o trabalho. As características de escolha do trabalho e as expectativas sobre o mesmo foram estudadas por Cohen (2007), o qual sugeriu que estes antecedentes estão relacionados a uma possível propensão ao comprometimento organizacional, dado que estes fatores estão relacionados ao período anterior ao ingresso na organização. As alternativas de trabalho estão mais associadas à falta de ofertas de emprego no mercado, sendo considerada como um antecedente ao comprometimento de natureza instrumental por diversos autores, dentre eles Meyer *et al.* (2002).

Diante das informações expostas, conclui-se que os antecedentes podem estar relacionados a algo que o empregado recebe, como incentivo financeiro, a sua percepção quanto às pessoas, como sua relação com o líder, ou mesmo a algum pré-requisito que ele julga ser necessário para que haja comprometimento organizacional, como as condições de trabalho.

Em busca de informações que pudessem auxiliar no entendimento da Dimensão Material, ou seja, dos resultados do comprometimento organizacional que são considerados seus conseqüentes, esta pesquisa buscou investigar como as organizações objeto de estudo percebem essas variáveis, em seu contexto social.

As categorias encontradas em campo revelam que os conseqüentes estão direcionados para dois focos, a organização e as pessoas. Sobre os indicadores com foco na organização, as organizações objeto de estudo fizeram referência a uma categoria que evidencia o maior desempenho alcançado pela organização após o desenvolvimento do comprometimento organizacional, o qual se manifesta de inúmeras formas, através de lucro, do alcance das metas, aumento de clientes, dentre outros. Esse é um dos temas de carecem de mais investigação, pois o desempenho organizacional não tem sido foco de pesquisa. Em geral, os estudos buscam explicações do desempenho na dimensão individual.

As organizações ainda evidenciaram maior solidez interna e fortalecimento da imagem da organização como conseqüentes do comprometimento organizacional. Estas duas categorias estão voltadas para direções diferentes, pois enquanto os indicadores que apontam para uma maior solidez fazem referência, principalmente, à melhoria das relações com os empregados, que resultam em atitudes favoráveis à organização, a imagem organizacional aponta para o público externo, que passa a reconhecer a organização e demonstrar-se satisfeito.

Os conseqüentes com foco em pessoas estão direcionados para três perspectivas distintas, uma que percebe ganhos materiais para o empregado, outra que evidência o reconhecimento individual almejado pelos empregados e outra que avalia os comportamentos no trabalho resultantes do comprometimento organizacional, cujo destaque maior centra-se no desempenho individual, confirmado nesta pesquisa e já investigado outros autores (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER *et al.*, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). Devido a essa diversidade de categorias e indicadores encontrados, percebe-se que ainda não é possível determinar um limite para o nível de alcance do comprometimento organizacional, pois, por meio desta pesquisa verifica-se que paulatinamente se tem acrescentado mais variáveis ao seu estudo.

Buscando compreender melhor a interação entre o comportamento dos empregados, a cognição e o ambiente social e tomando como base as diversas demandas de pesquisa existentes acerca dos construtos comportamentais, esta investigação intencionou entender melhor o conceito de comprometimento organizacional para os trabalhadores, investigar as variáveis que o cercam, ou seja, seus antecedentes e conseqüentes e inserir a abordagem qualitativa neste campo de estudo, concretizada através da cognição social, pois se considera que a resposta dada pelo indivíduo ao ambiente é construída por intermédio de interação social.

Assim, este trabalho agregou novos elementos à pesquisa sobre comprometimento organizacional ao adotar uma linha de investigação qualitativa direcionada para a abordagem sócio-cognitiva, um contexto pouco usual nas pesquisas acadêmicas. Outras contribuições da pesquisa residem na utilização do modelo conceitual de referência e na riqueza dos resultados encontrados, sendo descritas inúmeras categorias e discursos que visaram contribuir para o estudo do comprometimento organizacional. Assim, considera-se que os objetivos traçados na trajetória da pesquisa foram alcançados e acredita-se que com essa pesquisa o conceito do comprometimento possa ter ficado mais claro e o estudo das variáveis antecedentes e conseqüentes tenha sido ampliado.

## 6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Do ponto de vista teórico, sugere-se aprofundar o estudo do significado e das variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, investigando, em um nível maior de detalhes, as relações existentes entre as categorias encontradas e os enfoques afetivo, instrumental, comportamental e normativo.

Cabe ainda estudar o impacto que os incentivos financeiros têm sobre as atitudes dos empregados, uma vez que este fator aparece tanto na análise dos antecedentes quanto dos conseqüentes e é bastante valorizado pelos empregados.

Especificamente em relação às categorias encontradas, sugere-se o desenvolvimento de mais pesquisas acerca da evocação da cobrança e da alocação de pessoas como práticas gerenciais antecedentes ao comprometimento organizacional. Ainda com relação aos antecedentes, convém estudar a real natureza da obrigação contratual enquanto motivo gerador do comprometimento com a organização, buscando esclarecer se há uma possível sobreposição com a motivação intrínseca.

Para uma posterior investigação, torna-se oportuno avançar no estudo do desempenho organizacional como um conseqüente do comprometimento organizacional, dado que esta variável carece de mais pesquisas. Outra sugestão sobre os conseqüentes é investigar qual o limiar entre o reconhecimento requerido pelos empregados e a intenção de deixar a organização.

É importante, também, realizar novas pesquisas em outras estruturas organizacionais com o intuito de analisar se os resultados encontrados neste estudo serão similares em outras amostras, compostas por outros sujeitos de pesquisa.

Este trabalho ainda abre precedente para futuras ações, por parte dos administradores das organizações, que estabelecerão como objetivo a busca das reais necessidades dos empregados e a elaboração de políticas de recursos humanos que potencializem o comprometimento dos colaboradores para com a organização.

Além disso, recomenda-se que os gestores utilizem os resultados encontrados nesta pesquisa para entender como cada antecedente pode influenciar no comprometimento organizacional, de modo que possam melhorar a relação empregado-organização existente e potencializar os conseqüentes desejados.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 252–276, 1996.

ÁLVARO, J. L.; GARRIDO, A. **Psicologia Social**: Perspectivas Psicológicas e Sociológicas. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

ANTUNES, E. D. A Descoberta da importância dos valores Integração e Envolvimento dos empregados versus a práxis nas indústrias gaúchas. In: Encontro Anual da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CDROM.

ARCINIEGA, L. M.; GONZÁLEZ, L. What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?. In: SAGIE, A.; STASIAK, M. (Ed.). **8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**. Poland: Academy of Humanities and Economics, 2002.

ARONSON, E.; WILSON, T.; AKERT, R. **Psicologia Social**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

AUGOUSTINES, M.; WALKER, I. **Social Cognition**: an Integrated Introduction. London: SAGE Publications, 1995.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura dos vínculos trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

\_\_\_\_\_. Mapas Cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. In: I Encontro de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, n. especial, p. 65-77, 2002.

\_\_\_\_\_. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 49-61, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, set/dez. 2001.

CESAR, A. M. R. V. C. Uma aproximação da psicologia cognitiva à discussão sobre o processo de cognição organizacional - um ensaio. In: Encontro Anual da ANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 336-354, 2007.

COSTA, E. I.; MACIEL, C.; CAMINO, L. O conhecimento do outro: explicações em termos de cognição social. In: CAMINO, L. (Org.). **Conhecimento do Outro e a Construção da Realidade Social: uma análise da percepção e da cognição social**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 1996.

FIALHO, F. A. P. **Introdução ao Estudo da Consciência**. Curitiba: Gênese, 1998.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for Managers: Where are we? Where do we go from here?. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-286, 1992.

GALINA, S. V. R. **Desenvolvimento global de produtos: o papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de equipamentos do setor de telecomunicações**. 2003. 311 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da USP, São Paulo.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GIL, A. C. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓES, A. M. M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional**. 2006. 72 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, n. 51, p. 634-649, 1986.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LARANGEIRA, S. M. G. **Telecomunicações no Brasil: relações de trabalho e emprego pós-privatização**. 2002. Projeto Integrado de Pesquisa. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, UFRGS, Porto Alegre.

McDAVID, J. W.; HARARI, H. **Psicologia e comportamento social**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

MARKUS, H.; ZAJONC, R. B. The cognitive perspective in Social Psychology. In: Lindzey, G.; Aronson, E. (Eds.). **The handbook of Social Psychology**. 3. ed. New York: Random House, 1985. p. 137-230.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. In: **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P. *et al.* Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MINAYO, M. C. de S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORALES J. F.; MOYA, M. C. **Tratado de Psicologia Social: processos básicos**. Madrid: Síntesis, 1996.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. In: **Human Resource Management Review**, v. 08, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MÜLLER, M. *et al.* Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 01, n. 04, p. 96-104, 2005.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

NEPONUCENO, A. A. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso na cooperativa Agroindustrial - COOAGRIL. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, UFPB, João Pessoa.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós- Graduação em Psicologia, UFU, Uberlândia.

PEREIRA, S. L. **Estudo do "Organizational Commitment" na Administração de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Universitária Federal Brasileira**. 1993. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa.

\_\_\_\_\_. Metodologia da pesquisa em Administração. **Notas de aula**. PPGA, UFPB. 2008.

POLETO, A. R.; SCHMITZ, A. L. F.; GONTIJO, L. A. Revisão de aspectos teóricos e metodológicos do uso De mapas cognitivos na ergonomia. **Revista Produção On Line**, v. 8, n. 2, jul. 2008.

PROCHNIK, V.; FREITAS, F.; ESTEVES, L. A. Emprego e Salários na Evolução Recente do Setor de Serviços de Telecomunicações Brasileiro. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. (Org). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. p. 465-501.

RAMIRES, V. R. R. Cognição social e teoria do apego: possíveis articulações. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 403-410, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia social**. 18. ed. reform. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SOARES, A. C. C. **O Comprometimento dos Funcionários das Empresas Atacadistas do Ramo de Confecções Femininas**: um estudo de caso em *shopping centers* na cidade de Maringá. 2001. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SOUZA, J. A. J. *et al.* Práticas de gestão e cognição gerencial: uma análise utilizando a técnica do Grid de Kelly. **Organizações & Sociedade**, v. 14, p. 79-94, 2007.

SZAPIRO, M. As mudanças recentes do setor de telecomunicações e os desafios impostos ao sistema de inovação brasileiro. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, v. IX, n. 2, mayo/ago. 2007.

TENBRUNSEL, A. E. *et al.* Cognições em Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 33-68.

VARELA, F. J. **Invitation aux sciences cognitives**. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, K. A. **Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1973.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

## GLOSSÁRIO

**Antecedente** - variável que ocorre antes do estabelecimento do comprometimento organizacional, determinando-o.

**Cognição** - processo de assimilação de experiências, de atribuição de sentido e valor a elas e de sua ordenação em padrões organizados de conhecimento e sentimento (McDAVID; HARARI, 1980).

**Cognição social** - maneira como as pessoas pensam de si mesmas e do mundo social – como selecionam, interpretam, lembram e usam informações sociais na formação de juízos e na tomada de decisões (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002).

**Cognição social em organizações** - estudo do processamento de informação humana (consciente e inconsciente) na medida em que influencia e é influenciada pelo complexo fenômeno social e estrutural dentro das organizações (FARIA, 2001 *apud* ROWE; BASTOS, 2007).

**Comportamento Organizacional** - campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2002).

**Comprometimento Organizacional** - grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer (BORGES-ANDRADE, 1994).

**Comprometimento Afetivo** - internalização, pelos indivíduos, dos valores e objetivos da organização, os quais tendem a exercer um esforço apreciável em benefício desta (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

**Comprometimento Instrumental** - percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas com a organização (BECKER, 1960).

**Comprometimento Normativo** - conjunto de pressões normativas, internalizadas para que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e metas da organização (BASTOS, 1993).

**Conseqüente** - variável resultante, gerada pelo comprometimento organizacional.

**Construção social da realidade** - realidade interpretada pelas pessoas e subjetivamente dotada de sentido para elas, na medida em que se forma um mundo cuja origem está em seu pensamento e suas ações, o qual é afirmado como real (BERGER; LUCKMANN, 1985).

**Crenças** – opiniões que se adotam com convicção.

**Empresas de telecomunicações** - fornecedores de comunicação que ofertam serviços de telefonia fixa, móvel, além de outros, como dados, banda larga e provedores de internet.

**Esquema cognitivo** - estruturas organizadas de conhecimento acerca de um conceito ou de um estímulo (Morales e Moya, 1996), as quais são transmitidas culturalmente e permitem a incorporação de novas informações ao conhecimento previamente acumulado (ÁLVARO; GARRIDO, 2007).

**Estruturas de conhecimento** - representações organizadas de objetos, situações, fatos e sequencias de fatos, conceitualmente relacionadas (MARKUS; ZAJONC, 1985).

**Experiência** - Conhecimento adquirido pela prática ou observação, devido aos dados fornecidos pela vida cotidiana (Dicionário AURÉLIO).

**Mapas cognitivos** - Os mapas cognitivos são representações construídas pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens, que cumprem a função de dar sentido à realidade, permitindo-lhes lidar com problemas e desafios apresentados por esta realidade (SWAN, 1997 *apud* POLETTI; SCHMITZ; GONTIJO, 2008).

**Percepção** - conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções do organismo implicado de forma ativa em uma dada situação (FIALHO, 1998).

**Pesquisa Qualitativa** - Fenômeno de aproximações sucessivas da realidade, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993).

**Propensão ao Comprometimento** - processo que se inicia antes que o empregado incorpore-se à organização (COHEN, 2007).

**Significado** - Sentido de qualquer símbolo, frase ou palavra mais ou menos obscura; interpretação (Dicionário MICHAELIS).

**APÊNDICES****APÊNDICE A – CARTA CIRCULAR DIRIGIDA ÀS  
ORGANIZAÇÕES OBJETO DE PESQUISA**

João Pessoa, 12 de janeiro de 2009.

Exmº Sr. Presidente (ou Representante) de Empresa do Setor de Telecomunicações da Paraíba,

Apresentamos a pesquisadora **Emmanuelle Arnaud Almeida Cavalcanti**, mestranda regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba, sob o nº 108100068. E vimos por intermédio desta comunicação solicitar sua autorização no sentido da necessária acessibilidade para que a mesma possa proceder à pesquisa de campo nessa referida organização, utilizando a técnica de entrevista, a ser desenvolvida no âmbito das Empresas do Setor de Telecomunicações da Paraíba. Essa atividade é parte integrante de um trabalho de dissertação, que tem por objetivo descrever o significado, os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento organizacional com base na abordagem sócio-cognitiva.

Cabe destacar a importância desse estudo, bem como o firme rigor metodológico-científico e o caráter ético atribuído à investigação, sobretudo, por não existir nenhuma forma de individualização dos dados da pesquisa. Informamos, ainda, que as bases (teóricas e metodológicas) norteadoras do referido estudo já foram devidamente discutidas e aprovadas (Qualificação do Projeto de Pesquisa), por uma Banca examinadora composta por professores doutores ligados a Universidades.

Certa da atenção e atendimento ao pleito supracitado, fico ao seu inteiro dispor para quaisquer informações adicionais. Grata.

Atenciosamente,

**Profa. Dra. Sandra Leandro Pereira**  
Orientadora UFPB/CCSA/PPGA  
Matrícula 6335729  
E-mail: sandrapereira@ccsa.ufpb.br  
<http://lattes.cnpq.br/8632130703212529>

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### DEFINIÇÃO DE TERMOS ESSENCIAIS

- Comprometimento Organizacional - grau em que os empregados se identificam com a organização, estando dispostos a defendê-la e nela permanecer (BORGES-ANDRADE, 1993).
- Abordagem Sócio-Cognitiva: maneira como as pessoas pensam de si mesmas e do mundo social – como selecionam, interpretam e usam informações na formação de juízos e na tomada de decisões (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002).

### ESQUEMA GERAL DE PESQUISA

<b>Objetivos</b>	<b>Dimensão / Indicador</b>	<b>Questões do instrumento de pesquisa</b>
Decodificar o construto comprometimento organizacional na percepção dos pesquisados, compreendendo seu significado.	Ideológica Significado	<b>O que significa ser um colaborador comprometido com a empresa?</b>
Identificar os motivos geradores do comprometimento organizacional considerados seus antecedentes, nas organizações objeto de estudo.	Psicossocial Antecedentes	<b>Quais fatores geram o comprometimento do colaborador para com a empresa?</b>
Conhecer os resultados do comprometimento organizacional considerados seus conseqüentes, nas organizações pesquisadas.	Material Conseqüentes	<b>Quais as conseqüências do comprometimento do colaborador para com a empresa?</b>
Estabelecer relações dos antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional à luz da abordagem sócio-cognitiva.	Psicossocial e Material Antecedentes x Conseqüentes	<b>Procedimento comparativo entre os objetivos (b - c) e abordagem teórica.</b>

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na percepção do entrevistado, qual o significado do termo comprometimento organizacional.
  - Lembrar que não é comprometimento com o trabalho ou com a profissão, é comprometimento com a organização.

(Quais as características do comprometimento organizacional? Qual o conceito de comprometimento organizacional? Existem naturezas do comprometimento? Quais são essas naturezas?).
  
2. Na percepção do entrevistado, o que gera o comprometimento organizacional.
  - Motivos geradores

(Quais as causas do comprometimento organizacional, ou seja, por que você se compromete para com a empresa?)
  
3. Na percepção do entrevistado, o comprometimento organizacional resulta em quê?
  - Consequências positivas e negativas

(Se o trabalhador é descomprometido, quais são as consequências disso? E se é comprometido com a empresa).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)