



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉA BERENGUER CAVALCANTE**

**GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO  
NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO NA NEXCOM**

Salvador  
2005

**ANDRÉA BERENGUER CAVALCANTE**

**GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO  
NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO NA NEXCOM**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador  
2005

Escola de Administração – UFBA

C376 Cavalcante, Andréa Berenguer.  
Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom. / Andréa Berenguer Cavalcante. – 2005.  
210 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt.  
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005.

1. Comprometimento (Psicologia). 2. Recursos humanos. 3. Comportamento organizacional. 4. Varejo. I. Bittencourt, Antonio Virgílio. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.3124

**TERMO DE APROVAÇÃO****ANDRÉA BERENGUER CAVALCANTE****GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO  
NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO NA NEXCOM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte  
banca examinadora:

**Antonio Virgílio Bittencourt Bastos – Orientador** \_\_\_\_\_

Doutor em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília (UnB)  
Universidade Federal da Bahia

**Carlos Alberto Freire Medeiros** \_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade de São Paulo (USP)  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Sônia Maria Guedes Gondim** \_\_\_\_\_

Doutora em Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 01 de novembro de 2005

*À minha pequena Julia,  
para que sirva de estímulo à busca constante do conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, pelas oportunidades que a vida sempre me ofereceu.

À minha família, pelo amor, força e incentivo incondicionais. A meus avós, pelos exemplos de vida. A meu pai, pelo exemplo de determinação e pelo grande apoio, inclusive profissional. A minha mãe, pela inesgotável motivação e por ser a minha referência. A minhas irmãs, por estarem sempre por perto. A minha “dinda”, pela energia e pelo zelo constante.

A Júnior, meu amor, por me mostrar a cada dia que SONHAR É PRECISO e REALIZAR É POSSÍVEL. A Julia, nossa “grande obra”, que mesmo sendo tão pequena me deu força e coragem para seguir em frente neste trabalho, me iluminando com seu sorriso e tornando mais leve essa tarefa.

A Virgílio, meu orientador, por acreditar que eu concluiria esta missão, por me dar rumo de forma objetiva e me dedicar tempo sempre que necessário, compartilhando comigo o seu conhecimento.

À “comunidade” do Mestrado Profissional, pelo convívio agradável e pelo intenso aprendizado: colegas (e amigos), funcionários e professores; em especial, a José Célio Andrade, coordenador do curso, pela disponibilidade e atenção dispensada.

A Fabíola Costa, pelo suporte no tratamento estatístico dos dados e pelas importantes contribuições de quem viveu a mesma experiência antes de mim.

A Núbia Ribeiro, pelas valiosas dicas de editoração de textos que tornaram bem mais prático o meu trabalho e pela enorme ajuda no “garimpo” de artigos.

Aos demais diretores da Nexcom (Beto e Cláudio), a Lise (nossa psicóloga) e a todos os nossos colaboradores, que além de constituírem a “massa crítica” deste trabalho, dão aos nossos negócios um sentido especial, mais humano, mais social e mais verdadeiro.

## RESUMO

Diversos estudos confirmam a importância do comprometimento no trabalho (especialmente o de natureza afetiva) para a obtenção de vantagens competitivas e defendem que é possível desenvolver o comprometimento através de um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais que reforcem a percepção de suporte e de valorização das contribuições dos indivíduos. Com abordagem teórica baseada na articulação de dois grandes temas – Gestão de Pessoas e Comprometimento no Trabalho – buscou-se discutir os pilares de uma gestão voltada para o comprometimento e aprofundar a investigação sobre a influência das políticas e práticas organizacionais no comprometimento dos trabalhadores, através de um estudo de caso em uma organização varejista: a rede de lojas de telefonia celular Nexcom, atuante no estado da Bahia. A pesquisa abrangeu 200 colaboradores da organização pesquisada, com dados coletados através de questionários e tratamento estatístico baseado no programa SPSS. A amostra era composta em sua maioria de indivíduos do sexo feminino (62,8%), jovens (mais da metade possui até 25 anos), solteiros (74,0%), sem dependentes (69,2%), mais concentrados na área de vendas (55,3%), boa parte contratada como estagiários (29,3%) e com pouco tempo de empresa (61,3% estão na Nexcom há um ano ou menos). Foram analisadas as médias de percepção das políticas de gestão (conforme sua tendência a aproximar-se mais do modelo *agency* ou *community*) e as médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (nas bases afetiva e instrumental), através de estatísticas descritivas e inferenciais; foram identificados e caracterizados padrões de comprometimento a partir das combinações dos focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental), através de análise de *clusters*; foram analisadas as correlações entre a percepção das políticas de gestão e as diversas medidas de comprometimento. De modo geral, os resultados indicaram que as políticas de gestão da Nexcom são percebidas como mais próximas do modelo *community* do que do modelo *agency*; que o nível de comprometimento dos colaboradores da Nexcom com o trabalho é mais forte que com a organização e que para este último a base afetiva é mais forte que a base instrumental; que predominam os padrões de duplo comprometimento com os focos trabalho e organização e de duplo vínculo nas bases afetiva e instrumental; que a percepção dos colaboradores sobre as políticas de gestão da Nexcom está associada ao comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva); que o grupo de vendedores tem menor comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva) que os demais colaboradores. Os resultados obtidos foram analisados à luz da teoria e forneceram insumos para recomendações para a organização alvo da pesquisa.

**Palavras-Chave:** comprometimento (psicologia), recursos humanos, comportamento organizacional, varejo.

## ABSTRACT

Several studies confirm the importance of commitment in the workplace (especially of affective nature) for the attainment of competitive advantages and defend that it is possible to develop commitment through an articulated set of organizational policies and practices that strengthen the perception of support and valuation of individual contributions. With based theoretical approach in the joint of two great subjects – People Management and Commitment in the Workplace - this research intended to discuss the pillars of a commitment-focused management and to deepen the inquiry on the influence of organizational policies and practices in workers' commitment, through a study of case in a retail organization: the Nexcom stores of cellular phones, operating in the state of Bahia. The research enclosed 200 collaborators of the searched organization, with data collected through questionnaires and based statistical treatment in program SPSS. The sample was composed in its majority of women (62,8%), young people (more than a half is up to 25 years old), bachelors (74,0%), with no dependents (69,2%), more concentrated in sales department (55,3%), most of them are students, contracted as trainees (29,3%) and with little time of company (61,3% work at Nexcom for one year or less). The scores of perception of the management policies (as its trend to more come close to the model agency or community) and the scores of work commitment and organizational commitment (in the affective and continuance bases) had been analyzed, through descriptive and inference statistics; they had been identified and characterized commitment profiles from the combinations of targets (work and organization) and bases (affective and continuance), through cluster analysis; the correlations between the perception of the management policies and the several scores of commitment had been analyzed. In general, the results had indicated that Nexcom management policies are perceived as next to the model community more than to the model agency; that the level of commitment of the Nexcom collaborators to the work is stronger than to the organization and that for this last the affective base is stronger than the continuance base; that the profiles of double commitment to the targets work and organization and of double link in affective and continuance bases predominate; that both the perceptions of the management policies become related with the commitment to the work and to the organization (affective base); that the group of salespeople has less commitment to the work and to the organization (affective base) than the other collaborators. The results had been analyzed to the light of the theory and had supplied recommendations for the searched organization.

**Keywords:** commitment (psychology), human resources, organizational behavior, retail.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Papéis do RH Segundo Ulrich .....	27
Figura 2 - Modelo de Análise .....	119
Figura 3 - Médias das Percepções <i>Agency</i> e <i>Community</i> .....	141
Figura 4 - Distribuição das Médias Ponderadas das Percepções <i>Agency</i> e <i>Community</i> .....	141
Figura 5 - Níveis de Comprometimento com o Trabalho e a Organização.....	150
Figura 6 - Médias de Comprometimento – Padrões com Focos .....	164
Figura 7 - Percentual de Colaboradores – Padrões com Focos .....	165
Figura 8 - Médias de Comprometimento – Padrões com Bases.....	174
Figura 9 - Percentual de Colaboradores – Padrões com Bases .....	175

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Pilares Filosóficos dos Modelos de Gestão <i>Agency</i> e <i>Community</i> .....	32
Quadro 2 - Modelos de Gestão e Práticas de RH .....	35
Quadro 3 - Dimensões de Análise do Comprometimento.....	41
Quadro 4 - Marco Teórico da Pesquisa .....	116
Quadro 5 - Adaptação da Escala de Comprometimento com o Trabalho .....	125
Quadro 6 - Adaptação da Escala de Comprometimento Afetivo .....	127
Quadro 7 - Adaptação da Escala de Comprometimento Instrumental .....	127
Quadro 8 - Adaptação da Escala de Percepção dos Modelos <i>Agency</i> e <i>Community</i> .....	129
Quadro 9 - Antecedentes do Comprometimento (Variáveis de Caracterização).....	161
Quadro 10 - Resumo dos Principais Resultados.....	193

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características Pessoais dos Colaboradores.....	136
Tabela 2 - Características Ocupacionais dos Colaboradores.....	138
Tabela 3 - Características de Empregabilidade dos Colaboradores .....	139
Tabela 4 - Percepções <i>Agency</i> e <i>Community</i> e Características Pessoais .....	145
Tabela 5 - Percepções <i>Agency</i> e <i>Community</i> e Características Ocupacionais.....	146
Tabela 6 - Percepções <i>Agency</i> e <i>Community</i> e Características de Empregabilidade.....	148
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas das Médias de Comprometimento.....	149
Tabela 8 - Comparação das Médias de Comprometimento.....	150
Tabela 9 - Níveis de Comprometimento e Características Pessoais.....	153
Tabela 10 - Níveis de Comprometimento e Características Ocupacionais .....	156
Tabela 11 - Níveis de Comprometimento e Características de Empregabilidade .....	159
Tabela 12 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características Pessoais .....	166
Tabela 13 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características Ocupacionais.....	167
Tabela 14 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características de Empregabilidade...	168
Tabela 15 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características Pessoais .....	176
Tabela 16 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características Ocupacionais .....	177
Tabela 17 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características de Empregabilidade...	178
Tabela 18 - Níveis de Comprometimento e Percepção das Políticas de Gestão .....	183
Tabela 19 - Médias de <i>Agency</i> e <i>Community</i> por Padrões de Comprometimento (Focos) ....	188
Tabela 20 - Médias de <i>Agency</i> e <i>Community</i> por Padrões de Comprometimento (Bases) ....	189

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2. JUSTIFICATIVAS .....	14
1.3. ESTRUTURA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	17
<b>2. GESTÃO DE PESSOAS: TENDÊNCIAS E DESAFIOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. O CENÁRIO ECONÔMICO E IMPACTOS NO MERCADO DE TRABALHO ...	21
2.2. O NOVO PAPEL DO RH E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS ...	25
2.3. OS MODELOS DE GESTÃO <i>AGENCY</i> E <i>COMMUNITY</i> .....	31
<b>3. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>39</b>
3.1. ABORDAGENS DO COMPROMETIMENTO.....	42
3.2. FOCOS DO COMPROMETIMENTO .....	45
3.3. BASES DO COMPROMETIMENTO .....	49
3.4. ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO.....	55
3.5. CONSEQÜÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO.....	61
<b>4. GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO .....</b>	<b>69</b>
4.1. RELEVÂNCIA DO COMPROMETIMENTO PARA A GESTÃO DE PESSOAS.	69
4.2. DESENVOLVENDO O COMPROMETIMENTO.....	73
4.3. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO E COMPROMETIMENTO .....	77
4.4. GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO NO VAREJO .....	88
<b>5. CONTEXTO DA PESQUISA – O GRUPO NEXCOM.....</b>	<b>94</b>
5.1. HISTÓRICO .....	94
5.2. ESTRUTURA DE COMANDO .....	96
5.3. CARACTERÍSTICAS .....	97
5.4. O SETOR DE RH E AS POLÍTICAS DE GESTÃO .....	100
<b>6. DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>113</b>
6.1. QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES OPERACIONAIS .....	114
6.2. MARCO TEÓRICO.....	115
6.3. HIPÓTESE DE PESQUISA .....	117

6.4. MODELO DE ANÁLISE .....	118
6.5. OBJETIVOS .....	119
6.6. METODOLOGIA .....	121
<b>7. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>135</b>
7.1. PERFIL DOS COLABORADORES DA NEXCOM .....	136
7.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE POLÍTICAS DE GESTÃO ...	140
7.3. NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES .....	149
7.4. PADRÕES DE COMPROMETIMENTO .....	163
7.5. PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO E COMPROMETIMENTO.....	183
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>191</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>203</b>
ANEXO A - Relação de Unidades da Nexcom .....	204
ANEXO B - Detalhamento do Universo da Pesquisa .....	205
ANEXO C - Modelo de Carta Encaminhada para Gerentes .....	206
ANEXO D - Modelo de Carta de Encaminhamento dos Questionários.....	207
ANEXO E - Questionário (Pág. 1/3).....	208
ANEXO F - Questionário (Pág. 2/3).....	209
ANEXO G - Questionário (Pág. 3/3).....	210

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre **Comprometimento no Trabalho** têm trilhado caminhos distintos, cumprindo uma extensa agenda de pesquisa composta pelas demandas apontadas em trabalhos anteriores. A necessidade de se aprofundar a análise das relações entre o comprometimento e diversos aspectos da gestão vem sendo destacada por vários pesquisadores da área (BASTOS, 1998; BASTOS E LIRA, 1997; MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA E MARQUES, 2002; MEYER E ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998).

A **Gestão de Pessoas** é uma área que vem sendo desafiada pelo cenário de grandes transformações econômicas. De um lado, a crescente instabilidade provocada pela pressão para reduzir custos e garantir a competitividade; de outro, maiores exigências de qualificação e envolvimento dos trabalhadores. Esses desafios despertam a necessidade de repensar os modelos de gestão para possibilitar a boa mediação das relações entre o mercado, as organizações e os indivíduos.

Essas duas grandes temáticas convergem para um mesmo ponto. Diversos estudos confirmam a importância do comprometimento no trabalho (especialmente o de natureza afetiva) para a obtenção de vantagens competitivas e defendem que é possível desenvolver o

comprometimento através de um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais que reforcem a percepção de suporte e de valorização das contribuições dos indivíduos.

Este trabalho agrega novos elementos à pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho, ao adotar uma linha de investigação direcionada para demandas latentes e ao explorar um contexto pouco usual nas pesquisas acadêmicas: o comércio varejista.

### 1.1. CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

O comércio é um dos setores mais representativos no Brasil, no qual atuavam em 2002 aproximadamente 50% das empresas formais, absorvendo quase 30% da mão-de-obra empregada formalmente (SEBRAE, 2005). O comércio varejista, mais especificamente, é o segmento econômico que está situado na ponta das cadeias produtivas, sofrendo, portanto, o primeiro impacto de todas as mudanças do mercado. Desde as mudanças na economia, como a inflação / deflação, taxas de juros e o desemprego, até as mudanças no comportamento dos consumidores, cada dia mais exigentes e necessitados de um atendimento ágil e eficaz. Por outro lado, o varejo é também o segmento menos profissionalizado, com predominância de pequenas empresas, pessoal menos qualificado e geralmente mal remunerado – em 2002, o comércio participou com apenas 14% da massa de salários e rendimentos pagos no país e sua média anual (em reais) foi menor que a metade da média do mercado brasileiro (SEBRAE, 2005). Na linha de frente, o que se vê são vendedores e atendentes que muitas vezes estão naquele emprego por falta de uma opção melhor, em geral à margem das modernas práticas de gestão de pessoas usualmente encontradas nas grandes empresas.

O aumento da concorrência, com a globalização e a conjuntura econômica brasileira nos últimos anos, mostrou às empresas, até mesmo às menores, que a gestão pouco

profissionalizada tornou-se perigosa, fazendo-se necessário incorporar políticas e práticas de gestão mais eficazes, inclusive na área de Gestão de Pessoas. O grande desafio do varejo nesta área, no nosso entender, é identificar e implementar ações para gerar comprometimento numa equipe composta em sua maioria por pessoas de escolaridade e renda relativamente baixas. Sem uma equipe qualificada e comprometida com o seu trabalho e com a organização, é difícil manter um padrão de atendimento que contribua para a fidelização do consumidor, objetivo de toda empresa varejista.

A Nexcom, rede de lojas de telefonia celular atuante no estado da Bahia, não é uma exceção. Como a maioria das empresas varejistas, comercializa os mesmos produtos que seus concorrentes – aparelhos celulares podem ser considerados *commodities* – e enfrenta problemas semelhantes, como a baixa qualificação e a alta rotatividade do quadro de colaboradores. Por essas razões, a empresa vê na Gestão de Pessoas a chave para obter vantagens competitivas, através do comprometimento de seus colaboradores.

Diante desse contexto, optamos pela realização de um estudo de caso para investigar em que medida a percepção dos colaboradores da Nexcom sobre as políticas de gestão dessa organização está associada aos seus níveis e padrões de comprometimento, fornecendo subsídios para a elaboração e implementação de uma estratégia de gestão voltada para a construção do comprometimento.

## 1.2. JUSTIFICATIVAS

Muitas são as razões que justificam a realização do presente trabalho. Os dois temas centrais, **Gestão de Pessoas e Comprometimento no Trabalho**, permeiam discussões, pesquisas acadêmicas e também questões práticas no dia-a-dia das organizações. O primeiro,



mais abrangente, abriga diversas correntes de pensamento e temáticas variadas sobre o Homem na sua relação com o trabalho, sendo fonte inesgotável de questionamentos, dúvidas e problemáticas que demandam novos estudos. O segundo, mais específico, originou-se das teorias sobre motivação e ganhou uma dimensão que fez derivar do mesmo uma linha independente de pesquisa nos últimos anos, já explorada em alguns aspectos, mas carente ainda de aprofundamento em outros – especialmente no que se refere à sua vinculação com o primeiro tema mencionado.

As grandes mudanças no cenário econômico estão mudando drasticamente o *modus operandi* das organizações. A descentralização do processo decisório (que dificulta o controle direto por parte dos gestores), o aumento do nível de escolaridade dos empregados (que passam a demandar cada vez mais novos desafios e responsabilidades) e os novos conceitos de liderança (que enfatizam a importância do *empowerment*, do espírito de equipe e do compartilhamento da visão e missão do negócio) são aspectos de um novo contexto em que o comprometimento, em oposição à obediência, desponta como o caminho mais eficaz para aumentar a produtividade (FINK, 1992, p.3).

Muito tem sido escrito sobre as mudanças nas relações de trabalho, que requerem novos formatos organizacionais. Muitas das estratégias utilizadas para essa “rearrumação” incluem a introdução de novas tecnologias e a simplificação das operações, o que em contrapartida leva à redução de empregos. A tendência, portanto, seria o enfraquecimento dos vínculos entre empregados e empregadores, o que em última análise poderia levar à perda do comprometimento. Mesmo nesse contexto de instabilidade, Meyer e Allen (1997, p.5) enumeram diversas razões pelas quais acreditam que os estudos sobre comprometimento são cada vez mais relevantes:

- a) As organizações não estão desaparecendo. Elas estão ficando mais enxutas e o trabalho está ficando mais flexível, portanto as pessoas que permanecem nas organizações são cada vez mais importantes. Com a redução e o achatamento das estruturas hierárquicas, os empregados passam a ter mais responsabilidades na tomada de decisões e no gerenciamento de suas próprias atividades;
- b) As organizações que terceirizam atividades a outras empresas ou indivíduos dependem do comprometimento destes. É admissível que seja uma forma de comprometimento diferente, por ser de curto prazo e direcionado não para a organização contratante, mas sim para um contrato ou projeto específico, porém é igualmente importante;
- c) O comprometimento se desenvolve naturalmente. As pessoas necessitam estar comprometidas com algo, além do fato de que o comprometimento tem conseqüências comportamentais que interferem na relação dos indivíduos com as organizações.

Ainda não são muitos os estudos que relacionam aspectos da gestão ao comprometimento, e esta é uma lacuna apontada por diversos autores. Mowday (1998 *apud* MEDEIROS e outros, 2002, p.10) apontou cinco áreas como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional, entre as quais “avançar na compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento”. No Brasil, alguns pesquisadores da área também observaram esta carência. Ao sugerir uma agenda para a pesquisa do comprometimento, um dos pontos recomendados por Bastos (1998, p.6) foi o de “vincular o estudo do comprometimento a três temas centrais nas teorias organizacionais: a cultura, os impactos tecnológicos e as novas estratégias de gestão”. Essas indicações dão uma idéia do quão vasto é o campo da gestão organizacional e da enorme gama de possibilidades a explorar nas pesquisas sobre comprometimento.

Recomendações mais específicas apontam para a investigação, no contexto brasileiro, das relações entre políticas de recursos humanos e comprometimento no trabalho através da articulação de fatores macro e micro organizacionais (BASTOS e LIRA, 1997). Como a maioria das pesquisas nesta área aborda relações entre políticas e práticas individuais e comprometimento, com uma visão fragmentada deste processo, torna-se necessário avançar nos estudos que avaliem como os sistemas de recursos humanos, formados por um amplo conjunto de práticas e políticas das empresas, produzem comprometimento (MEDEIROS e outros, 2002, p.10).

O segmento varejista, por sua vez, foi muito pouco explorado em trabalhos acadêmicos, principalmente no Brasil. Este fato, aliado à crescente necessidade de se profissionalizar a gestão das organizações, mais premente naquelas que por serem menores têm acesso restrito às modernas políticas e práticas de gestão, confirmam a importância deste estudo. Para Jaramillo, Mulki e Marshall (2005, p.705), nos mercados dinâmicos e competitivos da atualidade, o desafio mais importante das organizações varejistas é estabelecer estratégias para melhorar a *performance* da força de vendas. Neste sentido, as empresas comerciais têm buscado identificar as variáveis que influenciam esta *performance*; e algumas pesquisas indicam que uma delas é o comprometimento organizacional.

### 1.3. ESTRUTURA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Apresentaremos no **Capítulo 2** as tendências e desafios atuais para a Gestão de Pessoas, que provocam a discussão do novo papel da área de RH e dos modelos de gestão capazes de atender às novas demandas dessa área. No **Capítulo 3**, sintetizamos a revisão da literatura referente às bases teóricas do Comprometimento no Trabalho. Discutimos, no **Capítulo 4**, a articulação das duas temáticas centrais deste trabalho. Em seguida, no **Capítulo**

5, descrevemos o contexto da pesquisa (a Nexcom) através de seu histórico, estrutura de comando, características, políticas e práticas de gestão. O **Capítulo 6** é dedicado ao delineamento desta pesquisa, cujos resultados são apresentados e discutidos no **Capítulo 7**. No **Capítulo 8**, apresentamos as conclusões, limitações e recomendações do trabalho.

Acreditamos que essa investigação contribui para o aprofundamento dos estudos sobre Gestão de Pessoas e Comprometimento no Trabalho, para a profissionalização do varejo brasileiro e, em última análise, para uma maior valorização do Homem dentro das organizações.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS: TENDÊNCIAS E DESAFIOS

*“E aprendi que se depende sempre  
De tanta, muita, diferente gente  
Toda pessoa sempre é as marcas  
Das lições diárias de outras tantas pessoas”*

*(Gonzaguinha – Caminhos do Coração)*

Como argumenta Ruas (2004), em toda a literatura que trata das mudanças por que passa o ambiente empresarial, um fator é reconhecido consensualmente como fundamental para o êxito dos processos de mudança: a capacidade de mobilizar pessoas. Apesar de tardia, esta consciência da importância das pessoas reflete-se na transição do termo *gestão de recursos humanos* para *gestão de pessoas*. A sutil diferença de nomenclatura traz no seu bojo a grande amplitude que passa a ter esta área, com novas dimensões e complexidades.

Na mesma direção, Bitencourt (2004) alerta para a necessidade de se manter o distanciamento da idéia de se enxergar as pessoas como *recursos*, questionando o seguinte:

Seriam os Recursos Humanos, no discurso dito tradicional e fortemente ideologizado, uma simples área para amortecer o conflito capital-trabalho, ao reproduzir os interesses de uma camada social? Ou seria, conforme apregoam aqueles com uma visão funcionalista, uma área preocupada somente com a reprodução ferramental de uma práxis? Ou, dentro de uma visão mais pragmática, seria uma área que necessita demonstrar como cria valor para a organização? (BITENCOURT, 2004, p. XIV).

Inicialmente, faz-se necessário esclarecer que, mesmo reconhecendo que o termo *recursos humanos* (abreviado comumente pelas iniciais RH) apresenta uma conotação mecanicista e que a sua substituição por um conceito mais amplo facilita a compreensão da

significância que esse construto adquiriu nos últimos anos, neste trabalho não fizemos distinção conceitual entre os termos *gestão de recursos humanos* e *gestão de pessoas*, uma vez que o primeiro ainda é muito freqüente na maioria das organizações e também nos textos acadêmicos.

Sobre a abrangência do termo (RH), há definições das mais diversas. Das mais simples, como “obter e reter colaboradores” (CUMING, 1986 *apud* BARUCH, 1998, p.467) até as mais abrangentes, que incluem a aquisição, desenvolvimento, gerenciamento, motivação e obtenção do comprometimento dos empregados (FLIPPO, 1985, TORRINGTON e HALL, 1991 *apud* BARUCH, 1998, p.467). Consideramos, para este trabalho, que a Gestão de Pessoas (ou Gestão de RH) equivale ao que Rousseau e Arthur (1999, p.9) denominam “função de recursos humanos”; ou seja, “o conjunto de práticas de emprego através das quais uma empresa alavanca esforços coletivos para gerar atividades empreendedoras para ela mesma e seus membros” (tradução nossa). Assim, os termos Gestão de Pessoas, Gestão de RH, ou simplesmente RH, que aparecerão diversas vezes no decorrer do texto, terão aqui o mesmo significado, que na nossa compreensão refere-se à função organizacional de estabelecer e implementar políticas e práticas de atração, motivação, capacitação, acompanhamento e retenção de colaboradores, com a finalidade de prover e potencializar esforços para operacionalizar as ações organizacionais na direção dos seus objetivos.

Também é importante ressaltar que a área de Gestão de Pessoas é demasiadamente vasta, composta de múltiplas temáticas, constituindo uma fonte inesgotável de questionamentos e abordagens. Não temos a pretensão, aqui, de explorá-la em todas as suas facetas, mas apenas naquelas que consideramos relevantes para os objetivos desta pesquisa. Certamente, estaremos passando ao largo de outras questões de suma importância, mas que estão fora do foco do presente trabalho, tais como motivação, clima, cultura e identidade organizacional, entre outros.

Neste capítulo, descrevemos o cenário de recentes e grandes transformações econômicas e seus impactos no mercado de trabalho, do qual emergem novas demandas para a gestão contemporânea. Em seguida, questionamos o novo papel do RH, bem como modelos e políticas de Gestão de Pessoas, discutindo ao final os desafios que se apresentam para as organizações nessa área.

## 2.1. O CENÁRIO ECONÔMICO E IMPACTOS NO MERCADO DE TRABALHO

Ao analisar o contexto das mudanças econômicas e sociais que impactam em fortes transformações nas organizações, identificamos quatro grandes contrastes (GOUSSEVSKAIA e outros, 1999, p.50):

- a) Processos globais interagindo com realidades locais específicas (que reforçam a necessidade de atenção aos aspectos culturais e subjetivos relacionados à identidade dos indivíduos e dos grupos);
- b) Produção em larga escala (padronização) e flexibilização das linhas de produção (contrapondo-se ou alternando-se para um melhor aproveitamento da máquina e atendimento às exigências de consumo e agregação de valor ao trabalho);
- c) Estruturas formais e rígidas substituídas por organogramas dinâmicos, com menos funções operacionais e mais funções de natureza “pensante” (trabalhador multifuncional x trabalhador multiqualificado);
- d) Difusão de modelos de gestão participativa em meio a tendências ideológicas enraizadas em concepções ultrapassadas, que provocam uma ampla discussão do novo papel da área de Gestão de Pessoas.

Através desses contrastes, identificamos quatro grandes processos que se interligam em cadeia, os quais utilizaremos como “pano de fundo” para descrever as mudanças no mercado de trabalho e nas relações entre empregadores e empregados.

O primeiro processo, a globalização – conceituado por Umeda e Hildebrand (2004, p.4) como sendo “um processo de eliminação das barreiras e de estreitamento das distâncias físicas e virtuais por meio das tecnologias de comunicação e transporte, configurando um novo sistema internacional de relações sociais, políticas e econômicas” - interfere diretamente no dia-a-dia das organizações e das pessoas. Além da avalanche de informações de toda espécie, nem sempre relevantes, que mudaram repentina e radicalmente a rotina de trabalho, a globalização promoveu a invasão de novas culturas, em contraposição à cultura local, desestruturando a identidade de indivíduos e organizações, obrigados a pensar e agir de novas formas.

Para Nogueira e outros (1999), a globalização é um fator que impõe grandes desafios para a gestão de recursos humanos. O rompimento das fronteiras leva a transformações de proporções gigantescas, nas mais variadas dimensões: política, econômica, social, tecnológica. Nesta última dimensão, as mudanças desencadeadas pela imposição de novos padrões competitivos conduzem à reestruturação do setor produtivo, com impacto direto nas estruturas organizacionais.

O segundo processo, a reestruturação da produção, aliando a necessidade de produzir em escala à busca de flexibilização das linhas de produção, para atender a um mercado cada vez mais exigente e seletivo, ameaçou a sobrevivência das empresas e abalou as relações de trabalho ao reduzir os postos de emprego, desequilibrando oferta e demanda no mercado de trabalho.



No Brasil, segundo Leite (1994 *apud* NOGUEIRA e outros, 1999, p.30), o processo de reestruturação produtiva teve seu primeiro momento no final dos anos 70, com a difusão dos círculos de controle de qualidade (CCQ's), vistos por muitos como forma de atrair a participação dos trabalhadores para dentro das empresas, desmobilizando os sindicatos. O segundo momento ocorreu entre 1984 e 1985, com a retomada do crescimento econômico e ampla difusão tecnológica, com destaque ainda para a implantação da técnica japonesa *Just in Time*. O terceiro momento, iniciado no começo dos anos 90 com a abertura econômica, foi marcado por um caráter mais amplo da modernização, para fazer face aos padrões internacionais de competição.

Não se pode deixar de observar que o processo de reestruturação produtiva no Brasil foi caracterizado pela precarização das condições de trabalho (LEITE, 1994 *apud* NOGUEIRA e outros, 1999). A onda de terceirização veio acompanhada, em muitos casos, de salários e benefícios inferiores, além de jornadas de trabalho mais extensas; a pressão pela redução de custos também levou muitas empresas a promover demissões em massa. É bem verdade que a tentativa de modernização das relações de trabalho esbarrou numa legislação trabalhista arcaica e inflexível, dificultando os novos arranjos organizacionais, mas a chamada gestão participativa, tão “alardeada” pelas empresas, na realidade está mais presente no discurso dos gestores do que na prática das decisões importantes.

O terceiro processo é a mudança das estruturas organizacionais, que passam a ser menos hierarquizadas e agora estruturadas organicamente, com a valorização do trabalhador multiquificado. A busca da integração e da flexibilidade aliadas à redução de custos, para fazer frente a um ambiente de incerteza e complexidade cada vez maiores, levou a organizações mais enxutas, menos hierarquizadas e mais automatizadas. A redução dos postos de emprego veio, então, acompanhada de maiores exigências em termos de qualificação profissional.

As novas funções demandam cada vez menos os simples executantes de tarefas prescritas e cada vez mais os gestores de processos, requerendo a adequação dos organogramas (GOUSSEVSKAIA e outros, 1999, p.42). Desponta a figura do *coringa*, ou seja, um trabalhador polivalente, mais qualificado e flexível, que tende a demandar melhores salários e contínuas oportunidades de treinamento (FERREIRA e outros, 1999, p.115).

O reconhecimento desse processo e a sua aceitação efetiva constituem um “divisor de águas” entre o obsoleto e o moderno:

A conscientização da emergência de um novo trabalhador e a utilização efetiva desse conhecimento no contexto organizacional que o circunda constitui um ponto diferenciador entre os modelos modernos e flexíveis em relação a organizações ainda acorrentadas a concepções mecanicistas e, portanto, dissociadas da realidade atual. (FERREIRA e outros, 1999, p.105).

Sobre essas novas relações de trabalho que se estabelecem a partir das mudanças nas estruturas organizacionais, Costa (2004, p.312) discute as suas possíveis conseqüências através de duas vertentes de pensamento que predominam nos debates acadêmicos. A primeira, formada pelos críticos do sistema produtivo atual, acredita que não mais haverá espaço para os trabalhadores braçais ou burocráticos, que jamais conseguirão qualificar-se suficientemente para acompanhar a evolução tecnológica, e que mesmo para os trabalhadores especializados, o cenário será sombrio, com jornadas de trabalho exaustivas e remunerações menores. A segunda, formada pelos mais otimistas, defende que o trabalho repetitivo será automatizado e que as pessoas, de modo geral, terão uma carga horária menor de trabalho e poderão dedicar mais tempo à família, ao esporte e ao lazer.

Os processos anteriormente descritos – globalização, reestruturação produtiva e reorganização funcional – conduzem naturalmente ao modelo de gestão participativa. A disseminação do conhecimento, a flexibilização dos processos produtivos e as novas estruturas orgânicas nas quais se insere o trabalhador multiquificado favorecem o estilo

democrático de gestão. Por outro lado, a pressão pela competitividade, aliada à crescente automação decorrente dos mesmos processos mencionados, conduz muitas vezes à redução de mão-de-obra, gerando uma instabilidade incompatível com o estímulo à participação.

A emergência de novos modelos de gestão participativa oriundos do arcabouço democrático também traz à tona dissonâncias gigantescas entre o discurso e a prática dos gestores, decorrentes de concepções político-econômicas ultrapassadas e arraigadas. Ao analisar as mudanças no cenário brasileiro e latino-americano, Ferreira e outros (1999, p.106) ressaltam aspectos conjunturais que prejudicaram o desenvolvimento da área de RH: a mão-de-obra abundante, desqualificada e barata, os baixos salários e os altos índices de rotatividade, que são ao mesmo tempo causa e efeito do autoritarismo, corporativismo e paternalismo que ainda permeiam a gestão da maioria das empresas brasileiras.

Tais problemas provocam a discussão sobre o novo papel da área de RH, que discutiremos no tópico seguinte.

## 2.2. O NOVO PAPEL DO RH E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

É consenso na literatura do tema Gestão de Pessoas que esta área assumiu um papel preponderante nas organizações para enfrentar os desafios impostos pelo cenário que se apresenta. As abordagens vigentes até pouco tempo atrás enxergavam os *recursos humanos* sob a ótica mecanicista que o próprio termo denota. Conforme observado por Rousseau e Arthur (1999, p.13), a “administração de pessoal” tradicional enfatizava a importância da análise e descrição de funções e a clareza nas especificações dos requisitos e regras de trabalho e visava, em última instância, estabelecer uma estrutura meticulosa e ordenada em que as pessoas agissem em conformidade com os interesses prognosticados pelas empresas.

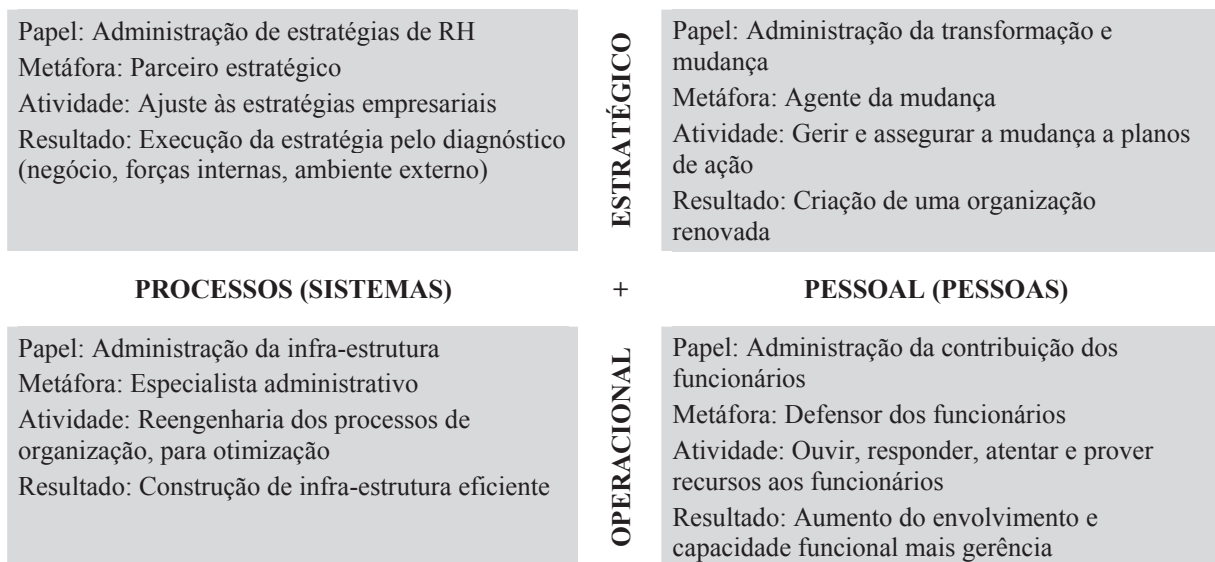
Para Morgan (1996, p.38), “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação”. Estrutura rígida e procedimentos padronizados são difíceis de adaptar a novas situações, levando naturalmente à perda de agilidade e até mesmo à falta de cooperação – na medida em que as responsabilidades são definidas e divididas com o máximo de clareza e segregação, as pessoas tendem a preocupar-se apenas com aquilo que foi atribuído a elas.

Para Goussevskaia e outros (1999, p.44), a ênfase agora está na gestão de pessoas, sendo necessário prepará-las para o “trabalho real” em contraponto ao “trabalho prescrito”. É papel da área de RH reorganizar a estrutura de poder e recompor os quadros da organização, adequando-os à sua nova realidade institucional. As abordagens mais recentes da Gestão de RH tentam direcionar-se para as mutáveis circunstâncias estratégicas para as organizações, sob uma visão mais ampla e abrangente. Os gestores dessa área precisam estar envolvidos nas decisões estratégicas da organização, para alinhamento de suas políticas às mesmas (BARUCH, 1998, p.468).

Ulrich (1998 *apud* SARSUR, 2004, p.345) propõe um modelo de múltiplos papéis para a área de RH que pressupõe foco no futuro (mais estratégico) aliado ao cotidiano (mais operacional), além de atividades voltadas para resultados em processos e também junto a pessoas, cujas idéias estão sintetizadas na Figura 1. Segundo o modelo de Ulrich, o RH teria papéis estabelecidos conforme a meta a ser cumprida, descritos através de metáforas: parceiro estratégico, participando ativamente da definição da estratégia empresarial e alinhando suas ações a ela; especialista administrativo, buscando a melhoria dos seus processos de trabalho por meio de tecnologias de gestão; defensor dos funcionários, ouvindo-os e buscando atender às suas demandas para criar condições propícias às contribuições que levem aos resultados

esperados; e agente de mudança, atuando como catalisador das mudanças culturais das organizações e das pessoas (SANTOS e BOLGAR, 2003, p.3).

**Figura 1 - Papéis do RH Segundo Ulrich**



Fonte: Sarsur, 2004 - adaptado de Ulrich, 1998, p.40.

Dentro das empresas, a área de RH migra cada vez mais das funções técnicas para as funções consultivas (*staff*). A gestão de pessoas passa a ser problema de toda a organização, através da disseminação do instrumental e competências dessa área entre os gestores de todas as áreas funcionais (GONÇALVES, 1997 *apud* NOGUEIRA e outros, 1999). Além de conferir uma maior amplitude e atribuir múltiplos papéis à área de RH, as novas abordagens vislumbram esta área como mediadora das relações que se estabelecem entre três agentes: mercado, organização e pessoas.

Para Sarsur (2004, p.336), a área de Recursos Humanos representaria, em sua prática diária, o elo de ligação entre três elementos: a realidade social, política, econômica e cultural; organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades; e os indivíduos que nela trabalham, cada qual com características singulares. Para Rousseau e Arthur (1999), o novo papel da administração de RH nesta era econômica é o de conciliar as necessidades de

responder com flexibilidade às mudanças do mercado e de manter uma estabilidade através das políticas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos; ou seja, o papel da Gestão de RH passa a ser o de mediador entre a organização e o mercado de trabalho. Esta mediação implica no gerenciamento das interfaces da organização com o CONHECIMENTO (inserindo a mesma em comunidades geradoras de conhecimento, como as de natureza ocupacional e setorial) e com a MORAL (enfatizando a empregabilidade dos seus colaboradores ao invés de ater-se a preceitos tradicionais como a segurança no emprego e promoções por tempo de serviço). Cada uma dessas interfaces conecta a empresa e seus colaboradores ao mercado externo de trabalho, no qual novos conhecimentos são gerados e a empregabilidade é sustentada.

O termo *empresabilidade* vem, no bojo dessa função mediadora do RH, complementar o termo *empregabilidade* num contexto de maior competição e de pressão por aumentos de produtividade e qualidade. O novo conceito refere-se à

Capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos a: ambiente de trabalho; formas de remuneração; reconhecimento profissional; investimento em capacitação; abertura dos canais de comunicação e *feedback* permanentes; credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado. (SARSUR, 2004, p.338).

Os novos paradigmas, entretanto, muitas vezes limitam-se ao discurso. Na prática, ainda é tabu a implementação de modelos efetivamente participativos de gestão (NOGUEIRA e outros, 1999), bem como a preocupação com a empregabilidade dos colaboradores (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999; SARSUR, 2004).

Cabe à administração de Recursos Humanos a iniciativa de, junto com a direção da empresa, fazer a transição do estilo de gerenciamento tradicional – autocrático e burocrático – para um estilo de gerenciamento mais democrático. Esse sistema gerencial mais democrático, porém, apresenta uma contradição intrínseca, na medida em que requer maior participação dos funcionários, mas opta, muitas vezes, pela redução de mão-de-obra, entendida não somente como diminuição de custos, mas também como redutor da instabilidade causada pela interferência humana nos processos. (NOGUEIRA e outros, 1999, p.34).

Essas dissonâncias entre o discurso e a prática são evidenciadas por diversos autores. Como observa Sarsur (2004, p.343), as ações de Recursos Humanos parecem evoluir, mas sem caracterizar uma mudança efetiva na maneira de enxergar e tratar o ser humano dentro das organizações. Esta visão converge com a de Ferreira e outros (1999, p.105), para quem, se por um lado as organizações tiveram que rever seus padrões de gestão de pessoas, incorporando critérios de flexibilidade e multifuncionalidade em função das mudanças ambientais (complexidade das relações de trabalho, elevação da interação intra e inter-organizacional, acirramento da competição e crescentes níveis de inovação tecnológica), por outro lado a área de RH pouco mudou, o que evidencia o apego às formas tradicionais de poder e dominação das estruturas organizacionais. Duck (1999 *apud* COSTA, 2004, p.329) chama a atenção para o fato de que as organizações estão enviando aos empregados mensagens conflitantes - de um lado, os estimulando a buscar a realização no trabalho; de outro, estão “dizendo” aos empregados que a sua estabilidade no emprego não está garantida. Para ele, num clima como esse, a confiança é um tema crítico. A recessão do mercado parece favorecer o caráter manipulatório das políticas organizacionais, já que o risco de perda do emprego faz com que as pessoas submetam-se a assumir atividades menos desafiadoras, receber salários menores ou aceitar condições menos favoráveis de trabalho (SARSUR, 2004, p.351).

As dissonâncias apontadas permeiam temáticas e esferas diversas, mas a essência de todas elas - confiança nas relações de trabalho, ausência de uma efetiva participação dos colaboradores, conflitos de valores, etc. – converge para um mesmo ponto: o “contrato psicológico” firmado entre organizações e indivíduos. Para Shore e Tetrick (1994 *apud* Bastos, 1998, p.8), o elemento central do “contrato psicológico” no trabalho consiste na crença, por parte do trabalhador, de que a organização proverá segurança no trabalho e oportunidades de promoções em troca de dedicação ao trabalho e lealdade à empresa. Para

Rousseau e Arthur (1999, p.9), a essência dos contratos de trabalho é a de que as partes envolvidas, empresa e empregado, possuem certos direitos aos quais renunciam em troca de alguma coisa da outra parte. Geralmente, as empresas limitam o pleno exercício dos seus direitos para admitir e demitir empregados com vistas a obter benefícios decorrentes da continuidade e *know-how* do trabalhador. As vantagens para ambas as partes conduzem aos ideais do emprego duradouro e da carreira numa única organização. Quando essa equação não é atingida, surgem as dificuldades.

Como foi discutido até aqui, o grande desafio para a gestão de pessoas parece ser a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos, num contexto marcado por paradoxos de diversas naturezas: globalização x cultura local; produção em série x flexibilidade; trabalhador multiquificado x redução dos postos de trabalho; gestão participativa x concepções ultrapassadas, etc. Faz-se necessária, portanto, a discussão de modelos de gestão capazes de neutralizar tantos paradoxos e assegurar relações vantajosas para todos os sujeitos envolvidos.

Para uma boa mediação da relação entre indivíduos e organização, o novo papel do RH extrapola a missão tradicional de recrutar / selecionar, orientar / treinar, avaliar e, em casos excepcionais, reter talentos através de pacotes de remuneração e benefícios, políticas de motivação e de criação de um clima organizacional favorável. Neste sentido, acreditamos estar inserida no novo papel do RH a necessidade de estabelecer e implementar modelos, políticas e práticas de gestão com vistas a desenvolver o comprometimento no trabalho.



### 2.3. OS MODELOS DE GESTÃO *AGENCY* E *COMMUNITY*

Em se tratando de modelos de gestão, constatamos que historicamente sempre houve uma alternância entre modelos mais impessoais e outros mais humanistas. Rousseau e Arthur (1999, p.11) mencionam estudos dos sociólogos organizacionais Stephen Barley e Gideon Kunda, que perceberam este fenômeno, observando os sucessivos contrastes entre a impessoalidade das relações de emprego nas indústrias no século XIX com o movimento das Relações Humanas dos anos 30 e 40; entre as idéias de fragmentação de atividades desenvolvidas pela engenharia industrial tradicional com as idéias holísticas das abordagens mais modernas de sistemas socio-técnicos, e assim por diante.

Ao discutir possíveis estratégias para a gestão de RH, Baruch (1998, p.468) aponta para dois modelos: um *hard*, mais calculativo, baseia-se na racionalização de recursos (entre os quais estão as pessoas); o outro, *soft*, focado na valorização das pessoas, implica no comprometimento da organização para com seus colaboradores, obtendo assim o seu compromisso recíproco.

Ao argumentar que um dos novos papéis do RH é o de conciliar flexibilidade e estabilidade, Rousseau e Arthur (1999, p.8) defendem a necessidade de uma visão sinérgica entre duas idéias tradicionalmente opostas: os modelos *agency* e *community* de gestão de pessoas. Apesar de opostos em sua essência, ambos podem ser considerados modelos *soft* segundo a caracterização de Baruch (1998), sendo, portanto, de grande utilidade para fomentar o comprometimento. Concentraremos a nossa análise nesses modelos, por acreditar que sintetizam de forma melhorada os que vieram antes e oferecem uma amplitude bastante satisfatória para exploração.

- O modelo *agency* baseia-se na habilidade dos atores (pessoas, grupos, empresas e acionistas) para tomar decisões e agir de forma independente em prol de seus interesses pessoais. Envolve expressões de auto-proteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente, além de noções de projeção externa e autonomia. O seu estereótipo é o empreendedor.
- O modelo *community* baseia-se na participação dos atores em relações de interdependência. Envolve expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, além de noções de autodesenvolvimento e afiliação. O seu estereótipo é o homem (ou mulher) comprometido(a) com a organização.

Rousseau e Arthur (1999, p.13) elencam os pilares filosóficos dos modelos de gestão *agency* e *community*, apresentados de forma resumida no Quadro 1, os quais acreditamos que irão definir a natureza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas contemporâneas e futuras.

**Quadro 1 - Pilares Filosóficos dos Modelos de Gestão *Agency* e *Community***

Modelos de Gestão	Pilares Filosóficos
<i>AGENCY</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntarismo</li> <li>• Direcionamento para o Mercado</li> <li>• Alavancagem de Competências</li> </ul>
<i>COMMUNITY</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiliência</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Civilidade</li> </ul>

O modelo *agency* caracteriza-se pelo voluntarismo (*voluntarism*), que se refere a oferecer explicitamente oportunidade de participação na definição dos padrões e modelos de trabalho, o que nas organizações tradicionais e hierarquizadas já acontecia de modo informal e disfarçado por meio de iniciativas como “qualidade total” e “*benchmarking*”.

O direcionamento para o mercado (*market-discipline*) também é um dos pilares do modelo *agency*, abrangendo o estabelecimento de requisitos e padrões de trabalho que sejam valorizados tanto internamente como pelo mercado de trabalho, como resposta à necessidade de aproveitamento da experiência anterior dos novos colaboradores, consequência da crescente rotatividade característica da nova economia.

Outra característica do modelo *agency* é a alavancagem de competências (*leveraging career competencies*), que significa oferecer oportunidades de desenvolvimento de novas aptidões para a construção de uma carreira futura, dentro ou fora da organização, fundamental para que se estabeleçam relações de trabalho com interesses de longo prazo.

Já o modelo *community* sustenta-se em conceitos como o de resiliência (*resiliency*); isto é, manter a capacidade do indivíduo de responder às mudanças no trabalho, carreira e vida pessoal - as empresas que promovem a resiliência como resposta coletiva a circunstâncias mutáveis tendem a manter uma força de trabalho mais comprometida e um ambiente social mais saudável. Cabe detalhar aqui um pouco mais o conceito de resiliência, por se tratar de um construto recentemente incorporado à literatura da área de Gestão de Pessoas. Para Fagundes (2004, p.407), “a resiliência costuma ser definida como uma característica comum entre as pessoas que costumam responder satisfatória e saudavelmente aos processos de mudança e de incerteza ao longo da vida”. Para esta autora, uma condição favorece a construção da resiliência: quando há aprendizagem contínua e interdependente, capaz de transformar competências individuais em coletivas, de proporcionar um ambiente mais propício à realização humana, com mais qualidade de vida.

A colaboração (*collaboration*) também é uma característica marcante do modelo *community*, que visa criar relacionamentos entre indivíduos dentro da organização e entre

organizações, proporcionando a colaboração mútua para a disseminação do conhecimento e o compartilhamento de novas ferramentas para o alcance de interesses comuns.

Por fim, temos como pilar filosófico do modelo *community* a civilidade (*civility*), que abrange o suprimento das necessidades de segurança e suporte, tornando as pessoas menos vulneráveis às mudanças do mercado, por meio da oferta de benefícios flexíveis (a exemplo de pensões e planos de saúde) ou da construção de recursos pessoais externos à organização para melhorar as condições sociais – os resultados seriam o fortalecimento das relações dos indivíduos com suas famílias, das redes de relacionamentos e até das comunidades, beneficiadas pelo trabalho voluntário estimulado pelas organizações.

Na nossa interpretação, o modelo *agency* remete a valores “masculinos” de força, onipotência e individualismo, com foco mais externo (mercado), enquanto o modelo *community* remete a valores “femininos” de apoio, compreensão e coletividade, com foco mais interno (organização). Indo mais além, podemos associar os modelos *agency* e *community* à visão dialética, segundo a qual o mundo evolui como resultado de tensões internas entre opostos (MORGAN, 1996, p.262). As organizações também parecem mudar a partir de conflitos de tendências opostas (diferenciação e integração; coletividade e individualidade; estabilidade e mudança; uniformidade e complexidade), como observaram Steil e Sanches (1998, p.11), que as consideram “inerentemente paradoxais”. Nesse sentido, a coexistência dos modelos *agency* e *community* pode impulsionar a dinâmica da transformação e da mudança nas organizações, como sugerem Rousseau e Arthur (1999, p.12).

Rousseau e Arthur (1999, p.10) argumentam que ambos os modelos *agency* e *community*, assim como a interatividade entre eles, são fundamentais para as funções essenciais da área de RH. No Quadro 2, os autores comparam as práticas de RH sob a ótica

dos dois modelos e também de um modelo híbrido resultante da integração dos mesmos. Para eles, as empresas contemporâneas tendem a adotar este modelo híbrido.

**Quadro 2 - Modelos de Gestão e Práticas de RH**

	<b>AGENCY</b>	<b>COMMUNITY</b>	<b>MODELO HÍBRIDO</b>
RECRUTA- MENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar</li> <li>• Orientar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar</li> <li>• Construir relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar</li> <li>• Construir relacionamentos</li> </ul>
DESENVOLVI- MENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver</li> <li>• Socializar</li> <li>• Criar relacionamentos com colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao trabalhador para planejar seu próprio desenvolvimento</li> <li>• Treinar / desenvolver</li> <li>• Socializar</li> <li>• Criar rede de contatos dentro e fora da empresa</li> <li>• Desenvolver aptidões para novas oportunidades de mercado</li> </ul>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho do grupo / empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados individuais, de equipes e da organização</li> </ul>
EMPREGABI- LIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade do empregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de carreira interna gerido pela organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração mútua entre o RH e o trabalhador</li> <li>• Mobilidade interna e externa</li> </ul>
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade do empregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover recursos para o bem-estar individual e familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade para atender novas necessidades; escolha de padrões de trabalho, horários e pacotes de benefícios</li> </ul>
RESCISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justiça nos procedimentos</li> <li>• Prover suporte à recolocação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade dos relacionamentos</li> </ul>

Fonte: ROUSSEAU e ARTHUR, 1999, p.10 (tradução nossa).

Para Rousseau e Arthur (1999), em ambientes de negócios altamente instáveis, cujas demandas futuras são imprevisíveis, a estratégia escolhida tende a ser a de maximização da flexibilidade com a predominância do modelo *agency*, no qual os esforços da área de RH concentram-se basicamente na atividade de recrutamento. Em contrapartida, o modelo *community* promove o acesso a recursos comuns, normas e instituições nas quais a estabilidade e a redução dos riscos são uma fonte de vantagens competitivas, com a área de RH focada na socialização e retenção. Para esses autores, uma forte predominância do modelo *agency* pode tornar “ingerenciável” a interdependência entre os empregados, sendo mais bem

sucedida em organizações formadas por profissionais independentes, a exemplo das que possuem sua força de vendas distribuída geograficamente. Por outro lado, a adoção extremada do modelo *community* pode reprimir a iniciativa individual, ao recompensar as pessoas mais pelo seu associativismo do que por sua contribuição pessoal, tendo melhor resultado em organizações para as quais a estabilidade da força de trabalho é importante, como aquelas que atuam em mercados sob forte regulamentação.

Na nova economia, as empresas teoricamente tendem a maximizar a autonomia de seus colaboradores com vistas a melhor responder às pressões competitivas por serviço, inovação e eficiência. Por outro lado, Karl Weick alertou para o enfraquecimento das estruturas hierárquicas formais, o que faz com que as ações organizacionais baseiem-se menos nas realizações individuais e mais na capacidade de improvisação coletiva dos grupos de trabalho (Rousseau e Arthur, 1999, p.11). Enquanto o modelo *agency* enxerga como oportunidades a flexibilidade e vantagens competitivas para trabalhadores suficientemente capacitados para “capitalizar” frente às demandas do mercado, o modelo *community* enxerga como oportunidades as formas de engajamento coletivo das equipes para gerar incrementos de qualidade e inovação. Em cada caso, as oportunidades para as organizações residem em traduzir para o comportamento dos trabalhadores tais mudanças, obtendo novas vantagens competitivas.

Rousseau e Arthur (1999, p.11) alertam para o fato de que, embora o modelo *agency* e as forças do livre mercado mereçam créditos enquanto mecanismos de geração de riqueza, o seu prolongamento aumenta a vulnerabilidade aos riscos inerentes ao livre mercado (flutuações que acompanham as transformações econômicas). Ou seja, o “sucesso de hoje” pode vir a ser o “fracasso de amanhã”. Para eles, as organizações responsáveis deveriam criar novos mecanismos de aprendizagem, com o compartilhamento de informações e desenvolvimento de novas aptidões, investindo na empregabilidade - embora os Estados

Unidos e a comunidade financeira internacional praticamente ignorem os aspectos humanos, as empresas de todo o mundo cada vez mais adotam sistemas de remuneração baseados em competências e estabelecem redes de relacionamento internas e externas para promover o aprendizado. Por fim, eles alertam para o fato de estar emergindo na Europa uma nova perspectiva econômica baseada no conceito do “capital híbrido”, que envolve recursos financeiros, atributos humanos e o capital social da boa vontade, relacionamentos e reputação. Dentro desse contexto, os autores sugerem que as organizações modernas, baseadas nos relacionamentos em rede, são por essência uma confluência dos modelos *agency* e *community*, com foco na interdependência entre as pessoas para a formação de novas estruturas de negócios, coordenação do trabalho e aprendizagem individual e coletiva.

O grande desafio da empresa moderna é enxergar os modelos *agency* e *community* não como opostos, mas sim como complementares. Rousseau e Arthur (1999, p.12) afirmam que esses modelos requerem atenção simultânea, em parte devido ao limite cada vez mais obscuro e indefinido entre o trabalho e a vida pessoal. As pessoas agora atuam mais como livres agentes na representação de suas necessidades pessoais e estão menos propensas a confiar à empresa e à própria sociedade o provimento de recursos como saúde e segurança. Há uma competição emergente entre os interesses do trabalho e da família. A necessidade de atrair profissionais competentes, aliada à importância crescente das mulheres na força de trabalho, tem levado a novas práticas de Gestão de RH no gerenciamento da conexão trabalho-vida pessoal. Os trabalhadores buscam um maior controle (*agency*) sobre a forma como irão usufruir (*community*) dos benefícios oferecidos pelo empregador, como por exemplo optar por horários mais flexíveis ou parte do tempo disponível para cuidar de seus filhos, ao invés de dispor de creche para tal. As empresas, então, são cada vez mais solicitadas para, ao invés de prover benefícios diretamente aos trabalhadores, criar um ambiente ou

condições de trabalho com maior suporte para uma vida pessoal conduzida da forma que seus colaboradores e suas famílias preferirem.

Tudo leva a crer que a confluência dos modelos *agency* e *community* nas práticas contemporâneas da Gestão de Pessoas pode ser o caminho para promover contratos de trabalho interessantes para empregador e empregado, conciliando flexibilidade e estabilidade e proporcionando um vínculo de comprometimento mútuo. Como argumentam Rousseau e Arthur (1999, p.13), a gestão de RH contemporânea precisa voltar-se mais para as necessidades comuns (ao invés das individuais) e dinâmicas (ao invés das estáticas) de ambas as partes (empregador e empregado).



### 3. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: BASES TEÓRICAS

*“Até onde posso compreender, há duas atitudes básicas frente ao trabalho. A primeira é a de quem trabalha para ganhar dinheiro. Essa é a atitude miserável e normótica, de quem dispersará o precioso dom da existência vendendo-se por algo sem sentido; é vida perdida. A segunda é a atitude nobre e saudável: a de quem ganha dinheiro realizando uma missão, uma vocação. Quando percorremos um caminho com coração, então o mistério há de conspirar por nós, pois estamos fazendo a nossa parte”.*

(CREMA, 2004, p.383).

Romantismos à parte, o envolvimento do indivíduo com a organização sempre foi objetivo de todo departamento de RH. Além da preocupação com a motivação e satisfação do indivíduo como elementos geradores de realização pessoal, a principal razão para isto é a crença (ou constatação) de que o indivíduo feliz no trabalho produz mais. Pragmaticamente, o comportamento do indivíduo (mais do que seus sentimentos ou emoções) é o que se deseja influenciar.

Borges-Andrade e Pilati (1999, p.1) ressaltaram que a psicologia tem explorado diversos construtos (quase sempre de natureza atitudinal), na tentativa de explicar e prever o comportamento do trabalhador. As teorias de motivação firmaram-se como o principal eixo de investigação neste sentido; contudo, além delas, novos construtos surgiram, mais específicos, sendo os mais intensivamente estudados os conceitos de satisfação e comprometimento no trabalho (O'REILLY, 1991 *apud* BORGES-ANDRADE E PILATI, 1999, p.2). O segundo

construto tem vantagens sobre o primeiro por ser uma medida mais estável e menos sujeita a flutuações (ARYEE E HENG, 1990 *apud* BORGES-ANDRADE E PILATI, 1999, p.2).

Bastos (1995) observa que, em certo sentido, as definições de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa.

Na esfera científica, *comprometimento* passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. A análise das definições apresentadas pelos autores de pesquisa sobre os três tipos de *comprometimento* estudados, revela algumas dimensões de significado comuns, a saber: *o desejo de permanecer [...], de continuar [...]; fala-se, também no sentimento de orgulho por pertencer; identificação com objetivos, valores [...]; engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização [...]*. (BASTOS, 1994, p.28).

Sob outro ângulo de visão, Scheible (2004, p.24) observa que “as definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento”.

Os precursores da pesquisa sobre comprometimento conceituavam este construto sob uma visão unidimensional. Para Becker (1960 *apud* POWELL e MEYER, 2004, p.158), o comprometimento constitui-se em uma tendência de engajamento em linhas consistentes de atividade, que se desenvolve quando o indivíduo considera os “custos” associados a romper esse curso de ação (*side-bets*). Para Mowday, Steers e Porter (1979, p.226), o comprometimento é resultante do vínculo afetivo existente entre o indivíduo e a organização, como detalharemos adiante. Apesar de diferentes, ambas são visões calcadas em uma única perspectiva de análise.

Conforme assinalado por Medeiros e outros (2002, p.2), é consenso na literatura recente que o comprometimento é um conceito multi-dimensional, podendo apresentar focos diversos (trabalho, carreira, organização, entre outros), bem como naturezas distintas (afetiva, instrumental ou normativa). Meyer e Allen (1997, p.16) argumentam que existe consenso

entre os vários pesquisadores da área de que o comprometimento é um conceito multi-dimensional, mas não há consenso sobre quais seriam as dimensões que compõem este construto. Apresentamos no Quadro 3 alguns exemplos de dimensões já estudadas e os autores correspondentes - vale observar que não temos a pretensão de resumir a esta tabela a multiplicidade de abordagens, bases e focos do comprometimento já explorados, mas apenas dar uma idéia das principais linhas de pesquisa existentes.

**Quadro 3 - Dimensões de Análise do Comprometimento**

<b>Critério</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>
Quanto à abordagem	Atitudinal / Comportamental	Mowday, Porter e Steers (1982)
Quanto aos focos	Topo Gerencial / Colegas de Trabalho / Clientes / Sindicato	Reichers (1986)*
	Trabalho / Equipe / Organização	Fink (1992)
	Valores (Ética) / Trabalho / Carreira / Organização	Morrow (1993)
Quanto às bases (natureza)	Submissão / Identificação / Internalização	Kelman (1958)* / O'Reilly e Chatman (1986)*
	Atitudinal-afetiva / Calculativa-instrumental	Morrow (1993)
	Afetiva / Instrumental / Normativa	Meyer e Allen (1997)
	Afetiva / Instrumental / Normativa / Afiliativa	Medeiros (1999)

\*Fontes secundárias

Neste capítulo, faremos uma revisão das teorias de comprometimento no trabalho, apresentando as principais abordagens existentes, as classificações segundo os focos e bases do comprometimento, seus antecedentes e conseqüências, para então discutir, no próximo capítulo, a articulação entre as temáticas Gestão de Pessoas e Comprometimento no Trabalho.

### 3.1. ABORDAGENS DO COMPROMETIMENTO

A pesquisa sobre comprometimento tem se desenvolvido sob duas diferentes perspectivas: ATITUDINAL e COMPORTAMENTAL. Para Mowday, Porter e Steers (1982, p.26), o comprometimento atitudinal baseia-se numa função mental que determina a relação do indivíduo com a organização a partir da congruência entre seus valores e objetivos pessoais com os da organização, enquanto o comprometimento comportamental tem relação com o processo através do qual o indivíduo fica preso a uma organização e como ele lida com isso. Extrapolando este conceito, inferimos que o comprometimento atitudinal manifesta-se através da PREDISPOSIÇÃO, enquanto o comprometimento comportamental manifesta-se através da AÇÃO.

A perspectiva atitudinal, também denominada afetiva, pela importância deste componente na estrutura de uma atitude, predomina na literatura e nas pesquisas realizadas. Uma das primeiras abordagens nessa linha (e uma das mais aceitas), é o trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979), que culminou com a validação de um instrumento para a mensuração do comprometimento, denominado OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), utilizado por muitos pesquisadores posteriormente. Para Mowday, Steers e Porter (1979, p.226),

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização. (traduzido por Medeiros e outros, 2002, p.3).

Apesar de basear-se em três fatores, esse conceito traz em seu bojo uma visão unidimensional (MOWDAY, 1998, p.389), ao entender o comprometimento com a organização como uma resposta global do indivíduo que articula afeto, crenças e

predisposição para ação. O conceito de Fink (1992, p.7) segue a mesma linha: “comprometimento é uma atitude que se desenvolve a partir de um processo denominado identificação, que ocorre quando o indivíduo identifica alguma coisa, alguém ou alguma idéia como uma extensão de si próprio” (tradução nossa).

Esta predominância da perspectiva atitudinal em detrimento da perspectiva comportamental tem sido apontada por diversos autores (BASTOS, 1995; BASTOS e COSTA, 2001; BORGES-ANDRADE, 1999). Borges-Andrade (1999) ressalta que um dos raros estudos na perspectiva comportamental foi o de Randall, Fedor e Longenecker (1990). Esta lacuna aumenta o risco de distorção nos resultados das pesquisas sobre comprometimento, como alerta Bastos (1995), por não se confrontar o *dizer-se comprometido* e o *mostrar-se comprometido*.

Meyer e Allen (1997, p.9) observaram que os estudos sobre comprometimento atitudinal têm predominantemente buscado mensurar o comprometimento junto com outras variáveis que presume-se que sejam seus antecedentes ou conseqüências, investigando a existência de relações entre eles (mas sem estabelecer causalidade). Já na abordagem comportamental, como assinalam esses autores, o comprometimento é tido como algo direcionado não a uma entidade, mas sim a um curso de ação (por exemplo, manter o emprego numa organização). A atitude positiva do indivíduo poderia vir como conseqüência, a fim de evitar uma dissonância cognitiva ou de manter uma percepção positiva de si próprio - sentindo-se no comando e fazendo o que deseja.

Para Bastos e Lira (1997), o comprometimento é resultante de vínculos profundos e duradouros que o indivíduo desenvolve na relação com a organização e outros aspectos ligados ao seu trabalho, com componentes afetivo, cognitivo e de ação. Comparando esta visão com as abordagens anteriormente descritas, identificamos uma forte congruência. O

componente “de ação” citado por Bastos e Lira nos parece equivalente à abordagem comportamental, enquanto os componentes afetivo e cognitivo mencionados por Bastos e Lira estão fortemente associados à abordagem atitudinal.

Em trabalho mais recente, ao tratar da teoria dos “*schemas* cognitivos”, Bastos e Costa (2001, p.20) afirmam que “a abordagem cognitivista [...] tem redimensionado o próprio conceito de atitude, aproximando-o do conceito de *schema*, quanto à sua função seletiva dos processos perceptuais e avaliativos, sobretudo quando estes são vistos como estruturas avaliativas e afetivas”.

Em outra linha de pensamento, mas com opinião semelhante, Jaramillo, Mulki e Marshall (2005, p.706) vislumbram duas abordagens de comprometimento organizacional: a compreensão deste fenômeno como a intenção do indivíduo em permanecer trabalhando numa determinada organização (MEYER, 1997) ou a atitude compromissada decorrente da identificação psicológica e do seu envolvimento com a organização (MOWDAY e outros, 1979). Para esses autores, a segunda abordagem seria mais adequada; primeiro, pela distinção conceitual entre comprometimento organizacional e intenção de *turnover*; segundo, pela preponderância da abordagem atitudinal, pelo fato do comprometimento organizacional representar mais uma atitude do indivíduo perante a organização do que as suas intenções de deixá-la. Concordando com esses autores e entendendo que a PREDISPOSIÇÃO é o elemento propulsor da AÇÃO, adotamos neste trabalho uma abordagem atitudinal / afetiva. Sendo metodologicamente mais viável, a mensuração do comprometimento atitudinal / afetivo nos parece ser de grande valia para a predição do comportamento dos indivíduos.

### 3.2. FOCOS DO COMPROMETIMENTO

Como assinalam Bastos e Lira (1997), “o comprometimento pode estabelecer-se com múltiplos focos (ou entidades às quais o mesmo se dirige) como, por exemplo: a organização, o sindicato, a carreira, a profissão, o grupo de trabalho etc”. Pesquisando a literatura, Fink (1992, p.2) observou que quase todas as definições de comprometimento encontradas eram relativas à organização como um todo; muito poucas definições incluíam o trabalho ou a equipe como dimensões independentes. Para ele, a abordagem unidimensional não é propriamente errada, mas é limitada em relação à visão multidimensional, que oferece perspectivas dinâmicas de compreensão e atuação sobre o comprometimento das pessoas.

Como argumenta Reichers (1985 *apud* Bastos, 1998, p.2), as organizações “são vistas, tipicamente, como entidades monolíticas e indiferenciadas que eliciam uma identificação e apego por parte dos indivíduos”, mas na realidade as organizações são sistemas formados por diversos elementos, tais como proprietários, gerentes e consumidores, que podem ter objetivos e valores diferentes. Introduzindo a necessidade de se estudar o comprometimento sob uma visão multidimensional, Reichers (1986 *apud* Bastos, 1994) pesquisou a existência de conflitos entre alvos do comprometimento e discriminou (com base na Teoria dos Papéis) quatro grupos relevantes nas organizações que podem ser alvo do comprometimento dos trabalhadores: o topo gerencial, os colegas de trabalho, os clientes e o sindicato.

Fink (1992) estudou os focos trabalho, equipe (grupo) e organização. Segundo este autor, o seu modelo tridimensional de comprometimento representa uma fusão de conceitos advindos de três diferentes linhas de pensamento:

- As teorias de comportamento individual (principalmente motivação), da Administração Científica de Taylor aos conceitos recentes de “redesenho” do trabalho;
- As teorias sobre comportamento e dinâmica de grupos, da experiência de Hawthorne até a atual ênfase no desenvolvimento de equipes em todos os níveis da organização;
- As teorias de liderança organizacional, que extrapolaram a questão da construção da lealdade em direção à criação de uma identidade de missão e propósitos entre indivíduos e organização, resultando no envolvimento mais forte dos colaboradores, que vem a ser a origem do comprometimento.

Para Morrow (1993), existem quatro tipos de comprometimento no trabalho, os quais diferenciam-se por estar direcionados para focos distintos: Aceitação da Ética do Trabalho (*Work Ethic Endorsement*), cuja origem vem da obra de Max Weber; tem a ver com o valor intrínseco do trabalho para o indivíduo, com a idéia de fazer algo produtivo, ter um emprego remunerado e ser independente e com uma certa “rejeição ao lazer”; Comprometimento com a Carreira / Comprometimento Profissional (*Career Commitment / Professional Commitment*), que abrange o desenvolvimento de objetivos de carreira pessoais e a identificação e envolvimento do indivíduo com esses objetivos, além da escolha vocacional da profissão; Envolvimento com o Trabalho (*Job Involvement*), que relaciona-se com o grau de absorção do indivíduo pelas suas atividades de trabalho; e Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment*), a forma de comprometimento que tem sido mais amplamente estudada, cujo conceito refere-se a uma ligação psicológica de um membro para com a organização na qual está inserido, em suas várias dimensões.

O reconhecimento de múltiplos focos de comprometimento levou os pesquisadores à busca da identificação de padrões ou perfis de comprometimento, através da investigação de como os indivíduos articulam diversos vínculos. Através da combinação dos



focos de comprometimento estudados, Fink (1992) identificou oito perfis distintos: *System Performers* (indivíduos com altos níveis de comprometimento com o trabalho, a equipe e a organização), *Team Performers* (forte comprometimento com o trabalho e a equipe, mas baixo comprometimento organizacional), *Contributing Performers* (pouco comprometidos com a equipe, mas muito comprometidos com seu trabalho e a organização), *Individualistic Performers* (alto comprometimento apenas com o trabalho), *Team Players* (baixo comprometimento com o trabalho e alto com a equipe e a organização), *Social Bonders* (muito comprometidos apenas com a equipe), *Good Soldiers* (muito comprometidos apenas com a organização) e *Defeated Players* (que não apresentam forte comprometimento com nenhum dos focos). Os padrões identificados suscitam diferentes intervenções para desenvolver o comprometimento frente aos diversos focos, bem como sugerem que perfis diferentes podem ser interessantes para situações diferentes, potencializando as contribuições individuais.

Um dos primeiros trabalhos a estabelecer combinações de focos para a identificação de padrões foi o de Becker e Billings (1993 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.18), que definiram perfis de comprometimento frente a diferentes focos, conforme os níveis de liderança existentes na organização: *Locally Committed* (comprometidos com o supervisor e o grupo), *Globally Committed* (comprometidos com a alta direção e com a organização), *Committed* (comprometidos tanto a nível “local” como a nível “global”) e *Uncommitted* (não são comprometidos nem a nível “local”, nem a nível “global”). A pesquisa de Becker e Billings demonstrou que o terceiro perfil (*committed*) apresentava o mais alto grau de satisfação no trabalho, a menor intenção de deixar a organização e os mais altos níveis de comportamento pro-social. O primeiro e segundo perfis (*locally committed* e *globally committed*) não apresentam diferenças de atitudes e comportamentos em geral; entretanto, quando avaliadas as atitudes e comportamentos pro-sociais direcionados à supervisão e ao

grupo, os indivíduos enquadrados no primeiro perfil (*locally committed*) apresentaram maior comprometimento do que aqueles enquadrados no segundo perfil (*globally committed*).

No contexto brasileiro, destacam-se os estudos conduzidos por Bastos sobre padrões de comprometimento frente a focos distintos. Em sua Tese de Doutorado, Bastos (1994) identificou a existência de sete padrões de comprometimento a partir dos vínculos de trabalhadores de diversos ramos de atividade com suas respectivas organizações, carreiras e sindicatos. Bastos, Correa e Lira (1998), em outro estudo, pesquisaram padrões oriundos dos focos organização e profissão, resultando em quatro perfis que formavam pares antagônicos (duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral organização e unilateral profissão). Bastos e Costa (2001) estudaram duas organizações, novamente com a composição de padrões por combinação de comprometimento com os focos organização, carreira e sindicato, dessa vez com seis perfis resultantes entre as duas organizações. Os mesmos focos foram também investigados em um trabalho mais recente de Bastos e Borges-Andrade (2002), em distintos formatos organizacionais, que resultou em oito perfis de comprometimento, com quatro pares antagônicos: o anti-sindicato (escore positivo para carreira e organização e negativo para o sindicato) *versus* o sindicalista (vinculam-se fortemente apenas ao sindicato); o profissional (comprometidos apenas com a carreira) *versus* o descomprometido com a carreira (baixo escore apenas para essa dimensão); o profissional-sindicalista (elevado compromisso com carreira e sindicato e reduzido compromisso com a organização) *versus* o localista (comprometimento moderado, apenas com a organização); o descomprometido (com os três focos) *versus* o comprometido (nas três dimensões). Os autores destacam a importância do impacto do contexto de trabalho no comprometimento do trabalhador, ressaltando que “a presença, em uma mesma organização, de indivíduos com distintos focos, fortaleça a determinação pessoal ou individual”.

A revisão da literatura sobre focos de comprometimento remete à conclusão de que há um vasto leque de focos, dimensões e tipologias que podem levar à caracterização de padrões diversos. Para a finalidade desta pesquisa, optamos por trabalhar com os focos trabalho e organização (com a identificação de padrões decorrentes da combinação entre eles), por considerar que este é o recorte que pode melhor descrever o contexto do segmento varejista e da empresa estudada.

### 3.3. BASES DO COMPROMETIMENTO

As bases do comprometimento referem-se à sua natureza; ou seja, aos processos psicológicos que determinam o vínculo de comprometimento. Assim como os focos, a natureza do comprometimento é multidimensional, como discutimos a seguir.

O'Reilly e Chatman (1986 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.14) vislumbravam três formas de vínculo entre o empregado e a organização: Submissão (*compliance*), quando as atitudes e comportamentos são adotados não em função de crenças compartilhadas, mas apenas para obter recompensas específicas; Identificação (*identification*), quando o indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório; ou seja, quando ele se sente orgulhoso em fazer parte de um grupo respeitando seus valores, mas sem adotá-los nas suas questões individuais; e Internalização (*internalization*), quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos induzidos são coerentes com os valores individuais. Este sistema de classificação teve seu impacto enfraquecido pela dificuldade em distinguir as dimensões *identification* e *internalization*.

Em trabalhos mais recentes, O'Reilly e outros (1991 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.14) combinaram esses dois itens para compor uma medida do que foi chamado de

comprometimento “normativo” (que em relação ao conceito tripartite de Meyer e Allen descrito a seguir aproxima-se mais da abordagem afetiva do que da que estes últimos denominaram normativa). Além disto, como argumentam Meyer e Allen (1997, p.15), apesar do conceito de *compliance* (também denominado “instrumental” em trabalhos mais recentes) ser claramente distinguido dos conceitos de *identification* e *internalization*, é questionável se pode ser considerado como uma forma de comprometimento (alguns o consideram como a sua antítese). Entretanto, Meyer e Allen (1997, p.15) encontram semelhanças entre seus construtos e os de O’Reilly e outros (exceto no que se refere à dimensão *compliance*) naquilo que chamam de bases do comprometimento. Eles defendem que a identificação e a internalização podem ser considerados mecanismos pelos quais o comprometimento se desenvolve (especialmente o afetivo); ou seja, as ligações afetivas entre indivíduos e organizações seriam baseadas no desejo de estabelecer uma relação satisfatória com a organização (*identification*) e/ou na congruência dos objetivos e valores de ambas as partes (*internalization*).

Na sua revisão de literatura, Meyer e Allen (1991 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.11) notaram que as diversas definições de comprometimento encontradas agrupam-se em três grandes vertentes:

- Afetiva (*affective commitment*): reflete uma orientação afetiva do indivíduo em relação à organização; é decorrente de uma forte ligação emocional, sentimento de identificação; ocorre quando os colaboradores permanecem na organização por vontade própria;
- Instrumental (*continuance commitment*): baseia-se no reconhecimento de custos associados à saída da organização, bem como da avaliação das alternativas existentes; ocorre quando os colaboradores permanecem na organização por necessidade;

- Normativa (*normative commitment*): sustenta-se na obrigação moral de permanecer na organização; é decorrente do sentimento de obrigação, de retribuição ou lealdade; ocorre quando os colaboradores permanecem na organização por achar que este é o seu dever.

Meyer e Allen buscaram, através desse modelo tridimensional, integrar as visões unidimensionais existentes sobre comprometimento (POWELL e MEYER, 2004).

A pluralidade de bases do comprometimento organizacional aparece também nas pesquisas de Morrow (1993), sintetizada em cinco diferentes tipos ou formas de vínculo: Comprometimento Organizacional Calculativo, baseado na relação de troca empregador-empregado, com foco naquelas coisas que o indivíduo pode perder se deixar a organização (relacionamentos estabelecidos, benefícios de aposentadoria e seguros); Comprometimento Organizacional Atitudinal, a abordagem mais extensamente utilizada, reflete uma identificação e envolvimento do empregado com uma organização em particular; Comprometimento Organizacional Instrumental, uma formulação mais recente do comprometimento calculativo, que considera, além das perdas associadas à saída da organização, a avaliação dos ganhos da possível troca de uma organização por outra (análise custo-benefício); Comprometimento Organizacional Afetivo, abordagem similar à atitudinal, estando ligada ao desejo de permanecer numa organização por conta de uma ligação afetiva com a mesma; e Comprometimento Organizacional Normativo, que reflete um sentimento de obrigação em permanecer numa determinada organização - resulta de uma socialização familiar, cultural e organizacional que reforça a importância da lealdade à organização.

Ao analisar as tipologias que descrevem as diversas bases do comprometimento, percebe-se claramente uma sobreposição conceitual entre os modelos propostos, como alerta Mowday (1998). Para ele, o comprometimento atitudinal / afetivo é similar ao conceito *internalization* de O'Reilly e Chatman e à dimensão “afetiva” de Meyer e Allen, assim como

o conceito *compliance* de O'Reilly e Chatman é similar à dimensão instrumental de Meyer e Allen. Com opinião semelhante, para Morrow (1993, p.106), as evidências apontam para a existência de pelo menos duas formas de comprometimento organizacional: uma atitudinal / afetiva e outra calculativa / instrumental – esta última com grande influência de Becker (1960). Esta autora declara sua preferência pela abordagem de Meyer e Allen (1984) no caso do comprometimento calculativo / instrumental e pela abordagem de Porter e outros (1974) no caso do comprometimento atitudinal / afetivo, embora ressalte que neste último caso as diferenças em relação à abordagem de Meyer e Allen (1984) são muito pequenas e que ambas são aceitáveis.

Outra classificação em duas dimensões, de significados semelhantes às anteriores, é a de Thévenet (1992 *apud* SÁ e LEMOINE, 1999), que sugere a existência de duas formas de comprometimento: a adesão, que corresponde à internalização dos valores da organização (similar à dimensão atitudinal / afetiva já abordada) e a oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que atendem às suas expectativas (similar à dimensão calculativa / instrumental mencionada).

Em uma meta-análise, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) investigaram antecedentes, correlatos e conseqüentes dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional. Este trabalho sugere que, apesar de não haver muitas dúvidas quanto à “maturidade” do construto afetivo, ainda há lacunas no conhecimento das formas instrumental e normativa de comprometimento. A primeira parece dividir-se em duas dimensões, uma relacionada à falta de alternativas e outra relacionada aos investimentos perdidos (“*side-bets*”) associados à saída da organização. Os autores argumentam que poucos estudos mensuraram esses “investimentos” e apresentaram fraca correlação entre eles e o comprometimento instrumental. Quanto ao comprometimento normativo, Meyer e outros (2002) constataram a existência de sobreposição conceitual entre esse construto e o de

natureza afetiva, dadas as fortíssimas correlações entre eles – apesar de reconhecer que se trata de vínculos distintos, os autores recomendam novos estudos para uma maior compreensão dos antecedentes do comprometimento normativo e de como esse construto, isoladamente, pode influenciar o comportamento.

No contexto brasileiro, destacam-se os estudos conduzidos por Medeiros sobre as bases do comprometimento. Em pesquisa realizada em pequenas empresas do Rio Grande do Norte, Medeiros e Enders (1997) validaram o modelo tripartite de Meyer, Allen e Smith (1993) no contexto brasileiro. Neste estudo, que caracterizou padrões de comprometimento a partir da combinação das bases afetiva, instrumental e normativa (e investigou a associação desses padrões com indicadores de centralidade no trabalho e produtividade), os autores já alertavam para a existência de uma quarta dimensão latente revelada pela análise fatorial, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e a organização, que mereceria estudos posteriores. Dando continuidade a essa pesquisa, Medeiros e Enders (1998) investigaram relações entre as bases afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional e as características pessoais dos indivíduos (antecedentes) e a *performance* no trabalho (conseqüente), através dos padrões identificados anteriormente a partir da combinação das bases do comprometimento. Em outro trabalho, Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro (1999) investigaram um quarto componente para o comprometimento organizacional (e constataram evidências seguras da sua existência): a dimensão afiliativa, referente ao sentimento de satisfação em fazer parte de um grupo. No segmento varejista, Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003) realizaram uma pesquisa com 295 vendedores de 170 lojas localizadas em quatro *shopping centers*, para levantamento das dimensões de comprometimento presentes no contexto brasileiro. Foram detectadas sete categorias, a partir das quatro dimensões pesquisadas - as três bases de Meyer e Allen e a base afiliativa descoberta no estudo mencionado anteriormente. Apesar de se tratar de pesquisa

realizada no mesmo segmento em que se baseia o presente trabalho e da grande contribuição que traz para os estudos sobre comprometimento (pela sua abordagem multidimensional), ainda mais em se tratando do contexto brasileiro e varejista, o próprio autor ressalta que o resultado obtido, com sete componentes para o comprometimento, só foi possível devido ao grande número de organizações abrangidas e que podem não se configurar em estudos com poucas organizações. Na sua Tese de Doutorado, Medeiros (2003) aprofunda essa investigação acerca das bases do comprometimento, resultando em um modelo de seis dimensões: internalização de valores e objetivos (base afetiva), sentimento de fazer parte (base afiliativa), escassez de alternativas (base instrumental), linhas consistentes de atividade (base instrumental), obrigação em permanecer (base normativa) e obrigação pelo desempenho (base normativa).

A pesquisa de múltiplas dimensões do comprometimento possibilita esclarecer melhor quais os antecedentes e conseqüentes ligados a cada uma dessas dimensões, aumentando a compreensão do fenômeno estudado e possibilitando a adoção de estratégias direcionadas para o seu desenvolvimento. Para este trabalho, especificamente, optamos por concentrar a pesquisa nas bases afetiva (vínculo emocional) e instrumental (vínculo racional) do comprometimento organizacional, com base no aporte teórico de Meyer e Allen (1997) e na premissa de que “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento calculativo permanecem porque necessitam” (MEYER, ALLEN e GELLATLY, 1990 *apud* TAMAYO e outros, 2001, p.27).



### 3.4. ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO

Fink (1992, p.32) resume os resultados das pesquisas anteriores sobre antecedentes do comprometimento sob seis aspectos: Idade e Tempo de Empresa (ambos relacionados positivamente com o comprometimento organizacional); Gênero (as evidências indicam que as mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens, o que é surpreendente ao se considerar que o comprometimento está geralmente associado às oportunidades de carreira, aumento de responsabilidades e autonomia); Posição Hierárquica e Estilo de Gestão (embora algumas pesquisas sugiram que a posição hierárquica pouco influi no comprometimento do indivíduo com a organização, há evidências consideráveis de que o poder na tomada de decisões e o grau de autonomia na função estão relacionados com o comprometimento); Nível de Escolaridade (em diversos estudos, este item foi relacionado negativamente ao comprometimento, resultado coerente com o que acontece nas organizações modernas: quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e atratividade do profissional no mercado); Expectativas de Remuneração (diversos estudos apontam para uma relação positiva entre o nível de atendimento das expectativas de remuneração e o comprometimento dos empregados, sem a identificação de causalidade, mas como provável consequência de práticas de gestão que priorizam o atendimento das expectativas dos colaboradores e a criação de condições que estimulem a sua identificação com a organização); Performance do Empregado (pesquisas anteriores descobriram que a relação entre desempenho e comprometimento é fraca, sendo possível que seja específica a uma dimensão de análise e por isto não claramente refletida nas medidas gerais).

No Brasil, a natureza dos antecedentes que efetivamente determinam o comprometimento é outra. Borges-Andrade (1994 *apud* BASTOS, 1995) assinala algumas diferenças importantes ao comparar os resultados obtidos pela pesquisa no país àqueles

oriundos do exterior. Enquanto no exterior aparecem com mais peso as variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança, aqui observa-se um maior peso de fatores resultantes das trocas indivíduo-organização, tais como variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização.

Borges-Andrade e Pilati (1999) reforçam essa idéia de que, no Brasil, as variáveis “macro” (percepção de suporte e justiça) são mais importantes que as variáveis “micro” (características demográficas, pessoais e ocupacionais) enquanto preditoras do comprometimento. A pesquisa desses autores abordou dois conjuntos de variáveis já indicadas como importantes nos estudos sobre antecedentes do comprometimento: percepção de suporte organizacional ao desempenho e imagem organizacional. Os resultados indicaram consistência entre as avaliações de suporte e imagens organizacionais, com maior percepção de suporte nos setores em que predomina a imagem de organização dinâmica e com visão estratégica e menor nos setores que foram percebidos como organizações politiqueiras e exploradoras. Entretanto, especificamente nesse estudo, o comprometimento apresentou relação com a percepção de suporte, mas não com a imagem organizacional.

Bastos e Lira (1997) destacam a crescente evidência de que, apesar de ser também influenciado por características pessoais, o peso dos fatores organizacionais e da natureza do trabalho é proeminente no comprometimento. Eles citam os trabalhos de Rousseau e Wade-Benzoni de 1995, que estudaram o comprometimento como uma via de “mão dupla” (o compromisso recíproco entre indivíduo e organização) e de Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa de 1986 – “o conceito de ‘percepção do suporte organizacional’, por exemplo, desloca o foco da pesquisa para a compreensão da interação entre práticas organizacionais e comprometimento do trabalhador”.

A abordagem de Meyer e Allen (1997) sobre os antecedentes do comprometimento abrange tanto os aspectos individuais como os organizacionais, enfatizando as experiências de trabalho. Discutiremos esta abordagem separadamente para as bases de comprometimento pesquisadas neste trabalho – afetiva e instrumental.

### **3.4.1. Antecedentes do Comprometimento Afetivo**

A partir da análise de pesquisas diversas realizadas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) encontraram resultados consistentes com seus prognósticos anteriores. Meyer e Allen (1997, p.42) classificam esses antecedentes em três grandes grupos:

- Características Organizacionais - Pesquisas anteriores indicaram a existência de relações entre o comprometimento afetivo e determinadas características organizacionais, tais como a descentralização, a integridade e justiça (percebidas pelos colaboradores) nas operações e na tomada de decisões, bem como a comunicação (considerada adequada) das políticas organizacionais.
- Características Pessoais - Não foram encontradas relações fortes ou consistentes entre o comprometimento afetivo e variáveis demográficas como gênero, idade, tempo de empresa, estado civil ou escolaridade; tais relações provavelmente são influenciadas por outros fatores organizacionais ou pessoais. Quanto a variáveis de personalidade, sua relação com o comprometimento afetivo geralmente se dá através da sua interação com experiências de trabalho individuais. Por exemplo, uma pessoa com grande necessidade de afiliação tende a ser mais comprometida com uma organização que enfatize e valorize o trabalho em equipe (Meyer e Allen, 1997, p.44). Vale mencionar o trabalho sobre

antecedentes do comprometimento organizacional de Tamayo e outros (2001), que pesquisou a relação entre o comprometimento (por meio da abordagem atitudinal / afetiva de Mowday, Steers e Porter, 1979) e as prioridades axiológicas dos indivíduos. Os resultados do seu trabalho indicaram que alguns valores individuais relacionam-se com o comprometimento organizacional. Alguns desses valores constituem-se em motivações e interesses coletivistas, outros caracterizam tipos individualistas. O estudo conclui que o comprometimento organizacional apresenta um núcleo motivacional complexo e que parece atender motivações predominantemente conservadoras, com base em valores de tradição, conformidade e segurança, o que provoca a discussão do comprometimento como forma de se buscar uma estabilidade e preservar o *status quo*).

- Experiências de Trabalho - Neste grupo de variáveis foram encontradas, nos estudos analisados, as mais fortes e consistentes relações com o comprometimento afetivo (Meyer e Allen, 1997, p.45). Vários autores identificaram forte relação entre o escopo do trabalho (termo que abriga variáveis como o desafio do trabalho, grau de autonomia e variedade de habilidades utilizadas na função) e o comprometimento afetivo. Diversos estudos também apresentaram relações consistentes entre o papel do empregado e o comprometimento afetivo, indicando que este comprometimento é menor quando o colaborador está inseguro sobre o que se espera dele (*role ambiguity*) ou quando há incompatibilidade entre o seu comportamento e o esperado (*role conflict*). Pesquisas indicaram, ainda, que o relacionamento dos empregados com seus supervisores ou líderes também influenciam o desenvolvimento do comprometimento afetivo – que tende a ser maior quando o líder permite a participação da equipe na tomada de decisões ou quando o mesmo trata seus subordinados com consideração e justiça (de modo geral, as pesquisas sugerem que esta percepção apresenta correlação mais forte com o comprometimento afetivo do que a satisfação com os próprios resultados pessoais).

Ao examinar os resultados das pesquisas sobre antecedentes do comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997, p.46) constataram ainda que alguns temas centrais da psicologia emergem, os quais ressaltam a importância das experiências de trabalho que despertam a percepção de que a organização provê suporte e age com justiça, além de valorizar as contribuições dos indivíduos, aumentando seu sentimento de importância e competência pessoal. Evidências da importância da percepção de suporte são apontadas por pesquisas que reportam comprometimento afetivo mais forte entre empregados que acreditam que seus empregos são seguros e entre aqueles que identificam congruência entre seus objetivos e os da organização. Outras evidências apontam para uma forte ligação entre justiça nos procedimentos associada a políticas organizacionais e o comprometimento afetivo dos colaboradores. O comprometimento afetivo também tem sido relacionado (Meyer e Allen, 1997, p.48) à participação na tomada de decisões, à abrangência das atividades, autonomia nas tarefas, receptividade dos gestores às idéias dos colaboradores, escopo do trabalho, desafios, promoções e sistemas de remuneração por desempenho grupal. Todas essas variáveis influenciam no sentimento de importância e competência pessoal (auto-confiança) dos colaboradores.

Essa visão é condizente com a de Koys (1988, 1991 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.55), que relatou que o impacto das práticas desejáveis de gestão de RH seria moderado pela percepção dos empregados sobre o real motivo da sua implementação – quando percebido como consequência do respeito e preocupação com os colaboradores, detectou-se um comprometimento afetivo mais forte; quando percebido como resultado do cumprimento de mudanças legislativas, entretanto, as práticas de RH não apresentaram relação com o comprometimento afetivo.

### 3.4.2. Antecedentes do Comprometimento Instrumental

Para Meyer e Allen (1997, p.56), o comprometimento instrumental é resultante do reconhecimento do indivíduo dos custos associados à saída da organização. No seu modelo de pesquisa, esses autores estabelecem duas variáveis para esta análise: investimentos e alternativas.

- Investimentos – itens que representam perda de tempo, dinheiro ou esforço no caso de saída da organização. Por exemplo: custos financeiros e humanos da mudança de domicílio de sua família para uma outra cidade; ou tempo investido no aprendizado de ferramentas de trabalho específicas da organização.
- Alternativas – a existência de opções de escolha alternativas à decisão de permanecer na organização atual; quanto mais opções, menor o comprometimento instrumental.

Meyer e Allen (1997, p.58) reforçam que os investimentos e alternativas passam a influenciar o comprometimento instrumental a partir do momento em que o indivíduo reconhece a sua existência. Dentro desse âmbito, as evidências empíricas levantadas por Meyer e Allen (1997, p.59) apontam diversos antecedentes para o comprometimento instrumental, entre eles:

- A percepção do indivíduo de que seus investimentos em treinamento e educação não são “transferíveis” para outras organizações;
- O papel de “provedor” familiar – indivíduos que assumem este papel costumam atribuir mais valor aos “custos” de deixar a organização;

- A percepção de pouca atratividade das alternativas vislumbradas – pesquisas indicam que os indivíduos avaliam alternativas ao emprego não apenas em termos da sua disponibilidade, mas também da sua viabilidade conforme suas necessidades pessoais.

Meyer e Allen (1997, p.60) ressaltam, ainda, que idade e tempo de empresa são variáveis que não influenciam diretamente o comprometimento instrumental, como se poderia pensar; elas apresentam correlação com o comprometimento apenas quando representam, no contexto em questão, investimentos ou alternativas percebidos e reconhecidos pelos indivíduos.

### 3.5. CONSEQÜÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO

A pesquisa bibliográfica sobre comprometimento no trabalho, apesar de explicitar a predominância de estudos focados nos seus antecedentes, apresenta diversos trabalhos acerca das suas conseqüências. Apesar de não se constituir no foco do presente trabalho, julgamos importante apresentar seus principais resultados, classificados a seguir por assunto, já que os mesmos justificam alguns dos pressupostos assumidos no delineamento metodológico desta pesquisa.

#### **3.5.1. Retenção de Empregados / *Turnover***

Brown e Peterson (1993 *apud* RUSS e McNEILLY, 1995, p.57) defendem que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento organizacional e que este, por sua vez, influencia a intenção de *turnover*. Meyer e Allen (1997, p.25) mencionam diversas pesquisas que relatam correlações negativas consistentes entre o comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização, inclusive para os tipos instrumental e normativo (embora o

afetivo apresente correlação mais forte). Os mesmos argumentam que a correlação negativa apresentada entre comprometimento e *turnover* poderia levar a concluir que, para uma organização que visa desenvolver uma força de trabalho estável e duradoura, qualquer tipo de comprometimento seria suficiente. Mas ressaltam que esta seria uma conclusão equivocada, já que o objetivo de reter funcionários nunca é um fim em si mesmo, estando geralmente vinculado ao objetivo de melhorar a *performance*. Além do mais, é consenso atualmente que o *turnover* voluntário, numa certa medida, é até desejável, e que a maioria das organizações espera muito mais dos seus colaboradores comprometidos do que apenas o seu desejo de permanência na organização.

### **3.5.2. Assiduidade / Absenteísmo**

O comprometimento afetivo é positivamente relacionado à assiduidade, conforme esperado. Entretanto, vale lembrar que ele inibe o absenteísmo voluntário, mas não aquelas faltas involuntárias decorrentes de doenças ou problemas familiares. Diversas pesquisas mencionadas por Meyer e Allen (1997, p.26) demonstraram que o comprometimento afetivo apresentava correlação significativa com o absenteísmo voluntário (faltas que ocorrem porque o empregado simplesmente não quis ir trabalhar, ou decorrentes de motivos sobre os quais o indivíduo tem controle). Quanto ao comprometimento instrumental, as mesmas pesquisas mencionadas não identificaram correlação significativa com o absenteísmo. O comprometimento normativo recebeu atenção limitada, mas foi observada correlação com o absenteísmo no estudo de Meyer e outros (1993 *apud* MEYER E ALLEN, 1997).



### 3.5.3. *Performance* (Desempenho na Função)

Para Fink (1992, p.7), “uma organização é um sistema dinâmico e vivo; o comprometimento dos empregados é apenas um dos fatores que afetam o desempenho, mas é certamente um fator-chave” (tradução nossa). Para este autor, a mensuração do desempenho é uma tarefa que tem se tornado cada vez mais complicada por diversas razões: aumento da complexidade do trabalho, necessidade de maior interação e cooperação, alta frequência de mudanças, alto grau de imprevisibilidade, aumento da ênfase em aspectos qualitativos em detrimento dos quantitativos. Com tudo isto, as aferições de *performance* tornaram-se muito mais complexas e subjetivas (FINK, 1992, p.20).

A literatura distingue aqueles aspectos do desempenho que representam as obrigações e atividades que fazem parte do trabalho daqueles aspectos que, na sua essência, vão além do que se espera de uma determinada função. As pesquisas existentes abordaram os primeiros aspectos, ou seja, os requisitos do trabalho. Meyer e Allen (1997, p.28) citam um enorme número de trabalhos nos quais o comprometimento afetivo apresentou correlação positiva com diversos indicadores de *performance*, desde aqueles relacionados ao esforço no trabalho, até aqueles relacionados à obediência às decisões estratégicas da organização. Entretanto, os autores destacam três estudos (DeCOTIIS e SUMMERS, 1987; SHIM e STEERS, 1994; ANGLE e LAWSON, 1994) que não encontraram relação significativa entre o comprometimento afetivo e indicadores de *performance* e merecem uma análise cuidadosa, pois suscitam questionamentos pertinentes:

- Se os sistemas de mensuração de desempenho não forem levados a sério pelos supervisores que os aplicam, podem comprometer os indicadores;
- Os estudos sugerem que o comprometimento afetivo pode induzir ao melhor desempenho naqueles aspectos que os indivíduos acreditam que são importantes para a organização;

- A *performance* de um empregado é determinada tanto por fatores de natureza motivacional (iniciativa, empenho) como por fatores de natureza não-motivacional (habilidades, disponibilidade de recursos), mas estes últimos não são tão influenciáveis pelo comprometimento afetivo quanto os primeiros;
- Para que o comprometimento afetivo influencie determinados resultados de *performance*, é necessário que o empregado tenha o controle adequado sobre estes resultados.

Meyer e Allen (1997, p.31) também argumentam que a maioria das pesquisas que analisaram a relação entre comprometimento afetivo e indicadores de desempenho utilizou como base a dimensão individual. Para esses autores, é possível que esta abordagem não seja capaz de capturar determinadas expressões do comprometimento no comportamento dos empregados, as quais em conjunto podem alavancar significativamente a *performance* da organização, principalmente em atividades que proporcionam ganhos de sinergia (em que o todo é maior que a soma das partes).

Para Fink (1992), há um conflito entre a tradicional ênfase na avaliação do desempenho individual e a recente (e crescente) ênfase no trabalho em equipe. A solução estaria na combinação de medidas de desempenho que atribuíssem o mesmo valor para a contribuição do indivíduo para o trabalho do grupo e a qualidade da *performance* do grupo como um todo. Mas esse autor ainda levanta questões importantes a respeito da mensuração do desempenho sob a ótica das tendências de gestão participativa e auto-gestão de equipes:

Quem é responsável por avaliar a contribuição de um colaborador para o esforço da equipe ou qual a contribuição individual para a qualidade de uma decisão? Como alguém pode mensurar a qualidade do serviço prestado ao cliente e separar o comportamento do colaborador avaliado da reclamação de um cliente? (tradução nossa). (FINK, 1992, p.21)

Essa subjetividade na avaliação das contribuições individuais dificulta a mensuração do desempenho. As empresas que atuam no segmento varejista, em sua maioria, acabam optando pelo critério objetivo das vendas (individuais ou da equipe).

McElroy (2001, p.333) destaca o trabalho de Pfeffer e Veiga (1999), segundo os quais existem evidências consideráveis de que há relação entre as políticas de gestão de RH e o desempenho organizacional, acrescentando que a construção do comprometimento pode ser a chave dessa relação.

Quanto ao comprometimento instrumental, os trabalhos existentes apresentam muito pouca relação entre este tipo de comprometimento e os indicadores de *performance*, o que também ocorre com o comprometimento normativo (muito pouco explorado em pesquisas).

#### **3.5.4. Comportamento Cidadão**

O comportamento cidadão na organização, para Meyer e Allen (1997, p.34), abrange o comportamento extra-função, como oferecer-se para ajudar os colegas, ser voluntário em atividades especiais ligadas ao trabalho, ter iniciativa para sugerir soluções para os problemas que se apresentam. Enfim, inclui todo comportamento, no âmbito do trabalho, que vai além daquilo que está estabelecido na política organizacional e na descrição do cargo. Tanto as pesquisas baseadas em relatos pessoais como aquelas que utilizaram formas imparciais de mensuração confirmaram a alta correlação existente entre o comprometimento afetivo e o comportamento cidadão, conforme revisão bibliográfica feita por Meyer e Allen (1997, p.34). Os autores observam ainda que o comprometimento normativo também está relacionado positivamente com o comportamento cidadão, mas de forma mais fraca que a do

comprometimento afetivo. Já o comprometimento instrumental não apresentou nenhuma relação com atitudes de altruísmo ou de cooperação. Os autores citam com destaque a pesquisa de Morrison (1994), que defende a tese de que os limites entre o comportamento intra e extra-função são muito tênues e que o que é considerado por uns como comportamento cidadão pode ser considerado por outros como parte das atribuições do cargo. A pesquisa de Morrison demonstrou que pessoas com forte comprometimento afetivo e normativo tendem a ver seu trabalho com uma abrangência maior de atividades do que aquelas pessoas pouco comprometidas.

### **3.5.5. Outros Comportamentos no Trabalho**

Com base no trabalho de Hirschman (1970) e Farrell (1983), Meyer e Allen (1993 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.35) analisaram três tipos de resposta à insatisfação no trabalho (além do *turnover*) e sua relação com o comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo foi positivamente correlacionado à vontade de sugerir melhorias (*voice*) e de aceitar as coisas como elas são (*loyalty*) e negativamente correlacionado com a tendência de abster-se ou manter-se passivo diante de um problema (*neglect*).

### **3.5.6. Bem-Estar do Empregado**

Meyer e Allen (1997, p.37) argumentam que um forte comprometimento afetivo traz benefícios pessoais para o empregado, no mínimo por ser mais aprazível trabalhar num ambiente pelo qual o indivíduo nutre sentimentos positivos.

Ao revisar a literatura sobre *stress*, esses autores verificaram que muitas pesquisas apresentaram significativa correlação negativa entre o comprometimento afetivo e diversos

indicadores de *stress*, seja psicológico, físico ou relacionado ao trabalho. Na pesquisa de Reilly e Orsak (1991 *apud* MEYER E ALLEN, 1997), o comprometimento instrumental e normativo também foram avaliados. Apesar de não haver correlação apresentada entre o comprometimento instrumental e as variáveis ligadas ao *stress* analisadas, o comprometimento normativo apresentou correlação negativa, assim como o comprometimento afetivo.

Outras pesquisas relatadas por Meyer e Allen (1997, p.38) apresentaram correlação positiva entre o comprometimento afetivo e fatores como a satisfação com a carreira (ROMZEK, 1989 *apud* MEYER E ALLEN, 1997) e a propensão a participar de atividades comunitárias (KIRCHMEYER, 1992 *apud* MEYER E ALLEN, 1997). Os autores ainda citam o trabalho de Cohen e Kirchmeyer (1995), no qual os empregados eram questionados quanto à interferência do trabalho na sua vida pessoal. O comprometimento afetivo e o normativo não apresentaram correlação com esta crença, mas o comprometimento instrumental apresentou correlação positiva.

Enfim, Meyer e Allen (1997, p.38) concluem que, apesar de não haver evidências consistentes de que os comprometicimentos afetivo ou normativo contribuam para o bem-estar dos empregados, as pesquisas refutam os argumentos de que o comprometimento afetivo poderia trazer conseqüências negativas para a vida pessoal e atividades extra-trabalho. Quanto ao comprometimento instrumental, a sugestão dos autores é a de que os próximos trabalhos examinem de forma mais cuidadosa a sua ligação com o bem-estar dos empregados.

Em síntese, a pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho revela que, entre suas conseqüências, há muito mais pontos positivos do que negativos. O comprometimento pode conduzir a comportamentos desejáveis e não é bom apenas para a organização, mas também para o trabalhador. Optamos, neste trabalho, por considerar essas conseqüências

como premissa, investigando antecedentes do comprometimento no contexto varejista por meio de uma abordagem atitudinal, com a exploração de múltiplos focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental).

## 4. GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO

*“Um dos papéis fundamentais da administração de Recursos Humanos é desenvolver estratégias para o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, utilizando sua efetiva participação como catalisador das mudanças necessárias para o alcance de um estágio mais avançado nas organizações”.*  
(NOGUEIRA e outros, 1999, p.34)

Após discutir no capítulo 1 os desafios atuais para a Gestão de Pessoas e as tendências nessa área; e de apresentar no capítulo 2 as diversas abordagens, dimensões de análise, antecedentes e conseqüentes do Comprometimento no Trabalho, buscamos neste capítulo articular essas duas grandes temáticas para discutir como desenvolver o comprometimento através da gestão.

### 4.1. RELEVÂNCIA DO COMPROMETIMENTO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de ser quase unanimidade a relevância dos estudos sobre comprometimento para a gestão de pessoas, há controvérsias. Como foi discutido por Meyer e Allen (1997, p.3), embora a maioria dos autores descreva o funcionário comprometido como alguém que defende a organização em qualquer circunstância, desempenha suas atividades com devoção, zela pelo patrimônio da empresa e compartilha seus objetivos, o que aparentemente parece trazer apenas vantagens para a organização, também podem existir desvantagens – como a possibilidade de que o excesso de comprometimento chegue ao limite

da subserviência, levando a organização à perda da capacidade de inovação e de adaptação às mudanças. Do ponto de vista do empregado, Meyer e Allen (1997, p.3) também observam custos e benefícios do comprometimento. A oportunidade de realizar atividades importantes e desafiadoras, conhecer e interagir com pessoas interessantes, aprender novas ferramentas e desenvolver-se como pessoa são fatores positivos decorrentes do comprometimento, enquanto o dispêndio de tempo e energia que poderiam estar sendo canalizados para outros setores da vida, como a família ou um *hobby*, pode representar um ponto negativo.

Em outra linha de pensamento, questionando a importância do comprometimento para a gestão, Mowday (1998, p.392) menciona o trabalho de Baruch (1998), segundo o qual as tendências de *downsizing* através de processos de reengenharia mudaram fundamentalmente a natureza das relações de trabalho nos últimos 25 anos, de forma que o comprometimento do empregado com a organização tornou-se menos relevante. Seu principal argumento é o de que o comprometimento da organização com o empregado (que se traduz no suporte organizacional)<sup>1</sup> é o mais importante antecedente do comprometimento do empregado com a organização – e que os processos de *downsizing* tão largamente deflagrados nos últimos anos sugerem que as organizações não têm capacidade ou vontade de dedicar aos empregados a mesma lealdade que dizem esperar deles. Como já discutimos, diversos autores apontam o suporte organizacional como antecedente do comprometimento (BASTOS, 1995; BASTOS e LIRA, 1997; BORGES-ANDRADE e PILATI, 1999; McELROY, 2001; MEYER e ALLEN, 1997; MILLER e LEE, 2001). Mas é fato que muitas empresas têm demitido empregados como forma de cortar custos e aumentar sua competitividade. Para Mowday

---

<sup>1</sup> O conceito de OCE (*Organization's Commitment to its Employees*) é baseado em fatores como a preocupação da organização com o bem-estar e a satisfação dos empregados, a justiça e a compaixão demonstradas nos processos de recompensas e punições e o nível de investimentos no desenvolvimento e na remuneração das pessoas (MILLER e LEE, 2001, p.164).



(1998, p.393), a frequência de mudança de empregos pode ter os mais negativos impactos no comprometimento. A onda de fusões e aquisições também dificulta o comprometimento, na medida em que vínculos eventualmente existentes com uma dada organização não são simplesmente transferíveis para outra apenas pelo fato desta última ter adquirido a anterior, ou se unido a ela – o foco do comprometimento, neste caso, fica confuso; a identificação é comprometida (MOWDAY, 1998, p.393). A tirar por esses elementos, a primeira conclusão é a de que seria inútil adotar políticas de gestão voltadas para a construção do comprometimento, já que as pressões competitivas e as ações decorrentes delas provavelmente anulariam os efeitos dessas políticas.

Bastos (1998) também reconhece o paradoxo que permeia a questão do comprometimento no trabalho na atualidade:

Como pensar a questão do comprometimento no trabalho em um momento de profundas alterações nos contextos organizacionais, de ampla reestruturação dos processos de trabalho, ambos movimentos contraditórios e geradores de profunda insegurança quanto ao cenário que se delinea? (BASTOS, 1998, p.1).

Mas ele reforça a relevância dos estudos sobre comprometimento ratificando o desafio que ora se impõe sobre as empresas, de manter uma equipe comprometida para fazer frente às pressões do mercado, num momento em que as relações de trabalho estão cada vez mais fugazes. Esta visão é compartilhada por Nogueira e outros (1999, p.33), para quem as exigências de maior qualidade e produtividade advindas da nova economia requerem a otimização do potencial humano. Para isto, faz-se necessária a adoção de modelos, políticas e práticas de gestão capazes de desenvolver o comprometimento dos colaboradores.

Mowday (1998, p.395) lembra que as organizações de alta *performance*, que adotam estratégias de gestão de pessoas voltadas para o comprometimento, produzem resultados econômicos mais significativos. Sob esta perspectiva, o comprometimento do empregado é bastante relevante enquanto construto gerencial, podendo gerar vantagens

competitivas e sucesso financeiro. Reichheld (1996 *apud* MOWDAY, 1998, p.394) argumenta que empregados leais desenvolvem melhores relações com clientes (contribuindo para a sua fidelização), buscam aprender e ser mais eficientes, reduzindo custos com recrutamento, seleção e treinamento, o que reforça a idéia de que uma equipe fiel pode ser uma grande fonte de vantagens competitivas. Pfeffer (1998 *apud* MOWDAY, 1998, p.394) defende que uma estratégia centrada nas pessoas é uma fonte importante de vantagens competitivas, pois ao contrário de tecnologia, custos e desenvolvimento de produtos, esta é uma estratégia difícil de copiar. O mesmo autor indica que muitos estudos têm demonstrado benefícios econômicos significativos decorrentes da adoção de práticas focadas no comprometimento (PFEFFER, 1996, p.35). Baruch (1998, p.467) defende que as pessoas constituem o “bem” mais difícil de gerenciar – elas são imprevisíveis, têm vontade e objetivos próprios, são afetadas pelos ambientes interno e externo – mas constituem a fonte de vantagens competitivas de qualquer organização. Em seu estudo sobre as trajetórias de sucesso em 25 empresas conhecidas pela capacidade de apresentar níveis excepcionais de desempenho, Katzenbach (2002, p.11) define como “equipes de trabalho com alto desempenho” aqueles grupos de trabalhadores “cujo compromisso emocional os capacite a produzir ou fornecer bens e serviços que representam uma vantagem competitiva sustentável para seu empregador”.

Em síntese, como sugere a literatura pesquisada, as políticas e práticas de gestão de pessoas são elementos determinantes do comprometimento, uma vez que diversas pesquisas demonstram a existência de forte relação entre comprometimento e fatores como: descentralização de comando, justiça nos procedimentos, suporte organizacional, valorização do trabalho em equipe, escopo do trabalho, grau de autonomia, gestão participativa, atendimento de expectativas, entre outros. Esses fatores permeiam as práticas de RH, através das quais se forma a percepção do colaborador sobre eles, o que por sua vez pode aumentar

ou inibir o nível de comprometimento. Parece-nos inquestionável, portanto, a relevância de se estabelecer políticas de gestão voltadas para o comprometimento. Mesmo com alguns contrapontos, as evidências de que as pessoas fazem a diferença, num cenário de ampla difusão de tecnologias, processos e informações, fazem despontar o comprometimento da equipe como a grande “arma” competitiva das organizações contemporâneas.

Portanto, fica claro que a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado. (CHANG JR. e ALBUQUERQUE, 2002, p.17)

#### 4.2. DESENVOLVENDO O COMPROMETIMENTO

O modelo tripartite de Meyer e Allen (1997), por apresentar diferentes formas de comprometimento, sugere que cada forma de comprometimento se desenvolva de uma determinada maneira e tenha diferentes implicações no comportamento dos indivíduos no trabalho (McELROY, 2001, p.333; MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.311; POWELL e MEYER, 2004).

Para Meyer e Herscovitch (2001, p.315), a maioria das pesquisas sobre antecedentes do comprometimento investiga a relação entre esses antecedentes potenciais e o construto sem considerar a razão pela qual tais fatores influenciam o comprometimento; não está claro, portanto, porque algumas variáveis o influenciam e outras não. Esses autores argumentam que qualquer fator que contribua para o desenvolvimento do comprometimento o faz através de seu impacto em um ou mais elementos que possam desencadear a adesão a um curso de ação relevante para um determinado objetivo. O elemento desencadeador do comprometimento afetivo é o desejo de adesão a um curso de ação, o que geralmente está relacionado ao envolvimento, ao compartilhamento de valores e à identificação. O elemento desencadeador do comprometimento instrumental são os side-bets (“trocas laterais”), que na

prática correspondem a uma análise custo-benefício da permanência no emprego (o que se pode assumir que inclua também a avaliação de possíveis alternativas). Deixando de lado o comprometimento normativo, não abordado neste trabalho, espera-se, portanto, que o comprometimento afetivo se desenvolva a partir de experiências de trabalho (escopo do trabalho, percepção de suporte); e que o comprometimento instrumental se desenvolva a partir de condições que elevem o “custo” de deixar a organização (McELROY, 2001, p.333).

É importante ressaltar que algumas práticas de RH que estão mais diretamente relacionadas com uma forma de comprometimento podem também influenciar em outras – o treinamento, por exemplo, é uma prática que tende a aumentar o comprometimento afetivo através da criação de uma percepção de que a organização valoriza seus colaboradores; mas também pode gerar uma percepção de que os novos conhecimentos não são facilmente transferíveis para outras organizações e com isto elevar o comprometimento instrumental (McELROY, 2001, p.329).

Para Meyer e Allen (1997, p.24), uma vez que o trabalhador com forte comprometimento afetivo sente-se emocionalmente ligado à organização, ele naturalmente terá um maior desejo de contribuir significativamente para a mesma do que um outro trabalhador com baixo comprometimento afetivo. Assim, espera-se que empregados com forte comprometimento afetivo falem menos ao trabalho e estejam motivados a ter um melhor desempenho. Em sua meta-análise sobre os antecedentes, correlatos e conseqüências do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, Meyer e outros (2002) observaram que variáveis correspondentes a comportamentos desejáveis dos trabalhadores têm relação mais forte ou única com o comprometimento afetivo. Apesar da correlação positiva entre as três formas de comprometimento organizacional e o *turnover*, verificou-se correlação mais forte para a base afetiva. Quanto ao absentéismo, só foi encontrada correlação com o comprometimento afetivo. O desempenho foi relacionado positivamente às bases afetiva e

normativa e negativamente à base instrumental. O comportamento inverso foi verificado em relação ao *stress*.

Diante dessas evidências, o desafio para a gestão seria, portanto, adotar políticas e práticas de RH que potencializassem o comprometimento afetivo com o mínimo de efeitos adversos sobre as outras formas de comprometimento (MEYER e ALLEN, 1997).

Apesar dessa ênfase no comprometimento afetivo, não podemos desprezar as demais formas de comprometimento como geradoras de comportamentos desejáveis de dedicação e envolvimento com o trabalho. Vale destacar a análise de Kobulnicky (1998) nesse sentido:

Então, parece claro, até para o leitor leigo, que os gestores na maioria das vezes consideram apenas o comprometimento afetivo quando pensam nas atitudes que desejam promover nos empregados. Entretanto, em diversas circunstâncias, compreender e apreciar o comprometimento instrumental (sobrevivência no seu pior sentido) e o comprometimento normativo (o empregado que trabalha por obrigação) pode ser muito mais importante e produtivo para nossas instituições, já que indivíduos com essas características não deverão progredir na organização como se espera daqueles comprometidos (afetivamente). (tradução nossa). (KOBULNICKY (1998, p.175)

Essa visão pragmática, ainda que se possa considerá-la um tanto manipuladora em sua essência, reflete a realidade da maioria das empresas. As estruturas organizacionais, mesmo as modernas (menos “piramidais”) são como funis, com um menor contingente de líderes e um maior contingente de subordinados. Os indivíduos comprometidos afetivamente são aqueles que geralmente vão além das suas obrigações e normalmente esperam como contrapartida oportunidades de crescimento. Como só há espaço para o crescimento de poucos, salvo em situações de expansão de negócios, acaba-se provocando uma frustração nos que não foram agraciados com a oportunidade que desejavam. Por isso, mesmo reconhecendo a maior importância do comprometimento afetivo, inclusive nos níveis hierárquicos mais

baixos, para que se possa gerar comportamentos pro-ativos, é interessante considerar também os impactos do comprometimento instrumental ao estabelecer políticas e práticas de gestão.

Outro ponto polêmico sobre o desenvolvimento do comprometimento dos colaboradores é o seu nível “ótimo”. Embora muitos trabalhos sugiram que quanto maior, melhor, isso não é uma unanimidade. Randall (1987 *apud* STEIL e SANCHES, 1998) defende que níveis altos de comprometimento, assim como os baixos, podem ser disfuncionais para o indivíduo e para a organização. Para este autor, o nível ótimo de comprometimento estaria representado por uma curva em U invertida, cujo ápice estaria em um nível moderado de comprometimento. Neste ponto, estaria o equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e da organização, com uma força de trabalho mais estável e satisfeita.

Meyer e Herscovitch (2001, p.322) fazem algumas recomendações importantes sobre o desenvolvimento do comprometimento afetivo e instrumental. A primeira é a de avaliar os resultados esperados do comprometimento e decidir se é melhor enfatizar um foco mais abrangente ou mais específico – o comprometimento direcionado a um foco mais abrangente, a exemplo da organização como um todo, estará naturalmente associado a uma tendência geral de engajamento na busca pelos objetivos “macro”, mas pode não ajudar na canalização de esforços para objetivos específicos que sejam mais importantes para a organização. A segunda é a de enfatizar o foco mais apropriado à situação – em ambientes instáveis (como os de organizações que passam por processos de *downsizing*), o comprometimento com a organização pode ser baixo, mas ao se enfatizar o comprometimento com a carreira pode levar a comportamentos desejados como a dedicação a projetos que sejam considerados úteis para o desenvolvimento de competências que favoreçam a empregabilidade. A terceira recomendação é a de fomentar o comprometimento afetivo sempre que possível – em situações inesperadas, os indivíduos com vínculo afetivo são os

mais propensos a agir conforme os interesses da organização. A quarta e última recomendação é a de avaliar, na escolha da estratégia a se adotar para a construção do comprometimento, como ela tende a ser percebida e se tende a criar as condições favoráveis ao desenvolvimento do tipo de comprometimento que se espera.

A adoção de uma estratégia de gestão focada na construção do comprometimento passa, ao que tudo indica, pela definição dos resultados desejados, dos focos que se precisa enfatizar para tal e das bases que determinarão o vínculo de comprometimento mais apropriado. As políticas e práticas de gestão devem estar, portanto, alinhadas com essa estratégia para que possam proporcionar os resultados esperados.

#### 4.3. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO E COMPROMETIMENTO

Neste tópico, cabe fazer uma distinção conceitual sobre os assuntos a serem tratados. Para fins deste trabalho, consideraremos que o termo MODELO DE GESTÃO refere-se a um conjunto de políticas e práticas baseadas numa mesma ideologia, filosofia ou corrente de pensamento. Exemplos: modelo mecanicista, modelo sistêmico, modelo *agency*, modelo *community*, etc. O termo POLÍTICA DE GESTÃO trata de diretrizes gerais da organização, geralmente congruentes com o modelo adotado, que influenciam na maneira como as práticas de RH serão utilizadas no dia-a-dia. Exemplos: descentralização decisória, comunicação aberta, informalidade nas relações. Por fim, quando falarmos em PRÁTICAS DE GESTÃO (ou práticas de RH), estaremos nos referindo às atividades que correspondem à função de RH propriamente dita, tais como: recrutamento, treinamento, sistemas de remuneração, etc.

#### 4.3.1. Políticas de Gestão e Comprometimento da Equipe

As políticas de recursos humanos são o canal através do qual as empresas estabelecem a comunicação com seus empregados e tentam influenciar seu comportamento e envolvimento no trabalho, mas questiona-se até que ponto pode-se gerar comprometimento a partir delas e quais as principais estratégias neste sentido (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000, p.134).

Uma questão relevante a se considerar na discussão das políticas de gestão é o seu papel catalisador de comprometimento – ou de simples obediência. Para Fink (1992, p.119), é mais fácil obter obediência do que comprometimento das pessoas, principalmente se o foco estiver mais nos resultados imediatos do que nos objetivos de médio e longo prazos. Reforçando a mesma idéia, está a distinção feita por Arthur (1994 *apud* BASTOS e LIRA, 1997) entre políticas voltadas para o controle (“orientadas para a redução de custos da força de trabalho e para o aumento da eficiência, forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos e baseando as recompensas em produtos mensuráveis”) e políticas voltadas para o comprometimento (que “procuram modelar atitudes e comportamentos que fortalecem o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais”).

As organizações nas quais predomina o enfoque mecanicista tendem a construir a obediência, e não o comprometimento. Este enfoque predomina em ambientes onde as pessoas são mais submissas e desenvolvem tarefas repetitivas, em que normalmente não há satisfação intrínseca. Morgan (1996, p.40) argumenta que o tipo de racionalidade mecanicista é “funcional” ou “instrumental”, em oposição à racionalidade “substancial” que prevalece nos modelos que estimulam o questionamento, a reflexão e a criatividade – “a organização mecanicista desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a



manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo”.

Na era do “manda quem pode e obedece quem tem juízo” (dito popular), as iniciativas de contribuições pessoais para agregar valor ao trabalho são cerceadas. Quando as pessoas fazem alguma coisa por medo das conseqüências de não fazê-la, elas realmente não dão o melhor de si. Fink (1992, p.120) acredita que o alto nível de comprometimento individual traz o benefício de se poder contar com o empenho das pessoas, mesmo na ausência de seus chefes – mas isto implica em compartilhar o controle com elas. O autor defende a idéia de que delegar decisões e responsabilidades aumenta o nível de comprometimento dos colaboradores e com isto aumenta a liberdade do gestor para dedicar-se às questões prioritárias e planejar o futuro. Fink (1992, p.121) reforça a idéia de voluntarismo (característica do modelo *agency*) ao pontuar que o contato individualizado do gestor com cada membro da sua equipe, com a oportunidade para que os colaboradores negociem suas próprias expectativas em relação ao trabalho, aumenta o seu grau de internalização e identificação com a organização e seus objetivos – o que suscita a idéia de que o modelo *agency* pode ser um elemento alavancador do comprometimento individual. Indo mais além, esse autor defende a autonomia no trabalho, argumentando que, mesmo nas funções exercidas por meio de procedimentos rigorosamente normatizados, atividades “pensantes” como o planejamento abrem espaço para que aflorem os estilos pessoais, o que pode aumentar o significado do trabalho para os indivíduos e conseqüentemente também a sua identificação.

Para Fink (1992, p. 121), a lealdade não resulta necessariamente de um comprometimento genuíno, muitas vezes emergindo de políticas e práticas gerenciais que possibilitam ao colaborador exercer a plenitude do seu potencial – nos remetendo aos conceitos de *empowerment* e *fulfillment* também elencados por Meyer e Allen (1997) como antecedentes do comprometimento. À primeira vista, como observa Fink (1992, p.121), a

identificação com um líder organizacional poderoso parece suficiente para inspirar a lealdade, mas atualmente tudo leva a crer que a identificação deve ir além do líder, incluindo envolvimento ativo, participação, comunhão com os objetivos da organização – os líderes precisam efetivamente compartilhar suas visões, o que não é fácil, principalmente para aqueles gestores que se envolvem com o dia-a-dia das operações empresariais. Katzenbach (2002, p.13) reforça a importância da coesão do método de gestão, ressaltando que isto depende de um alinhamento das ações e decisões dos líderes.

A gestão participativa – fruto da descentralização e da política de auto-gestão de equipes – tem se mostrado como um poderoso recurso para alavancar o comprometimento, especialmente o afetivo (PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001, p.331). Dar oportunidades de realizar, delegar responsabilidades e envolver as pessoas nas decisões (ampliando o escopo do trabalho) produz nas pessoas o sentimento de auto-valorização e de percepção de suporte por parte da organização. Essas análises confirmam a relação entre percepção de suporte e valorização do colaborador ao comprometimento, mais forte para a base afetiva.

Assim como a concessão de autonomia, compartilhamento de missão, visão e objetivos, bem como a gestão participativa, diversos autores propõem a adoção de outras políticas de gestão, voltadas para a auto-gestão, trabalho em equipe, remuneração variável, filosofia de confiança e respeito, cargos enriquecidos ou ampliados, aprimoramento contínuo, estabilidade no emprego, redução de diferenças de status, troca de informações, etc (KATZENBACH, 2002; NOGUEIRA e outros, 1999; PFEFFER, 1996; PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001; WECKLER e LAWRENCE, 1991 *apud* BASTOS e LIRA, 1997). De modo geral, eles sugerem que essas políticas, não isoladamente, mas em conjunto, podem alavancar o comprometimento afetivo da equipe, ao promover um envolvimento que faz com que o indivíduo vá além da obediência.

Entretanto, também há barreiras ao comprometimento, que devem ser reconhecidas e minimizadas. Boyd (1992, p.39) aponta três lacunas (*gaps*) entre os gestores e os empregados que dificultam a geração de comprometimento: a lacuna de “Compensação”, que ocorre quando não há adequação das regras de remuneração e quando há grande desproporção de ganhos entre a cúpula e a base; a lacuna “Expectativa-Realidade”, que se manifesta através da tendência das pessoas de quererem mais no futuro do que tinham no passado (hipótese das expectativas crescentes) e da falta de uma clara compreensão dos empregados sobre o que os gestores esperam deles; e a lacuna de “Metas-Realização”, decorrente da incompatibilidade entre as metas estabelecidas e as suas perspectivas concretas de atingimento.

Pfeffer (1996, p.37) também revela a existência de alguns tipos de barreiras à gestão focada no comprometimento: estratégicas e financeiras (por se tratar investimentos com seleção e treinamento como despesa e com isto não reconhecer seu retorno), sociais (decorrentes de concepções anteriores de muita ênfase na liderança em detrimento da equipe), políticas (por exigir a mudança de cultura) e hierárquicas (por partirem de áreas como RH e operações, que na prática das empresas possuem menos poder que outras, como a financeira). Mas Pfeffer (1996, p.40) sugere alguns caminhos para superá-las, como visitar outras organizações que tenham implementado políticas para o comprometimento, usar dados comparativos / *benchmarking*, mudar a estrutura (alocação das pessoas) para reduzir as resistências, mudar o ambiente físico e os processos produtivos, realinhar políticas de remuneração (se as pessoas são importantes, remunerar o seu desempenho; se as equipes são importantes, remunerar a *performance* coletiva), demonstrar resultados, entender a dinâmica competitiva (diferenciando-se da concorrência ao invés de imitá-la), estabelecer planos de carreira e manter foco no longo prazo.

Tudo leva a crer que o melhor caminho para a construção do comprometimento através da gestão passa pela articulação de suas políticas e práticas (para em conjunto transmitir mensagens de valorização e suporte aos colaboradores), com foco na criação e fortalecimento de um vínculo afetivo que estimule as pessoas a ir além da simples obediência, potencializando as suas contribuições para a organização e a sua realização profissional. Como argumentam Chang Jr. e Albuquerque (2002, p.37), as estratégias de recursos humanos voltadas para o comprometimento organizacional devem considerar “a natureza do trabalho profissional, seus valores específicos e, sobretudo, a compreensão de que comprometimento é uma via de duas mãos”.

#### **4.3.2. Práticas de RH e Comprometimento da Equipe**

Alguns estudos anteriores sobre comprometimento destacaram a necessidade de identificar e analisar conjuntos de práticas organizacionais e políticas de pessoal para o seu desenvolvimento (DESSLER, 1996 *apud* BASTOS e LIRA, 1997; KATZENBACH, 2002; NOGUEIRA e outros, 1999; PFEFFER, 1996; PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001; WECKLER e LAWRENCE, 1991 *apud* BASTOS e LIRA, 1997).

Segundo Bastos (1994), três grandes conjuntos de práticas organizacionais estimulam o comprometimento: seleção; treinamento e qualificação; e política de reconhecimento e recompensas. Na revisão de literatura, identificamos mais um conjunto de práticas que consideramos relevante para este estudo: as práticas de socialização e envolvimento. Comentaremos a seguir as recomendações dos autores pesquisados no que se refere aos que consideramos serem os quatro principais conjuntos de práticas de RH.

## Recrutamento e Seleção

De modo geral, os autores defendem que a seleção de pessoal deve voltar-se para o novo perfil do trabalhador, que tende a valorizar menos os aspectos técnicos (passíveis de desenvolvimento através de treinamento) e mais os aspectos psico-sociais. Para Nogueira e outros (1999, p.35), as características mais importantes seriam a flexibilidade, raciocínio lógico e capacidade de adaptação, de aprendizado, de comunicação, de trabalhar em equipe, de tomada de decisões, de avaliação dos resultados e de identificação e solução de problemas. A capacidade de assumir responsabilidade pelos próprios erros, a fidelidade, a iniciativa, a produtividade pessoal, a facilidade de relacionamentos também são mencionados como características importantes para as empresas modernas, além da flexibilidade.

Há autores que defendem a incorporação, nos processos de recrutamento e seleção, de avaliações destinadas a identificar a propensão do indivíduo ao envolvimento e comprometimento. Para Goussevskaia e outros (1999, p.46), a seleção de pessoal também deve tentar buscar o comprometimento das pessoas, identificando até que ponto elas estão dispostas a se envolver com os objetivos da empresa. Mowday, Porter e Steers (1982) acreditam que novos colaboradores podem diferenciar-se na sua propensão ao comprometimento, em função de algumas variáveis – essa propensão foi testada em dois estudos (LEE e outros, 1992; PIERCE e DUNHAM, 1987 *apud* MEYER E ALLEN, 1997, p.71), com resultados que confirmaram essa propensão como preditora do comprometimento. Pfeffer (1996, p.36) defende que as organizações devem selecionar pessoas capacitadas a aprender e trabalhar colaborativamente.

Para Pfeffer e Veiga (1999 *apud* McELROY, 2001, p.330), a seleção de pessoal é uma das práticas através das quais a organização demonstra a sua preocupação com as pessoas, podendo aumentar o comprometimento afetivo através da escolha de pessoas mais

propensas a identificar-se com os objetivos organizacionais. Embora esses autores não vejam relação entre a seleção de pessoal e o comprometimento instrumental, por achar que o simples fato da admissão não implica em custos ou perdas caso se decida sair, consideramos este argumento questionável. Um dos antecedentes apontados por Meyer e Allen (1997, p.59) para o comprometimento instrumental é o papel de “provedor familiar”, razão pela qual julgamos pertinente discutir se a escolha de pessoas com dependentes e maiores responsabilidades no sustento familiar não poderiam contribuir para um maior comprometimento instrumental, já que essas pessoas tenderiam a atribuir mais valor ao emprego e à relação custo-benefício da permanência.

Steil e Sanches (1998) criticam a avaliação da propensão ao comprometimento nos processos de recrutamento e seleção, por considerá-la manipuladora. Para elas, essa é uma estratégia de controle dos dirigentes das organizações, na tentativa de moldar e fortalecer comportamentos desejáveis da equipe.

Em sua meta-análise, Meyer e outros (2002) argumentam, a partir da constatação de forte relação entre as experiências de trabalho e o comprometimento afetivo, que recrutar e selecionar empregados com base na sua propensão ao comprometimento é menos eficaz do que gerenciar suas experiências após o ingresso na organização.

Uma outra vertente argumenta que as próprias práticas de recrutamento e seleção, se bem conduzidas, podem ajudar na construção do comprometimento. Para Fink (1992, p.120), se a empresa coloca as pessoas certas nos lugares certos, o risco de delegar responsabilidades é baixo. Para esse autor, o colaborador no qual se deposita confiança torna-se comprometido, internaliza o valor do trabalho e seus objetivos, estando mais propenso a identificar-se com seu chefe, que confiou nele. Além da correta alocação das pessoas, é fundamental que já na seleção o trabalho seja apresentado com clareza, expondo-se todos os

seus prós e contras. Bastos e Lira (1997) relatam estudos que relacionam as práticas de recrutamento e seleção ao comprometimento, cujos resultados revelaram que o comprometimento dos trabalhadores é maior quando as organizações, no processo seletivo, apresentam o trabalho de forma realista, com seus pontos positivos e negativos.

### **Treinamento e Desenvolvimento**

Da mesma forma que a seleção, os autores defendem que o treinamento deve perseguir a construção do perfil necessário, capacitando as pessoas não apenas tecnicamente, mas preparando-as inclusive para lidar com as mudanças. As ações de treinamento devem prever a multidisciplinaridade de capacitações, ingrediente importante na formação de equipes multifuncionais (GOUSSEVSKAIA e outros, 1999, p.43). Para Ferreira e outros (1999, p.115), além do treinamento (que pressupõe a capacitação para a execução de determinada tarefa) existe ainda a perspectiva da educação (que pressupõe o desenvolvimento da capacidade de análise e solução de problemas).

A relação entre as práticas de treinamento e o comprometimento depende da percepção do indivíduo sobre o seu impacto; ou seja, os efeitos do treinamento sobre o comprometimento estão relacionados ao sentimento de competência e auto-valorização despertados nos indivíduos pelo aprendizado de novas tarefas (SAKS, 1995; BASTOS e LIRA, 1997; PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001, p.332). Nesse sentido, existe forte relação com o comprometimento afetivo. Quanto ao comprometimento instrumental, a relação com as práticas de treinamento dependem da percepção do quanto os conhecimentos adquiridos são “transferíveis” para outras experiências de trabalho – quanto mais especializados, maior a avaliação do “custo” de desligar-se da empresa e maior o comprometimento instrumental (PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001, p.332).

Os efeitos das práticas de treinamento também estão ligados à adoção de outras práticas como os sistemas de sugestões, círculos de qualidade, entre outras que enfatizam a participação, para que os benefícios do treinamento possam ser convertidos em idéias – treinar e capacitar sem reformular o trabalho para potencializar os conhecimentos adquiridos não é muito produtivo (Pfeffer, 1996, p.36).

### **Socialização e Envolvimento**

Bastos e Lira (1997) verificaram em algumas pesquisas a existência de correlação positiva entre práticas socializadoras e comprometimento, ressaltando apenas que, segundo Jones (1986), as práticas de socialização que levam ao comprometimento também fortalecem a tendência do empregado em ser pouco inovador no seu trabalho.

### **Reconhecimento e Recompensas**

Para Galbraith (1997 *apud* FINK, 1992, p.13), o sistema de recompensas de uma organização atende a cinco objetivos gerais: atrair e manter colaboradores, assegurar um desempenho mínimo, estimular desempenho acima do mínimo, estimular a iniciativa e a criatividade dos empregados e promover comportamentos de colaboração. Conforme análise de Fink (1992, p.13), para atingir apenas os dois primeiros objetivos, a obediência é suficiente. Para os demais, faz-se necessário que haja comprometimento.

No nosso entender, as práticas de reconhecimento e recompensas abrangem o que Bastos e Lira (1997) denominaram sistemas de avaliação e promoção e política de compensação / benefícios. Sobre o primeiro item, os autores identificaram através de trabalhos anteriores que o comprometimento está associado à percepção de justiça nos sistemas de avaliação da organização (FLETCHER, 1991) e à percepção de justiça nas políticas de promoção (BASTOS, 1994). Sobre o segundo item, os mesmos autores



verificaram que a relação entre a política de benefícios e o comprometimento é positiva quando os trabalhadores percebem essa política como suporte organizacional (GOLDBERG e col., 1989).

Quanto à remuneração por produtividade, um ponto crítico levantado por Fink (1992, p.22) é o impacto das aferições de desempenho no comprometimento do colaborador: na medida em que tais aferições deslocam a atenção das pessoas para as pressões externas e recompensas extrínsecas, pode facilmente invalidar qualquer esforço no sentido de construir a identificação do indivíduo com o seu trabalho, o grupo e a organização, o que requer atenção às satisfações intrínsecas do trabalho e suas contribuições para os resultados do grupo. Ou seja: as avaliações de *performance* tradicionais resultam não no comprometimento, mas sim na obediência, o que gera dependência do empregado em relação à direção.

A participação nos resultados da organização (quando significativa) é uma prática que pode alavancar o comprometimento afetivo, pelo sentimento de valorização despertado e congruência dos objetivos de indivíduos e organização; e instrumental, por elevar o “custo” de desligamento do emprego com a perda de uma compensação significativa (PFEFFER e VEIGA, 1999 *apud* McELROY, 2001, p.331). Essa visão é congruente com a de Meyer e outros (2002, p.42), para os quais a relação entre a política de pagamento de “bônus de retenção” e o comprometimento afetivo é positiva quando contribui para a percepção de competência pessoal, podendo estar mais relacionada ao comprometimento instrumental se essa política simplesmente enfatizar o que os indivíduos estariam perdendo ao deixar a organização.

Sobre as práticas de gestão de RH discutidas neste tópico, vale reforçar alguns pontos. Essas práticas devem ser coerentes com as políticas organizacionais, que por sua vez caracterizam os modelos de gestão da organização. A forma como essas políticas e práticas

são percebidas está associada ao comprometimento dos trabalhadores. Como assinalam Meyer e Allen (1997, p.88), “os empregados reagem a condições diversas a depender de como as percebem” (tradução nossa). A percepção é, portanto, mais importante que a própria realidade. Para Meyer e outros (2002), precisa-se compreender melhor como as intervenções planejadas para gerar comprometimento são percebidas pelos colaboradores. Outro fator importante é a visão de conjunto: a relação entre as práticas e políticas de gestão e o comprometimento não deve ser avaliada de forma fragmentada, pois os resultados podem apontar para relações não decorrentes das práticas e políticas isoladas, mas sim da sua combinação com outras que não estejam sendo avaliadas (MEYER e ALLEN, 1997, p.87).

#### 4.4. GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO NO VAREJO

O segmento varejista tem as suas peculiaridades e elas certamente influenciam na geração de comprometimento. Estando alocado no setor terciário da economia – composto pelos prestadores de serviços -, este é um segmento de mão-de-obra intensiva. Mais do que de tecnologia ou matérias-primas, as organizações que atuam neste segmento dependem das pessoas. A maioria dessas organizações comercializa os mesmos produtos que seus concorrentes (*commodities*) e tem custos e despesas similares – a diferenciação, portanto, se dá através da atuação da sua equipe.

O quadro funcional das empresas varejistas é composto, em sua grande maioria, por vendedores. Schwepker Jr. (2001, p.39) utiliza a expressão “*boundary spanners*” (que a grosso modo poderíamos traduzir como alguém capaz de alargar, estender limites ou fronteiras) para caracterizar a força de vendas. Os vendedores tipicamente constituem um grupo diferenciado fisicamente, socialmente e psicologicamente dentro da organização (DUBINSKY e outros, 1986 *apud* SCHWEPKER JR., 2001, p.39). Eles geralmente têm perfil

marcado pela iniciativa e ousadia, desempenhando um papel fundamental na conquista e estabelecimento de relacionamentos com clientes.

Pela natureza das atividades comerciais e o impacto direto dessas atividades no desempenho da organização, poder-se-ia esperar que houvesse uma relação positiva e mais forte entre o comprometimento organizacional e a *performance* no trabalho para pessoas da área de vendas do que para pessoas de outras áreas: seu grau de abrangência, autonomia e flexibilidade (muitas vezes trabalhando externamente, com liberdade de horários) parece fazer com que o comprometimento da força de vendas seja mais importante do que o das outras pessoas, segundo Jaramillo, Mulki e Marshall (2005, p.705). Esses autores defendem a idéia de que é válido o esforço dos gestores para desenvolver estratégias para aumentar o comprometimento organizacional da força de vendas. Entre outras coisas, eles concluíram a partir das diversas pesquisas analisadas que a variedade de habilidades, a autonomia no trabalho e o *feedback* da supervisão estão relacionados ao comprometimento organizacional por conferirem significado ao trabalho. Os estilos de gestão que proporcionam às pessoas opções de escolha sobre quando e como trabalhar e que promovem a participação delas nas decisões são mais propensos a gerar atitudes positivas, alavancando o comprometimento organizacional.

Jaramillo, Mulki e Marshall (2005) investigaram a relação entre comprometimento organizacional e *performance* no trabalho através de uma meta-análise de 51 trabalhos anteriores de pesquisas realizadas em diversos países, os quais apresentaram uma distribuição balanceada de segmentos de negócios (34,4% indústria, 49,2% serviços e 16,4% organizações mistas) e de natureza de atividades (45,9% vendas, 45,9% “não-vendas” e 8,2% atividades mistas). O resultado do trabalho desses autores aponta para uma relação positiva entre comprometimento organizacional e *performance* no trabalho, com forte impacto dos

aspectos relacionados ao tipo de trabalho (vendas e “não-vendas”) e às diferenças culturais identificadas entre os países (individualismo versus coletividade).

Quanto ao tipo de trabalho, Meyer (1997 *apud* JARAMILLO, MULKI e MARSHALL, 2005, p.707) sugere que existe uma correlação mais forte entre comprometimento organizacional e *performance* no trabalho nas atividades onde os indivíduos tenham um maior poder de controle sobre seus resultados. Como este é o caso da força de vendas, o impacto do comprometimento no desempenho é mais visível para os que atuam nesta área do que para os outros, como confirmam os resultados da meta-análise desses autores. Para eles, vendedores de sucesso são indivíduos automotivados que trabalham muito e esforçam-se para atingir suas metas, são flexíveis e mostram iniciativas, indo além das suas obrigações. Assim, é natural que esta atitude positiva da força de vendas para com a organização se traduza em maior desempenho.

Quanto às diferenças culturais, Jaramillo, Mulki e Marshall (2005) adotam o conceito de individualismo / coletividade, uma das quatro dimensões da cultura analisadas por Hofstede (1997). Os resultados da sua meta-análise indicam que a relação entre comprometimento organizacional e *performance* no trabalho é mais forte para as culturas coletivistas do que para as culturas individualistas. Para os autores, este resultado é coerente com o trabalho de Meyer e outros (1989 *apud* JARAMILLO, MULKI E MARSHALL, 2005) segundo o qual a relação comprometimento-desempenho é mais forte para indivíduos afetiva e moralmente comprometidos com a organização. Jaramillo, Mulki e Marshall (2005, p.711) ainda argumentam, com base em outros autores, que a cultura nacional tem impacto no desempenho através de suas influências na estrutura organizacional, estilo de gestão, processo de tomada de decisões, símbolos e valores. Para eles, o vínculo do indivíduo com o grupo que existe nas culturas coletivistas explica porque desenvolver comprometimento dos empregados para com a organização tem maior impacto no desempenho do que nas culturas

individualistas. Traçando uma analogia com os modelos *agency* e *community*, podemos inferir que provavelmente o primeiro, pelo seu caráter coletivista, deve ser mais fortemente relacionado ao comprometimento, especialmente o afetivo.

A pesquisa sobre políticas e práticas de gestão focadas no comprometimento é, certamente, de grande valia para o segmento varejista, dadas as correlações negativas mencionadas entre comprometimento (nas bases afetiva, instrumental e normativa) e *turnover* (MEYER e outros, 2002). A rotatividade da equipe é um dos maiores problemas das organizações varejistas. Não vamos nos arriscar, aqui, a analisar suas possíveis causas, o que exigiria estudos mais aprofundados desse fenômeno. Mas o dito popular “vendedor é emprego de quem não tem opção” (autor desconhecido) traduz o preconceito com que muitos ainda vêem esta atividade e que se presume que contribua para a alta rotatividade de vendedores.

Alguns autores apontam pontos de vista diferentes sobre o *turnover* da força de vendas. Darmon (2004, p.291) alerta para a existência de dois tipos de *turnover*, o funcional (que é benéfico para a organização) e o disfuncional (que representa perda ou prejuízo) – este, sim, é o que pode ser combatido através da gestão voltada para o comprometimento. Um problema decorrente do *turnover* apontado por Darmon (2004, p.291) é a dificuldade em manter o quadro de vendedores em número desejado por um tempo razoável. Por causa da rotatividade, nem sempre esperada, a maior parte das empresas comerciais acabam dimensionando o quadro para maior, evitando assim desfalques que não são rápidos de solucionar, por conta do tempo investido em recrutamento, seleção e treinamento.

Outra questão crucial para o varejo, também associada ao comprometimento, é a questão da ética. Na área de vendas, esta sempre foi uma questão controversa. Cada organização tem o seu “código de ética”, que é fruto dos seus princípios, valores e missão. Ainda que não sejam explícitos didaticamente, esses parâmetros devem estar claros para todos

os colaboradores. Para os vendedores, estimulados a fechar negócios (e geralmente remunerados por produtividade), este é um ponto crítico. No varejo, é freqüente que os fornecedores de mercadorias gratifiquem os vendedores de seus representantes varejistas para que privilegiem esta ou aquela marca. Presentes para os compradores também são comuns. Aceitá-los ou não pode ser uma opção do vendedor ou uma política da organização. Quando não há clareza nos princípios éticos – e conseqüentemente nos valores da organização – fica mais difícil que haja uma identificação, que é o primeiro passo para o comprometimento afetivo.

A percepção da existência de um clima ético influencia tanto a satisfação no trabalho quanto o comprometimento (SCHWEPKER JR., 2001, p.41). As políticas de gestão e a supervisão (através de recompensas e punições) podem ajudar a eliminar a ambigüidade das situações conflitantes. Além disto, a preocupação com a ética valoriza atributos como honestidade e confiança, o que contribui para um ambiente de trabalho mais prazeroso.

A pesquisa de Schwepker Jr. (2001, p.46) demonstrou que quanto mais a força de vendas percebe o clima organizacional como ético, maiores são seus níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional – e que os construtos satisfação no trabalho e comprometimento apresentam correlação positiva. Apesar de não apresentar relação entre clima ético e intenção de *turnover*, este último construto mostrou-se inversamente relacionado ao comprometimento.

No contexto brasileiro, o único trabalho encontrado sobre comprometimento no segmento varejista foi o de Medeiros e outros (2003). Este trabalho identificou a existência de sete dimensões de comprometimento a partir das bases afetiva, instrumental, normativa e afiliativa (dimensão latente). Apesar não terem sido encontradas pesquisas relacionando aspectos da gestão ao comprometimento no Brasil, especificamente no contexto varejista (já

que o trabalho de Medeiros e outros, de 2003, explorou outra vertente), há fortes indícios de que este segmento, em especial, apresente forte associação entre as políticas de gestão e o comprometimento. Esta inferência baseia-se na revisão de literatura efetuada neste trabalho e nas características peculiares do varejo e de seus trabalhadores, que se constituem no objeto desta pesquisa.

## 5. CONTEXTO DA PESQUISA – O GRUPO NEXCOM

*“O problema não é inventar. É ser inventado hora após hora e nunca ficar pronta nossa edição convincente”.*

*(Carlos Drummond de Andrade)*

### 5.1. HISTÓRICO

O Grupo Nexcom surgiu na Bahia em abril de 1999, quando foi aberta sua primeira loja em Jequié, na época uma franquía da Maxitel – concessionária de telefonia celular. A segunda loja, de igual formato, veio em setembro de 1999, na cidade de Juazeiro, em parceria com um sócio local. Entre o final do ano 2000 e início de 2001, com a entrada de um novo sócio, foram abertas novas unidades em Salvador (Cidadella Center e Shopping Itaigara), Camaçari, Lauro de Freitas e Aracaju (duas lojas). Nesta expansão, algumas lojas operavam como franquias (além de Jequié e Juazeiro, a loja de Lauro de Freitas e uma das lojas de Aracaju) e as demais como lojas credenciadas, ou *dealers*, com marca própria (“LINK”), embora com exclusividade.

Logo após esta primeira expansão, a Maxitel foi incorporada pela TIM – Telecom Italia Mobile, trazendo mudanças no padrão visual das lojas e nos procedimentos operacionais. Ainda em meados de 2001, após negociações comerciais com a operadora, o grupo Nexcom (na época denominado Promove) assumiu a loja do 3º piso do shopping



Iguatemi de Salvador, a principal loja TIM, trocando-a pela franquia de Aracaju. Neste momento, um dos sócios desligou-se do grupo, ficando com o negócio de distribuição de cartões de recarga. As lojas credenciadas (LINK) foram fechadas e o grupo assumia nova estrutura já no início de 2002, mantendo apenas as lojas que operavam sob a marca “Ponto TIM” (não mais sob o regime jurídico de franquias) em Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas e Iguatemi-Salvador.

Em dezembro de 2002, o grupo partiu para nova expansão de seus negócios com a TIM, com um quiosque temporário no 1º piso do shopping Iguatemi (que permaneceria até março de 2003), a compra de duas novas lojas no mesmo shopping, inauguradas quatro meses depois – o que acarretou na duplicação do quadro de colaboradores -, e a implantação da unidade de vendas externas em parceria com um novo sócio.

A partir de meados de 2003, o grupo Nexcom (já com a nomenclatura atual) iniciou negociações com a ATL – Algar Telecom Leste, concessionária de telefonia celular do Rio de Janeiro recém-adquirida pelo grupo mexicano América Movil, que culminaram com a decisão de rescindir o contrato com a TIM e firmar nova parceria para representar comercialmente a CLARO, nova operadora resultante da fusão de diversas concessionárias de telefonia celular adquiridas por esse grupo em todo o Brasil. O grupo Nexcom, agora reforçado com a participação de mais um sócio (que também decidiu mudar a bandeira das suas lojas “Ponto TIM” em Barreiras e Luís Eduardo Magalhães), partiu então para fazer o *start-up* das operações da CLARO na Bahia em pleno mês de dezembro de 2003 – e já nos seus dois primeiros meses de operação estava abrindo dez novas unidades. Permaneceram as unidades de Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Iguatemi (onde o grupo manteve duas das três lojas que possuía, tendo vendido a primeira para a TIM conforme previsto em contrato em caso de rescisão), Barreiras e Luís Eduardo Magalhães (cuja gestão passou a ser compartilhada com as demais unidades). Foi expandida a unidade de vendas externas, que

teve a sua equipe triplicada. Foram abertas novas unidades no próprio shopping Iguatemi de Salvador (três quiosques), no shopping Piedade, no shopping Center Lapa (loja e quiosque), no shopping Liberdade e nas cidades de Camaçari, Santo Antônio de Jesus e Feira de Santana (quiosque).

No decorrer de 2004, dando continuidade ao processo de expansão, foram abertas novas lojas em Feira de Santana (duas novas lojas), Itabuna (duas lojas), Vitória da Conquista, Barreiras (mais uma loja), São Desidério, Juazeiro (mais uma loja), Senhor do Bonfim e Ilhéus, além de duas novas lojas no shopping Iguatemi e quiosques nos shoppings Barra e Piedade. O grupo encerrou o ano 2004 com trinta e um pontos de venda, além de uma equipe de quase 100 vendedores externos, num total de cerca de 350 colaboradores.

O ano 2004 foi voltado para a expansão dos negócios, aproveitando as oportunidades de mercado abertas pela entrada da operadora CLARO. Para 2005, a estratégia é de consolidação, de “arrumar a casa”, ajustando-se processos operacionais e de retaguarda para dar suporte a essa nova estrutura pós-expansão. Ainda assim, está prevista para o segundo semestre a abertura de duas novas unidades, uma no Shopping Piedade (Salvador) e outra em Vitória da Conquista, fortalecendo a presença do grupo em praças onde já atuava.

## 5.2. ESTRUTURA DE COMANDO

A organização estudada – o Grupo Nexcom – compreende um conglomerado de cinco empresas com participações societárias distintas, porém todas dirigidas por uma estrutura de comando única, formada atualmente por quatro diretorias, todas ocupadas por sócios das empresas do grupo:

- Diretoria de Marketing e Vendas no Varejo: a ela estão subordinados os supervisores, gerentes e sub-gerentes de loja, coordenadores de quiosques, bem como os departamentos de Marketing e Estoque;
- Diretoria de Marketing e Vendas Corporativas: comanda os supervisores e seus vendedores externos, bem como o departamento de Pós-Venda e a área de Telemarketing (terceirizada);
- Diretoria Operacional: responsável pelo controle de serviços realizados (ativações de novas linhas), pelos setores de Informática, Recursos Humanos, Jurídico e de Manutenção / Suprimentos;
- Diretoria Administrativa e Financeira: dirige o trabalho das equipes dos setores Financeiro, Contábil, Fiscal e de Pessoal.

### 5.3. CARACTERÍSTICAS

A principal característica do grupo Nexcom é a predisposição para as mudanças. O mercado de telecomunicações é altamente dinâmico, especialmente no segmento de telefonia celular (que tem pouco mais de dez anos de operação no Brasil). Novas tecnologias e serviços são lançados com frequência, o que faz com que as regras do jogo mudem o tempo todo. Novas operadoras ainda estão em implantação, outras já passaram por fusões, aquisições e trocas de comando. Tanta volubilidade exige da empresa uma alta capacidade de adaptação da sua estrutura e dos seus processos de trabalho (o que por sua vez requer agilidade nas decisões e na comunicação).

Em sete anos de existência, o grupo Nexcom já teve cinco composições societárias diferentes, já operou sob o formato de franquia e agente credenciado, já representou duas operadoras diferentes, já abriu e fechou diversos pontos de venda. Pode-se afirmar sem medo de errar que, ao longo da sua vida empresarial, os dirigentes da Nexcom dedicaram mais tempo à condução das mudanças do que às atividades rotineiras. Em meio a tantas mudanças, acompanhadas também por uma alta rotatividade do quadro de colaboradores, torna-se difícil sedimentar uma cultura própria e criar uma identidade dos indivíduos com os propósitos da organização. Alguns princípios, entretanto, são muito fortes na filosofia de trabalho da empresa:

- Seriedade: a empresa não abre mão do cumprimento de suas obrigações éticas, contratuais, trabalhistas, tributárias, financeiras, etc. As incoerências e dificuldades impostas pelo cenário político-econômico, que impõem encargos excessivos nas áreas tributária e trabalhista, por exemplo, não são tomadas como justificativa para deixar de cumprir o que a lei determina.
- Busca da profissionalização: apesar de ter tido uma base familiar, a gestão da Nexcom é tecnicamente qualificada. A empresa investe em sistemas e treinamento, embora a estrutura enxuta e o estado de “transição permanente” muitas vezes dificultem a adoção das ferramentas de gestão apropriadas e a atuação mais consistente no desenvolvimento de pessoal.
- Agilidade na comunicação: a empresa aderiu à cultura do e-mail. A maior parte da comunicação interna da Nexcom ocorre através deste canal, que permite conciliar agilidade a um mínimo de formalidade.
- Estímulo à Competição: como qualquer empresa varejista, o estímulo à competição é natural, pois a remuneração da equipe de vendas é variável e baseada no desempenho

individual. A empresa chegou a adotar no passado uma política de remuneração que mesclava uma parcela variável pelo desempenho individual e outra variável em função do desempenho da equipe, mas por pressão dos próprios colaboradores a remuneração passou a ser resultante apenas do desempenho individual. Com isto, acirrou-se a competição interna, o que requer um acompanhamento permanente das lideranças para evitar situações de deslealdade e conflito.

Alguns traços culturais comuns às empresas baianas são encontrados na Nexcom. A informalidade que permeia as relações pessoais, a intimidade com que até mesmo os dirigentes são tratados pelos funcionários, um certo “descaso” em relação às normas (que vem sendo combatido com orientação e punições ao descumprimento), o paternalismo, a emoção, o companheirismo, a valorização das redes informais, entre outros.

É importante ressaltar ainda que, apesar de todas as unidades do grupo serem localizadas na Bahia, estão distribuídas em cidades diferentes, cada uma delas com características culturais próprias. Por essa razão, cada loja tem “a cara” do seu gerente – na forma como as pessoas se comportam, se relacionam e desempenham os mais diversos papéis. Cada gerente tem autonomia para designar tarefas, delegar responsabilidades, contratar (mediante orientação e suporte do setor de RH), demitir, estabelecer rituais próprios.

Ainda assim, mesmo com constantes mudanças e descentralização geográfica, existe uma filosofia de trabalho que permeia toda a organização, ancorada nos princípios e valores anteriormente descritos, que não está em cartazes, murais ou documentos, mas que se torna clara, muitas vezes de forma não-verbal, nas atitudes e decisões dos seus dirigentes. Como observa Enriquez (1996), o “mito fundador” cumpre duas funções essenciais: uma afetiva e outra intelectual. A função afetiva é também identificatória, manifestando-se através da criação de uma identidade coletiva que favoreça a coesão. A função intelectual é a de criar uma orientação geral do pensamento, para que as pessoas saibam como devem se comportar.

Ambas as funções se manifestam nos quatro dirigentes, em maior ou menor escala, conforme as características pessoais de cada um – curiosamente, dois dos quatro diretores têm estilo mais carismático, cumprindo função predominantemente identificatória, enquanto os outros dois têm perfil mais condizente com a função intelectual.

Para Enriquez (1996), as organizações mais dinâmicas são aquelas que “sabem conciliar eficácia e prazer, trabalho assíduo e convivência, racionalidade e imaginário, ética e estética”. A Nexcom é uma empresa alegre, jovem, comprometida com seus propósitos e com as pessoas e instituições com as quais se relaciona. Isto se reflete na sua relação com colaboradores, parceiros e clientes, e conseqüentemente nos resultados de seus negócios. Mas para potencializar os seus pontos fortes, refletindo esses aspectos no comprometimento da sua equipe, a gestão deve atentar para diversos aspectos problemáticos. Um dos desafios é criar uma atmosfera de estabilidade sem perder a flexibilidade – paradoxo já abordado no primeiro capítulo. Em relação ao ritmo das mudanças, há que se ter cuidado com a permanente instabilidade da sua configuração e de seus processos. Nessas circunstâncias, o trabalho não flui de forma racional e isto acarreta um alto nível de re-trabalho e stress nas pessoas. Também fica mais difícil o enraizamento dos valores e princípios básicos que a organização quer desenvolver.

#### 5.4. O SETOR DE RH E AS POLÍTICAS DE GESTÃO

Desde o início das suas operações, quando ainda era uma pequena empresa, a Nexcom buscava profissionalizar os seus processos de gestão. A seleção de pessoal era terceirizada a uma psicóloga, que aplicava avaliações psicológicas para a adequação do perfil dos colaboradores selecionados às necessidades da organização. Não havia um setor de RH estruturado; as atividades de treinamento eram também terceirizadas a profissionais e

empresas de reconhecida qualificação no mercado, porém sem uma ação sistemática – a cada ano, a empresa reciclava suas equipes de vendas nas proximidades do Natal para potencializar os resultados do melhor período de vendas do ano.

A partir de meados de 2001, com o aumento do quadro de colaboradores e a sua forte concentração no shopping Iguatemi de Salvador, houve a necessidade de proporcionar à equipe um acompanhamento mais próximo e personalizado, visando oferecer suporte para problemas individuais (profissionais ou pessoais) e solucionar conflitos e questões grupais eventualmente existentes. A própria psicóloga que já terceirizava a seleção de pessoal assumiu este trabalho, ainda como consultoria externa, fora da estrutura da empresa.

Com a grande expansão decorrente da mudança da operadora TIM para a operadora CLARO, veio a necessidade de incluir na estrutura do Grupo Nexcom um setor de RH estruturado e responsável por todas as ações desta área. A mesma psicóloga assumiu o setor ainda em dezembro de 2003 e passou a contar também com uma auxiliar de RH.

Vale observar que, apesar do setor de RH estar formalmente subordinado à Diretoria Operacional, na prática todos os diretores se envolvem com essa área. Primeiro, porque apesar da expansão, o porte e a estrutura da empresa ainda permitem uma forte integração entre os diretores, cujas salas no escritório central são interligadas e separadas apenas por divisórias de vidro, o que proporciona uma comunicação ágil e a discussão de soluções para problemas de naturezas diversas, fazendo com que a maior parte das decisões seja compartilhada. Segundo, porque a seleção de pessoal envolve os líderes dos setores que abrem vagas, que acompanham o processo junto à psicóloga – o mesmo acontece com as atividades de treinamento. Terceiro, porque o Grupo Nexcom, por atuar no segmento comercial, tem suas atividades baseadas muito fortemente na atuação das pessoas e delas depende o seu faturamento e conseqüentemente a sua sobrevivência.

Outro aspecto importante é que, como o ano 2004 foi voltado para a expansão, as ações de RH praticamente limitaram-se às atividades de recrutamento e seleção, com a formação dos quadros de pessoal das unidades abertas ao longo do ano. Em 2005, iniciou-se um processo de sistematização de ações diversas, estruturando o setor para adequação ao novo porte do grupo, agora composto por aproximadamente 350 colaboradores.

Diante do exposto, vale ressaltar que as políticas de gestão de pessoas na Nexcom estão menos ancoradas nas práticas de RH propriamente ditas (ex: recrutamento, seleção e treinamento) e mais sedimentadas nas atitudes e decisões de seus gestores frente às mais diversas situações – na abertura e acessibilidade da diretoria, na clareza e respeito às regras de comissionamento e remuneração, na punição rigorosa de ações fraudulentas ou em desacordo com as normas da organização, etc.

Descreveremos a seguir as práticas de gestão de RH na Nexcom.

#### **5.4.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento pode partir de três diferentes fontes: de currículos enviados através de anúncios em jornal; de currículos deixados nas unidades do Grupo ou trazidos pelos próprios colaboradores; e ainda de encaminhamento de candidatos das duas instituições intermediadoras de estágio conveniadas com a Nexcom (o Instituto Euvaldo Lodi e a Sui Generis) – quando a vaga aberta é para estagiário. É importante observar que a Nexcom é a porta de entrada de muitos estagiários no mercado formal de trabalho, sendo muitas vezes a primeira experiência profissional de seus colaboradores e, portanto, a sua primeira oportunidade de inserção nesse mercado.



A vaga pode ser aberta a partir de uma determinação da diretoria (aumento da estrutura) ou de uma solicitação de reposição de um supervisor, gerente ou coordenador, encaminhada por e-mail para a área de RH. Para cada vaga, são especificados os pré-requisitos, carga horária semanal, horário de trabalho e forma de contratação (estagiários ou funcionários). A empresa geralmente opta pela contratação de estagiários nas áreas de vendas (caso não haja experiência prévia no segmento) e na área administrativa e financeira, a depender da função – a perspectiva é a de que os contratos de estágio durem no máximo um ano, período de aprendizado e adaptação após o qual o estagiário é efetivado como funcionário ou desligado da organização.

A seleção interna ocorre quase sempre para os cargos de maior responsabilidade, para os quais a experiência na própria empresa torna-se importante. Só quando não há pessoas com o perfil necessário recorre-se ao mercado. Não existe um padrão único para a seleção interna, ela pode se resumir numa única entrevista ou conter todas as etapas da seleção externa, detalhadas a seguir.

- A primeira etapa é a triagem dos pré-requisitos (escolaridade, disponibilidade de horários, experiência prévia, etc.) que é feita pela psicóloga responsável (em caso de triagem de currículos) ou pelas instituições intermediadoras de estágio (que já encaminham candidatos que se enquadrem nos pré-requisitos estabelecidos).
- A segunda etapa é a entrevista, na qual, através de um contato pessoal com os candidatos (individualmente ou em grupos), a psicóloga fornece maiores detalhes sobre a vaga e levanta elementos comportamentais, familiares e outras informações verbalizadas pelos candidatos (expectativas de crescimento e remuneração, por exemplo), a fim de descartar aqueles que não se interessaram pelo que foi oferecido ou apresentam características incompatíveis com a vaga ofertada. São entrevistados, em média, oito a dez candidatos

para cada vaga, com a participação de supervisores e coordenadores responsáveis, quando possível.

- A terceira etapa é a avaliação psicológica, onde são aplicados testes de habilidades verbais e numéricas. Esta etapa também compreende uma avaliação qualitativa das condições gerais de ajustamento e das características de personalidade (e sua adequação à função), para complementação de informações sobre o perfil psicológico dos candidatos. Geralmente são avaliados nesta etapa três a cinco candidatos por vaga.
- A última etapa é a entrevista final dos candidatos aprovados, desta vez individualmente, pela diretoria, supervisão ou gerência responsável, para a escolha daquele que será contratado. Uma vez escolhido, o mesmo é orientado pelo RH quanto à documentação e providências necessárias e em seguida encaminhado ao Setor de Pessoal para as formalidades de praxe.

#### **5.4.2. Treinamento e Desenvolvimento**

Após a formalização da sua admissão, o novo colaborador participa de uma reunião de integração. O seu objetivo é o de inserir o indivíduo no universo da organização, dando a ele informações sobre o histórico, estrutura, características e políticas de trabalho da mesma. Quando há um grupo significativo de novatos, procura-se também integrá-los através de dinâmicas de grupo, para que comecem a sentir-se à vontade no ambiente da empresa. Essas reuniões de integração, entretanto, ainda não foram sistematizadas, sendo intenção da área de RH realizá-las mensalmente com os colaboradores recém-admitidos.

Ao se apresentar para o trabalho, o novo colaborador recebe o treinamento operacional (voltado para o aprendizado das “ferramentas” de trabalho). No caso das equipes

de lojas e quiosques, a própria operadora CLARO assume a orientação sobre ativações de novas linhas, planos e tarifas telefônicas, programação de aparelhos (em parceria com os fabricantes), etc. Este treinamento acontece em turmas, esporadicamente (sem periodicidade fixa), podendo ser solicitado caso haja uma quantidade razoável de novatos. Nas demais situações, o colaborador é orientado pelo seu gerente ou coordenador, ou ainda por colegas, através do acompanhamento do trabalho de outras pessoas.

No caso de novos gerentes e coordenadores, eles também recebem orientação da equipe da administração central quanto a procedimentos financeiros, fiscais e administrativos, além de acompanharem outros gerentes ou coordenadores em ação. Eventualmente, a empresa promove reuniões e treinamentos específicos para os que exercem cargos de chefia, como o Encontro de Líderes previsto para outubro de 2005, que incluirá reuniões, treinamento e planejamento (juntamente com os supervisores, gerentes, sub-gerentes e coordenadores) das ações para potencializar as vendas do final do ano.

Esporadicamente, a empresa oferece treinamento comportamental (voltado para o desenvolvimento de habilidades e posturas desejáveis para a execução do trabalho), predominando os temas Técnicas de Vendas e Qualidade no Atendimento. Também não existe sistematização para esta atividade, embora ela tenha acontecido nos últimos anos com frequência anual, realizada geralmente em novembro, para as equipes de lojas e quiosques (preparação para a alta estação de vendas – o Natal).

São ainda oferecidos eventualmente treinamentos (operacionais ou comportamentais) contratados a partir de necessidades levantadas ou de oportunidades detectadas pela empresa ou pelos próprios colaboradores. Um exemplo são cursos divulgados por empresas especializadas nas áreas financeira, fiscal, contábil ou de pessoal, que chegam ao conhecimento da diretoria responsável e são avaliados (e eventualmente contratados para

um ou mais funcionários). Outro exemplo são cursos e palestras realizados numa determinada cidade, em que o gerente solicita autorização do RH para incluir a sua equipe e esse setor avalia e decide.

Sobre desenvolvimento de pessoal, do ponto de vista acadêmico (que entendemos como um processo educacional de longo prazo que inclui até mesmo uma formação escolar ou universitária), não há muito a dizer. O grupo Nexcom estimula de certa forma as iniciativas de seus colaboradores nesse sentido (a equipe administrativa, por exemplo, tem patamares de remuneração diferenciados por nível de escolaridade), mas não patrocina esse desenvolvimento. Como a grande maioria de seus colaboradores é jovem e muitos são estudantes, ajudar a todos seria inviável financeiramente e até hoje não se identificou critérios justificáveis para abrir exceções. Entretanto, do ponto de vista de uma orientação de carreira, o setor de RH da Nexcom faz um trabalho de acompanhamento da equipe, que vem a ser uma orientação individual com a avaliação das condições atuais do indivíduo, visando ajudá-lo a gerenciar sua carreira e prospectar novas oportunidades na empresa, preparando-se previamente para elas.

#### **5.4.3. Socialização e Envolvimento**

A cultura de informalidade nas relações de trabalho característica da Nexcom cria um clima propício para atividades de socialização e envolvimento. Tanto são estimuladas as iniciativas de colaboradores quanto são promovidas pela própria empresa atividades com essa finalidade.

Entre as iniciativas da própria empresa, merecem destaque:

- Convenção CLARO-Nexcom: a virada de bandeira da TIM para a CLARO foi feita de forma cuidadosa, através de uma convenção de vendas com a duração de dois dias, com palestras de dirigentes da Nexcom e da CLARO, palestras motivacionais e atividades de integração, em que se conquistou as pessoas para representar a nova operadora, envolvendo-as no processo;
- Festa 1º de Maio: como o final do ano é época de muitas vendas e trabalho, a empresa instituiu a data de 1º de maio para a sua confraternização anual com todos os colaboradores – em 2005 já foi realizada a quarta edição deste evento batizado de NEXCOMEMORAÇÃO, onde todos os colaboradores podem levar um acompanhante e desfrutar de um dia inteiro de festa, com atividades para crianças, bandas de música, premiações e sorteios, etc;
- Jornal Conexão: a Nexcom publica bimensalmente o seu jornal denominado Conexão, onde são divulgadas as conquistas da empresa, novidades do mercado, entrevistas com colaboradores e parceiros, *ranking* de vendedores e aniversariantes do bimestre, entre outras informações de interesse da sua “comunidade” – vale observar que alguns funcionários participam inclusive do Conselho Editorial do jornal;
- Aniversariantes do Mês: na administração central, mensalmente, é feita uma pequena confraternização com os aniversariantes do mês, com bolo, refrigerante e “parabéns”;
- Happy Hour com Gerentes e Coordenadores: Esporadicamente, são organizados encontros informais com gerentes e coordenadores após o expediente, muitas vezes com a participação dos diretores, para integração e aproximação dos líderes das equipes.

Além do jornal interno, está em fase experimental a intranet da Nexcom, onde se pretende divulgar e estimular as ações diversas, utilizando-se dessa ferramenta de comunicação interna para fortalecer as políticas organizacionais.

As iniciativas dos colaboradores vão desde a realização de confraternizações locais de equipes de determinadas lojas e quiosques, até iniciativas como o NexGol (evento semanal de futebol que a Nexcom patrocinou por um ano com o aluguel do campo), passeios de barco, passeios ciclísticos, etc. A empresa estimula essas iniciativas, mas patrocina seletivamente, para evitar a concentração de investimentos em poucos grupos e um forte vínculo com atividades sociais das quais não participa da concepção e portanto não tem maiores informações.

Vale ressaltar aqui que a disponibilização de uma psicóloga no setor de RH para apoio a questões individuais e coletivas também promove envolvimento e socialização, na medida em que eventuais conflitos e problemas de relacionamento são tratados com ajuda especializada.

#### **5.4.4. Reconhecimento e Recompensas**

Os novos colaboradores são sempre admitidos através de contratos de estágio ou de contratos de experiência de 90 dias. Desta forma, pode ser feita uma avaliação da sua postura e do seu desempenho após essa primeira fase de adaptação e aprendizado. Para os estagiários, existe a perspectiva concreta de efetivação após um ano, caso o seu desempenho seja satisfatório. Para os funcionários, o prazo de 90 dias nem sempre é suficiente para uma avaliação que decida sobre a sua permanência, mas é o tempo máximo permitido por lei. Na prática, portanto, embora se considere esses prazos (de um ano para estagiários e de 90 dias para funcionários) como “data de corte” para que os gerentes e coordenadores se pronunciem quanto à intenção de manter ou não o colaborador na sua equipe, podem haver avaliações em outros momentos (e decisões de efetivação ou desligamento) a depender das situações vivenciadas.

A Nexcom não possui um sistema formal de avaliação de desempenho. As avaliações são subjetivas, exceto na área de vendas, onde há critérios quantitativos para avaliação (volume de vendas e ativações de novas linhas). Mas há também a subjetividade na avaliação postural – apresentação pessoal, abordagem dos clientes, comportamento do indivíduo, relacionamento com colegas e chefias, aspectos disciplinares como cumprimento de horários e uso adequado do uniforme, etc. Alguns gerentes utilizam, por sua própria iniciativa, formulários de avaliação com itens dessa natureza, mas ainda não há um padrão da empresa para tal.

Também não há critérios sistematizados para promoções, embora se costume promover aquelas pessoas que, além de apresentarem um desempenho e postura satisfatórios, demonstram comprometimento com a organização, assumindo responsabilidades (até mesmo por assuntos que não fazem parte do escopo do seu trabalho), tendo iniciativa e vibrando com as suas conquistas. As promoções podem se dar de forma vertical (galgando um posto hierarquicamente acima do atual) ou horizontal – através do remanejamento para uma função de mesmo nível hierárquico, porém de mais responsabilidade e melhor remuneração, como a mudança de um gerente de uma loja menor para uma loja maior. As promoções se dão tanto através de seleção interna (cumprindo-se as etapas já descritas no item correspondente) ou de decisão direta da diretoria, quando se julga pertinente.

As premiações acontecem de formas diversas, sempre ligadas aos resultados de vendas e ativações de novas linhas. A Nexcom criou uma campanha interna com a duração de dois anos – denominada “Motores Ligados” – que premiou com uma moto, na confraternização de 1º de maio de 2004, a vendedora que apresentou melhores resultados nos primeiros 12 meses e com um carro zero quilômetro, na festa de 1º de maio de 2005, a vendedora campeã dos 24 meses. Os fabricantes de aparelhos também fazem campanhas próprias de premiação que atingem os colaboradores da Nexcom, com prêmios que variam de

aparelhos celulares e bonificações em dinheiro a viagens. Em 2004, duas vendedoras da empresa foram premiadas pela Motorola com uma viagem para assistir ao Grande Prêmio Brasil de Fórmula 1 em São Paulo.

Para a equipe administrativa, cujo desempenho não é mensurável quantitativamente, não existem premiações ou campanhas formais para alcance de metas. Em 2004, entretanto, em reconhecimento ao empenho extra de toda a equipe, que contribuiu para a rápida expansão da Nexcom, a empresa resolveu bonificar essa equipe administrativa com um salário adicional.

O reconhecimento também acontece informalmente, de modo verbal ou por e-mail a partir de alguma realização importante, como a superação das metas de venda, assim como através do jornal Conexão, que além de divulgar o *ranking* de vendedores, traz a cada edição na sua coluna “Perfil” a apresentação de um colaborador da empresa, que merece destaque não apenas pelo seu desempenho, mas também pela sua postura profissional. Evita-se, nesta coluna, colocar profissionais de vendas, justamente para valorizar nela outros atributos, já que o *ranking* é elaborado a partir dos resultados quantitativos.

Em termos de remuneração, há distinções importantes entre as políticas adotadas para as equipes de vendas e para a equipe administrativa, tratadas a seguir. Entretanto, dois aspectos são comuns a essas políticas. O primeiro diz respeito à ausência de benefícios. É opção da empresa ater-se às obrigações legais para possibilitar o estabelecimento de políticas de remuneração mais agressivas (notadamente na área de vendas), deixando a cargo do próprio colaborador o suprimento de suas necessidades de saúde e alimentação, por exemplo. Esta decisão, mais do que uma filosofia, decorre do fato de que a estrutura ainda está se ajustando ao novo porte e que a incorporação desses benefícios implica, além de investimentos, em novas tarefas e processos de controle. Ao se considerar a rotatividade



natural do segmento comercial, o trabalho agregado torna-se ainda maior. Existe, no entanto, a intenção de estudar futuramente a viabilidade de oferecer tais benefícios (saúde e alimentação). O segundo aspecto é o tratamento igualitário de funcionários e estagiários – as políticas de remuneração são estabelecidas por função, não importando a forma de contratação. Esta tem impacto apenas na carga horária semanal (já que os estagiários só podem trabalhar com carga igual ou inferior a 40 horas semanais e os funcionários podem chegar a 44 horas) e nos direitos trabalhistas assegurados aos funcionários, aos quais os estagiários não fazem jus, tais como previdência social, FGTS, férias e 13º salário. Em contrapartida, a empresa oferece, em muitos casos, a oportunidade da primeira experiência de trabalho, com perspectivas concretas de efetivação posteriormente.

A política de remuneração das equipes de vendas é totalmente variável e ancorada unicamente no desempenho individual. Cada vendedor recebe um percentual do valor de suas vendas e uma comissão sobre as ativações de novas linhas realizadas em planos pré-pagos e pós-pagos. Fica assegurado apenas o piso salarial da categoria, estabelecido pelo Sindicato dos Comerciantes, havendo complemento de valor caso as comissões apuradas sejam inferiores a este piso. Para as funções de coordenador, gerente ou supervisor, também são estabelecidas comissões sobre os mesmos critérios, só que neste caso relativos ao volume atingido por toda a equipe sob a sua responsabilidade e com pisos mínimos estabelecidos a depender da função e unidade(s) de trabalho.

A política de remuneração da equipe administrativa é composta de salários fixos, estabelecidos com base em parâmetros de mercado, que obedecem a um plano de cargos e salários que contempla diversos níveis (auxiliar, assistente, encarregado, coordenador e gerente) e também varia conforme o nível de escolaridade (segundo grau completo, superior incompleto e superior completo).

Em respeito ao seu princípio de seriedade, a Nexcom não se utiliza de expedientes comuns no mercado, como o pagamento da remuneração parcialmente através da folha oficial e parcialmente “por fora” ou extra-oficialmente. Para evitar encargos excessivos, a empresa trabalha dentro de um planejamento que compõe o quadro de colaboradores com estagiários e funcionários, mas cumprindo todas as obrigações legais decorrentes dos contratos firmados. O pagamento em dia – que por lei seria até o quinto dia útil do mês subsequente mas que a Nexcom faz impreterivelmente até o dia 05 de cada mês – também é compromisso assumido e cumprido à risca. Apesar de não ser mais do que uma obrigação, essa característica é percebida como sinal de respeito pelos colaboradores, que verbalizam isto com certa frequência, já que no mercado de trabalho, de modo geral, a realidade é bem diferente.

Após este “panorama” da Nexcom – organização que constitui o contexto deste trabalho -, passaremos ao delineamento da pesquisa realizada no próximo capítulo.

## 6. DELINEAMENTO DA PESQUISA

*“É sabido que, para se fazer uma análise desapaixonada de qualquer tema, é necessário que o pesquisador mantenha uma certa distância emocional do assunto abordado. Mas será isso possível? Seria possível um padre, ao analisar a evolução histórica da Igreja, manter-se afastado de sua própria história de vida? Ou ao contrário, um pesquisador ateu abordar um tema religioso sem um conseqüente envolvimento ideológico nos caminhos de sua pesquisa? Provavelmente a resposta seria não. Mas, ao mesmo tempo, a consciência desta realidade pode nos preparar para trabalhar esta variável de forma que os resultados da pesquisa não sofram interferências além das esperadas. É preciso que o pesquisador tenha consciência da possibilidade de interferência de sua formação moral, religiosa, cultural e de sua carga de valores para que os resultados da pesquisa não sejam influenciados por eles além do aceitável”.*  
(BELLO, 2004, item 3.3)

Esta pesquisa, que compreende um estudo de caso numa única organização, foi realizada por uma sócia-diretora da organização pesquisada. Foram adotadas medidas para evitar a interferência dessa relação na coleta dos dados, assegurando-se o sigilo e delegando-se o tratamento dos dados a uma pessoa externa à organização. Quanto às análises, tomou-se a precaução de discuti-las com pessoas sem nenhum vínculo com a organização, para minimizar qualquer interferência de ordem emocional e potencializar os benefícios decorrentes do amplo conhecimento do contexto em análise.

Neste capítulo, apresentaremos detalhadamente a metodologia adotada para a realização desta pesquisa, desde as definições e escolhas preliminares até os procedimentos e instrumentos utilizados.

## 6.1. QUESTÃO DE PARTIDA E QUESTÕES OPERACIONAIS

A revisão da literatura, discutida nos capítulos 1, 2 e 3, bem como o contexto da pesquisa, discutido no capítulo 4, remete a uma problemática complexa. De um lado, o cenário econômico impondo a redução de custos como forma de obter competitividade; do outro, novos arranjos e necessidades organizacionais que conduzem ao perfil do trabalhador multiquificado. Entre o mercado e os indivíduos, estão as organizações e as suas áreas de RH responsáveis pela mediação dessas relações, implementando políticas de gestão que poderão influenciar o comprometimento da equipe de formas diversas, a depender de como sejam percebidas pelos colaboradores. Tudo isso num contexto em que predomina a mão-de-obra pouco qualificada e com alta rotatividade.

Diante dessa problemática provocada pelos dois temas centrais explorados (Gestão de Pessoas e Comprometimento no Trabalho), da carência de estudos em organizações varejistas de pequeno e médio porte, bem como das necessidades específicas da Nexcom, foi definida a seguinte questão de partida:

**EM QUE MEDIDA A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES  
DA NEXCOM SOBRE AS POLÍTICAS DE GESTÃO DESTA  
ORGANIZAÇÃO ESTÁ ASSOCIADA AOS SEUS NÍVEIS E  
PADRÕES DE COMPROMETIMENTO?**

Para responder a essa questão, faz-se necessário inicialmente responder a três questões operacionais, mais específicas:

Q1: Como as políticas de gestão da Nexcom são percebidas pelos seus colaboradores?

Q2: Quais os níveis de comprometimento dos colaboradores da Nexcom?

Q3: Quais os padrões de comprometimento identificados entre os colaboradores da Nexcom?

As escolhas teórico-metodológicas descritas nos tópicos seguintes possibilitaram a investigação dessas questões.

## 6.2. MARCO TEÓRICO

Sintetizando as escolhas já apontadas durante a revisão da literatura, o marco teórico delimitado para esta pesquisa incluiu as seguintes abordagens:

- a) Para aferição da percepção das políticas de gestão (em resposta à questão operacional Q1), foram utilizadas as características dos modelos *agency* e *community*. Foi criada uma escala específica para esta pesquisa, conforme detalharemos adiante.
- b) Em relação aos níveis de comprometimento (em resposta à questão operacional Q2), utilizamos como suporte teórico o modelo de Fink (1992), para o comprometimento com o trabalho, e o modelo de Meyer e Allen (1997), para o comprometimento com a organização nas bases afetiva e instrumental, em virtude da sua maior aceitação e utilização no meio acadêmico: “No momento atual, poderíamos afirmar que o modelo de Meyer e Allen domina as investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional” (BASTOS, 1998, p.4).
- c) Sobre os padrões de comprometimento (em resposta à questão operacional Q3), optamos pela combinação de focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental). Os padrões frente aos focos foram obtidos a partir da combinação das médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva), enquanto os padrões

frente às bases foram obtidos a partir da combinação das médias de comprometimento afetivo e de comprometimento instrumental.

Para a caracterização da amostra, foram escolhidas variáveis demográficas, ocupacionais e de empregabilidade, investigadas na sua associação com a percepção dos colaboradores sobre as políticas de gestão e com os níveis e padrões de comprometimento desses colaboradores, para uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

Trata-se, portanto, de um estudo sobre antecedentes do comprometimento no trabalho, com suporte teórico embasado em trabalhos discutidos na revisão de literatura, conforme demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Marco Teórico da Pesquisa**

<b>Fenômeno Estudado</b>	<b>Dimensões Abordadas</b>	<b>Referência</b>
Percepção das Políticas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo <i>Agency</i></li> <li>• Modelo <i>Community</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROUSSEAU e ARTHUR, 1999</li> </ul>
Focos do Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho</li> <li>• Organização (Afetivo)*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINK, 1992</li> <li>• MEYER e ALLEN, 1997</li> </ul>
Bases do Comprometimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afetiva*</li> <li>• Instrumental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEYER e ALLEN, 1997</li> </ul>

\* Trata-se da mesma medida em duas diferentes dimensões de análise, por isso a duplicidade da referência.

Vale tecer algumas considerações a respeito da decisão de se considerar a média de comprometimento afetivo como medida de comprometimento organizacional para o estabelecimento dos padrões frente aos focos. É importante justificar essa decisão, uma vez que o mais usual para aferição de uma média de comprometimento organizacional é utilizar a escala de Mowday, Steers e Porter (1979), extraída do OCQ. Optamos por descartar o OCQ a partir da afirmação de Mowday (1998, p.390) segundo a qual os trabalhos posteriores fizeram aparecer uma confusão conceitual naquele instrumento, por conter itens relativos a várias formas de comprometimento combinados num único escore. Além disso, alguns autores

alertam para a existência de uma sobreposição conceitual entre os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979) e Meyer e outros (1993 *apud* MEYER E ALLEN, 1997) no que se refere ao comprometimento atitudinal-afetivo (MORROW, 1993; MOWDAY, 1998). Em sua meta-análise, Meyer e outros (2002) encontraram forte correlação entre as medidas de comprometimento organizacional (extraída do OCQ) e de comprometimento afetivo (com base na escala ACS<sup>2</sup>). No Brasil, em um trabalho recente, Scheible (2004) comparou resultados obtidos através dessas mesmas escalas de comprometimento, confirmando essa forte correlação. Considerando ainda a possibilidade de simplificação do instrumento de coleta (para minimização das abstenções), preferimos, assim, adotar a mesma medida de comprometimento afetivo da escala de Meyer e Allen (1997) como medida de comprometimento organizacional para o estabelecimento dos padrões frente aos focos.

### 6.3. HIPÓTESE DE PESQUISA

Como resposta prévia à questão de partida, sem a pretensão de respondê-la no todo, mas apenas sugerindo uma das possíveis relações entre os elementos que a compõem, foi formulada a hipótese central desta pesquisa. Não foram formuladas hipóteses para todas as variáveis envolvidas na questão de partida, dada a vasta gama de possibilidades que essa questão oferece.

De acordo com a revisão de literatura, o modelo *community* tem características mais coletivistas e seria, por natureza, mais propenso a desenvolver a percepção de suporte

---

<sup>2</sup> ACS = *Affective Commitment Scale*; isto é, escala de comprometimento afetivo (ALLEN e MEYER, 1990; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993 *apud* MEYER e outros, 2002).

organizacional, um dos principais antecedentes do comprometimento afetivo. Com base nessa premissa, formulamos a seguinte hipótese:

**Quanto mais próxima do modelo community for a percepção das políticas de gestão, maior será o nível de comprometimento com a organização, na sua base afetiva.**

A hipótese estabelecida foi testada com base no modelo de análise e nas demais escolhas metodológicas que descreveremos nos próximos tópicos.

#### 6.4. MODELO DE ANÁLISE

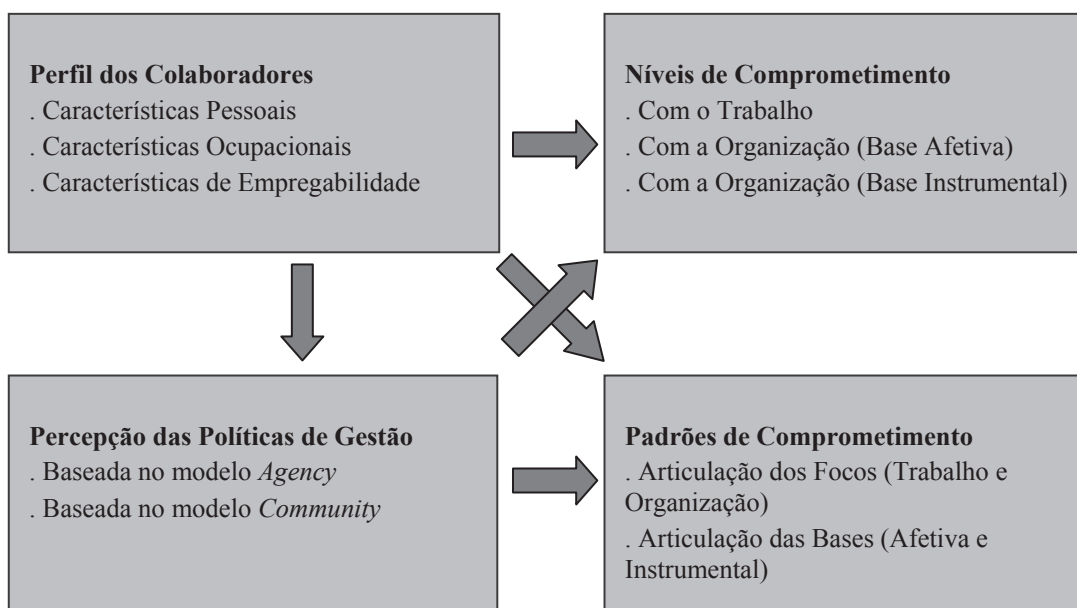
O modelo de análise estabelecido agrega, além dos elementos principais considerados na questão de partida, três grupos de variáveis para a caracterização do perfil da amostra, possibilitando uma melhor compreensão dos fenômenos estudados e das relações entre eles:

- a) Variáveis demográficas (características pessoais) – sexo, estado civil, idade, escolaridade, existência de dependentes e grau de responsabilidade financeira no sustento familiar.
- b) Variáveis ocupacionais – tipo de remuneração (fixa ou comissionada), tempo de empresa, tipo de função, vínculo com a empresa (funcionário, estagiário ou prestador de serviços).
- c) Variáveis relativas à empregabilidade – alternativas de emprego no ingresso, facilidade de ingressar na empresa, risco de perder o emprego, facilidade de conseguir outro emprego e intenção de mudança (o que o indivíduo faria se ganhasse na loteria).



Considerando essas variáveis e os fenômenos estudados, bem como as relações a serem analisadas entre esses elementos, foi definido o modelo de análise, apresentado a seguir na Figura 2.

**Figura 2 - Modelo de Análise**



Os tópicos seguintes descrevem como este modelo de análise foi operacionalizado para testar a hipótese estabelecida e responder às questões operacionais (e conseqüentemente à questão de partida).

## 6.5. OBJETIVOS

Os objetivos constituem a “ponte” entre o objeto da pesquisa e o método propriamente dito. Definimos um objetivo geral, tomando como base a questão de partida e agregando os demais elementos do modelo de análise; e objetivos específicos, que correspondem às etapas de investigação necessárias para se responder às questões operacionais e testar a hipótese de pesquisa.

### 6.5.1. Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa desenvolvida foi analisar a relação entre a percepção dos colaboradores da Nexcom sobre as políticas de gestão dessa empresa e os seus níveis e padrões de comprometimento com o trabalho e a organização, explorando possíveis associações desses elementos com as suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade.

Para o alcance deste objetivo geral, foi necessário trabalhar na direção dos objetivos específicos listados a seguir.

### 6.5.2. Objetivos específicos

- I. Identificar e descrever o perfil dos colaboradores da Nexcom, com base nas suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade;
- II. Identificar e descrever a percepção dos colaboradores da Nexcom sobre as suas políticas de gestão, com base nos modelos *agency* e *community*, explorando possíveis associações com as suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade;
- III. Identificar e descrever os níveis de comprometimento dos colaboradores da Nexcom com o seu trabalho e com a organização (nas bases afetiva e instrumental), explorando possíveis associações com as suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade;
- IV. Identificar padrões de comprometimento que descrevam como os colaboradores da Nexcom articulam seus vínculos com o seu trabalho e a organização, caracterizando esses padrões quanto às suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade;

- V. Identificar padrões de comprometimento que descrevam como os colaboradores da Nexcom articulam seus vínculos com a organização nas bases afetiva e instrumental, caracterizando esses padrões quanto às suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade;
- VI. Analisar a relação entre a percepção dos colaboradores da Nexcom sobre as suas políticas de gestão e os níveis e padrões de comprometimento desses colaboradores.

Espera-se, ainda, como contribuição deste trabalho, oferecer subsídios para a elaboração e a implementação de políticas de gestão apropriadas para promover o comprometimento da equipe em empresas varejistas e conseqüentemente melhorar o seu desempenho, nas vendas e na qualidade do atendimento.

## 6.6. METODOLOGIA

### 6.6.1. Tipo de Pesquisa

Optou-se neste trabalho por realizar um *estudo de caso*, por ser o mesmo baseado na realidade de uma única organização, através do método *hipotético-dedutivo*. Embora este método tenha na causalidade o seu eixo de explicação científica (VERGARA, 2000, p.13), esta pesquisa baseou-se na coleta (através de questionário estruturado) e análise de dados quantitativos para investigar a existência de relações entre variáveis pré-definidas, mas sem a pretensão de estabelecer causalidade.

Quanto à sua finalidade, tomando por base a taxionomia proposta por Vergara (2000, p.46), esta pesquisa pode ser classificada como *descritiva*, por expor características da população estudada e estabelecer correlações entre variáveis. Por refletir a realidade de uma

única organização, este trabalho poderá vir a gerar desdobramentos posteriores através de pesquisa *aplicada* (voltada para a solução de problemas concretos) ou *intervencionista* (interferindo na realidade estudada para modificá-la).

Quanto aos meios de investigação, ainda utilizando a classificação de Vergara (2000, p.46), além da categoria *estudo de caso*, já mencionada, esta pesquisa também se enquadra na categoria *pesquisa de campo*, já que os dados foram coletados entre os próprios colaboradores da organização estudada.

#### **6.6.2. Delimitação Geográfica e Universo da Pesquisa**

A organização estudada atua no estado da Bahia, com um escritório central em Salvador (onde estão lotadas as equipes administrativa-financeira e de vendedores externos), com lojas e quiosques na capital e em diversas cidades do interior, totalizando 31 pontos de venda, discriminados no ANEXO A - RELAÇÃO DE UNIDADES DA NEXCOM.

A pesquisa abrangeu os colaboradores de todas as unidades listadas, à exceção das equipes de vendedores externos lotadas no escritório central e em escritórios próprios ou terceirizados não relacionados acima, bem como das unidades de Barreiras, Luís Eduardo Magalhães e São Desidério, cuja gestão ainda é predominantemente local, não sendo significativamente afetadas pelas políticas e práticas de gestão que afetam as demais unidades de varejo.

A pesquisa considerou, portanto, um universo de 210 colaboradores, entre equipes de varejo (lojas e quiosques) e de retaguarda (administração), do qual se obteve uma amostra de 200 colaboradores. No ANEXO B - DETALHAMENTO DO UNIVERSO DA PESQUISA, apresentamos o número de questionários entregues e de questionários devolvidos

por unidade, demonstrando desta forma o dimensionamento do universo da pesquisa e da amostra obtida. O índice de resposta foi bastante satisfatório, com abstenção inferior a 5%.

### **6.6.3. Instrumento de Coleta de Dados**

Schwab (1980 *apud* MEYER e ALLEN, 1997, p.117) elencou algumas recomendações para a avaliação psicométrica de medidas utilizadas na pesquisa organizacional comportamental. Entre elas, devemos destacar a necessidade de examinar a fidedignidade dos dados (no que se refere à sua consistência e estabilidade temporal) e a estrutura de fatores de mensuração. Para aquele autor, os itens de uma escala devem medir o mesmo construto, seus escores devem ser relativamente estáveis ao longo do tempo e os itens utilizados para medir construtos sem relação entre si também não devem estar fortemente relacionados.

O questionário elaborado para esta pesquisa foi definido a partir de instrumentos anteriormente aplicados em outros trabalhos, com algumas adaptações de linguagem (substituindo-se, por exemplo, o termo “organização” pelo termo “empresa”, mais familiar ao público da pesquisa) e também inovações. A seguir, detalharemos cada parte do questionário, que segue em versão completa em anexo a esta pesquisa.

#### **Parte 1 – Aspectos Relacionados ao Ingresso na Empresa**

Esta parte compreende quatro questões, já utilizadas anteriormente em pesquisas realizadas pelo orientador deste trabalho (BASTOS, 1994). Essas questões caracterizam o que chamamos de Variáveis Relativas à Empregabilidade. A escala de respostas variou entre as quatro questões, tendo-se optado por manter o mesmo padrão anteriormente utilizado:

- a) *Você teve alternativas de emprego para comparar quando aceitou o seu emprego atual?*  
 Sim, muitas     Sim, algumas     Sim, apenas uma outra     Não, apenas esta alternativa
- b) *Em que medida você julga ter sido fácil ou difícil ingressar nesta empresa?*  
 extremamente fácil     muito fácil     fácil     difícil     muito difícil     extremamente difícil
- c) *Em que medida você sente que há risco de perder o seu emprego nesta empresa?*  
 extremamente alto     muito alto     alto     baixo     muito baixo     extremamente baixo
- d) *Em que medida você julga fácil ou difícil conseguir, hoje, um outro emprego fora desta empresa?*  
 extremamente fácil     muito fácil     fácil     difícil     muito difícil     extremamente difícil

## Parte 2 – Aspectos Relacionados ao Trabalho

Visando detectar o nível de comprometimento dos colaboradores da Nexcom com o seu trabalho, optou-se por utilizar a escala de Fink (1992), validada no contexto brasileiro por Bastos e Moraes (s/d).

Fink (1992, p.37) partiu do princípio segundo o qual o comprometimento só pode ser inferido a partir do comportamento e atitudes dos próprios colaboradores, pressuposto que foi traduzido para a seguinte questão: “O que se poderia esperar que os colaboradores fizessem (ou não fizessem) e dissessem (ou não dissessem) que pudesse refletir a sua identificação com seu trabalho, com a sua equipe e com a organização como um todo?” (tradução nossa). Com base nessa pergunta, após a realização de uma dinâmica com grupos de gestores, Fink (1992, p.38) sintetizou numa lista as questões levantadas, compondo o que ele chamou de *CDI – Commitment Diagnosis Instrument*, classificando-as com base no tipo de comprometimento correspondente. Com base nessas questões, Fink (1992, p.39) chegou a trinta assertivas, avaliadas por uma escala de sete possibilidades conforme o grau de concordância com cada questão. Metade delas é afirmada positivamente e a outra metade, negativamente (em ordem aleatória); desta forma, buscou-se evitar respostas “automáticas”. Foram selecionadas as dez assertivas relativas ao comprometimento com o trabalho.

Vale observar que tínhamos feito inicialmente a simples tradução das assertivas de Fink, mantendo-se a ordem e as questões negativas (quarta e oitava sentenças do Quadro 5). Contudo, no teste-piloto realizado previamente, houve um alto grau de dificuldade com as questões negativas. No primeiro nível da escala de respostas, ao responder “não”, o colaborador estaria “negando a negativa”, o que transformaria a sentença em positiva. Diante dessa constatação, decidimos então retirar dessas sentenças a palavra “não”. A preocupação inicial com o “efeito halo” foi eliminada ao se constatar que, apesar de todas as sentenças serem afirmativas, a quarta e a oitava sentenças têm significado inverso em relação às demais, o que obriga ao preenchimento cuidadoso e a respostas diferentes para haver coerência. Essas sentenças tiveram suas respostas recodificadas para apuração das médias.

**Quadro 5 - Adaptação da Escala de Comprometimento com o Trabalho**

Sentenças Originais	Sentenças Adaptadas
<i>Becoming absorbed in one's work to point of shutting out everything else.</i>	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.
<i>Great enjoyment of one's work.</i>	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.
<i>Taking pride in the quality of one's work.</i>	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.
<i>Not watching the clock in order to leave on time.</i>	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.
<i>Being able to concentrate and shut out other things.</i>	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.
<i>Thinking about work even when not at work.</i>	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.
<i>Work being a major source of need satisfaction.</i>	O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.
<i>The workday not dragging and seeming endless.</i>	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.
<i>Finding that the work itself is its own reward.</i>	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.
<i>Constant efforts to improve one's skills in the job.</i>	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.

Fonte: Fink (1992); adaptado pela autora.

Nesta parte, foi utilizada uma escala de respostas do tipo Likert, com sete alternativas excludentes entre si, referentes ao grau de concordância do indivíduo em relação

a cada uma das sentenças apresentadas: 1 = Não / nada; 2 = muito pouco; 3 = pouco; 4 = razoavelmente; 5 = muito; 6 = quase totalmente; 7 = Sim / totalmente.

### **Parte 3 – Aspectos Relacionados à Empresa**

Esta parte foi concebida com dois objetivos: mensurar os níveis de comprometimento dos colaboradores da Nexcom com a organização, nas bases afetiva e instrumental, bem como avaliar a percepção dos mesmos quanto às políticas de gestão da empresa, com base em características dos modelos *agency* e *community*.

Para identificar o nível do comprometimento organizacional dos colaboradores da Nexcom nas bases afetiva e instrumental, foram utilizadas as escalas de Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* MEYER E ALLEN, 1997). Estas escalas tiveram sua confiabilidade testada através de coeficiente alfa, obtendo-se médias de 0,85 e 0,79 para as escalas de comprometimento afetivo e instrumental, respectivamente (MEYER e ALLEN, 1997, p.120). Os testes de estabilidade temporal demonstraram que esta é menor quando testada logo após a admissão, tendendo a estabilizar-se após um pequeno período (aproximadamente um mês). Optamos pelas escalas reduzidas (de seis itens cada) ao invés das escalas originais (de oito itens cada) de comprometimento afetivo e instrumental, as quais foram validadas no contexto brasileiro por Medeiros (1997 *apud* MEDEIROS, 2003).

A escala reduzida de comprometimento afetivo de Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* MEYER E ALLEN, 1997), bem como os ajustes efetuados para este trabalho, está apresentada no Quadro 6. Da mesma forma que na parte 2, foi feita uma adaptação dos textos para eliminar a palavra “não” das sentenças, alterando-se algumas assertivas (e a ordem das mesmas) para que houvesse alternância de significados, evitando assim o “efeito halo”. A



terceira e a quinta sentenças têm significado inverso às demais e tiveram suas respostas recodificadas para fins de apuração das médias.

**Quadro 6 - Adaptação da Escala de Comprometimento Afetivo**

Sentenças Originais	Sentenças Adaptadas
<i>I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.</i>	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.
<i>I really feel as if this organization's problems are my own.</i>	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
<i>I do not feel a strong sense of belonging to my organization.</i>	Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa.
<i>I do not feel "emotionally attached" to this organization.</i>	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.
<i>This organization has a great deal of personal meaning for me.</i>	Esta empresa tem pouco significado pessoal para mim.
<i>I do not feel like "part of the family" at my organization.</i>	Eu me sinto como uma pessoa "de casa" nesta empresa.

Fonte: Meyer e Allen (1997); adaptado pela autora.

A escala de comprometimento instrumental de Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* MEYER E ALLEN, 1997), bem como a sua adaptação para este trabalho, está apresentada no Quadro 7.

**Quadro 7 - Adaptação da Escala de Comprometimento Instrumental**

Sentenças Originais	Sentenças Adaptadas
<i>Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.</i>	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade.
<i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.</i>	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora.
<i>Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave leave my organization right now.</i>	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
<i>I believe that I have too few options to consider leaving this organization.</i>	Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa.
<i>If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.</i>	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.
<i>One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</i>	Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.

Fonte: Meyer e Allen (1997); adaptado pela autora.

Para a escala de comprometimento instrumental, algumas sentenças (que haviam sido meramente traduzidas) também apresentaram dificuldades de compreensão no teste-piloto, tendo sido reformuladas, alterando-se alguns textos e a própria ordem das sentenças para assegurar novamente a alternância de significados. A primeira e a quarta sentenças têm significado inverso às demais e tiveram suas respostas recodificadas para fins de apuração das médias.

Para avaliar a percepção dos colaboradores da Nexcom quanto às políticas de gestão da empresa (com base em características dos modelos *agency* e *community*), tomamos por base um exercício aplicado pelo orientador deste trabalho em sala de aula, no qual eram listadas vinte sentenças, sendo que metade delas caracterizava aspectos do modelo *agency* e a outra metade do modelo *community*. Com base nessas sentenças, os alunos eram solicitados a escolher dez para descrever a organização que gostariam de construir, avaliando-se assim se a tendência da organização desejada era a de apresentar a predominância de um ou modelo de gestão ou do outro. Das vinte sentenças desse exercício, escolhemos doze e reformulamos alguns textos para adequação de linguagem ao perfil do público pesquisado, conforme demonstrado no Quadro 8.

Como essa parte do questionário foi elaborada especificamente para esta pesquisa, foram realizadas análises fatoriais, em caráter exploratório, para testar a sua validade. Duas dessas sentenças (indicadas na tabela em vermelho) apresentaram ambigüidade, razão pela qual tomamos a decisão de desprezá-las para a análise dos resultados da pesquisa.

Também nesta parte, foi utilizada uma escala de respostas do tipo Likert, com sete alternativas excludentes entre si, referentes ao grau de concordância do indivíduo em relação a cada uma das sentenças apresentadas: 1 = Não / nada; 2 = muito pouco; 3 = pouco; 4 = razoavelmente; 5 = muito; 6 = quase totalmente; 7 = Sim / totalmente.

**Quadro 8 - Adaptação da Escala de Percepção dos Modelos *Agency* e *Community***

<b>Modelo / Característica</b>	<b>Sentença de Bastos</b>	<b>Sentença Adaptada</b>
<i>Community</i> / Colaboração	Cooperação: estímulo à interdependência e suporte mútuo são valores centrais.	A empresa estimula a cooperação entre as pessoas.
<i>Agency</i> / Direcionamento para o Mercado	Orientar sua carreira para a empregabilidade é uma responsabilidade do trabalhador.	A empresa se preocupa em desenvolver habilidades que são úteis para o colaborador, dentro ou fora dela.
<i>Community</i> / Resiliência	Oferece-se oportunidades de crescimento e carreira no interior da organização.	A empresa oferece oportunidades de crescimento e carreira.
<i>Agency</i> / Alavancagem de Competências	O indivíduo deve desenvolver o seu repertório de competências e suas redes pessoais para novas oportunidades nos mercados de trabalho.	A empresa estimula o auto-desenvolvimento das pessoas que buscam maior qualificação.
<i>Community</i> / Colaboração	Estímulo ao trabalho em equipe e ao intercâmbio de conhecimentos e habilidades.	A empresa estimula o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos.
<i>Community</i> / Resiliência	Resiliência: a organização aprimora a capacidade de a pessoa responder às demandas do trabalho, carreira e mudanças no seu ciclo de vida.	A empresa ajuda a aprimorar a capacidade das pessoas para enfrentar desafios de trabalho e de vida.
<i>Agency</i> / Voluntarismo	Indivíduos e organizações devem agir em defesa dos seus próprios interesses (auto-afirmação e auto-proteção).	A empresa considera natural que seus colaboradores priorizem a defesa dos seus próprios interesses.
<i>Agency</i> / Direcionamento para o Mercado	Imagem de trabalhador ideal: um empreendedor que toma decisões e gerencia o seu emprego como um negócio próprio.	A empresa valoriza o colaborador que toma decisões e trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.
<i>Community</i> / Civilidade	A organização provê recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.	A empresa oferece benefícios que visam ao bem estar pessoal e familiar do colaborador.
<i>Agency</i> / Alavancagem de Competências	A organização deve assegurar que indivíduos desenvolvam opções futuras de carreira, dentro ou fora dela.	A empresa capacita o colaborador para desenvolver sua carreira, que pode ocorrer dentro ou fora dela.
<i>Community</i> / Civilidade	A gestão de pessoas se preocupa com socialização e retenção dos trabalhadores.	A empresa se preocupa em manter seus colaboradores, além de integrá-los socialmente.
<i>Agency</i> / Voluntarismo	Voluntarismo: os indivíduos devem exercer elevado grau de liberdade pessoal na forma como desempenham o seu trabalho.	A empresa dá aos indivíduos alto grau de liberdade pessoal na forma como desempenham o seu trabalho.

Fonte: Exercício aplicado por Bastos em sala de aula (2002), adaptado pela autora.

#### Parte 4 – Aspectos Relacionados à Equipe

Esta parte foi inserida para atender a outros objetivos da Nexcom, não coincidentes com os objetivos desta pesquisa, sendo por este motivo desconsiderada para as análises dos resultados apresentados.

#### Parte 5 – Outras Informações

Esta parte conteve duas questões complementares de caracterização. A primeira busca identificar o grau de responsabilidade do indivíduo no sustento de sua família (variável demográfica); a segunda, uma clássica questão de mensuração da intenção de mudança (*turnover*), considerada no grupo das Variáveis Relativas à Empregabilidade, foi proposta pelo orientador deste trabalho para ampliar as análises, considerando a alta rotatividade que permeia o segmento varejista:

<p><i>Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros? (Assinale a alternativa que melhor descreve a sua situação)</i></p> <p><i>a) Único responsável;</i>  <i>b) Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa;</i>  <i>c) Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa;</i>  <i>d) Contribui apenas com uma pequena parte;</i>  <i>e) Não tem nenhuma responsabilidade financeira.</i></p>	<p><i>Imagine que você ganhou uma altíssima quantia de dinheiro na loteria. O que você faria?</i></p> <p><i>a) Pararia de trabalhar;</i>  <i>b) Continuaría trabalhando, mas em outra atividade;</i>  <i>c) Continuaría trabalhando na mesma atividade, mas em outra empresa;</i>  <i>d) Continuaría trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa.</i></p>
---	--

#### Parte 6 – Dados de Caracterização do Grupo

Esta parte abrangeu as demais variáveis de caracterização, demográficas e ocupacionais: sexo, estado civil, idade, tipo de remuneração (fixa ou comissionada), tempo de empresa, escolaridade, dependentes, tipo de função, vínculo com a empresa (funcionário,

estagiário ou prestador de serviços). As escalas de resposta eram específicas para cada variável:

<u>Sexo:</u>	<u>Tipo de remuneração:</u>	<u>Tem dependentes?</u>
a) Masculino	a) totalmente fixa	a) Sim: Quantos? _____
b) Feminino	b) comissionada	b) Não
<u>Estado civil:</u>	<u>Tempo de Empresa:</u>	<u>Tipo de função / setor:</u>
a) solteiro(a)	a) até 6 meses	a) supervisão, gerência ou sub-gerência <u>comercial</u>
b) casado(a)	b) de 6 a 12 meses	b) vendedor
c) separado(a)	c) de 12 a 18 meses	c) caixa / serviços gerais
d) viúvo(a)	d) de 18 a 24 meses	d) administração
e) outro(a)	e) mais de 24 meses	
<u>Idade:</u>	<u>Escolaridade:</u>	<u>Vínculo com a empresa:</u>
a) Até 21 anos	a) 2º grau incompleto	a) estagiário
b) de 22 a 25 anos	b) 2º grau completo	b) funcionário
c) de 26 a 30 anos	c) sup. incompleto*	c) prestador de serviços
d) de 31 a 35 anos	d) sup. completo*	
e) de 36 a 40 anos	* informar curso:	
f) de 41 a 45 anos	_____	
g) Acima de 45 anos		

#### 6.6.4. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada através das seguintes etapas e procedimentos:

- Em reunião realizada com todos os supervisores, gerentes, sub-gerentes e coordenadores de lojas e quiosques no dia 17/06/05, foi entregue ao responsável por cada unidade o lote de questionários para aplicação da pesquisa (o mesmo foi feito posteriormente com a equipe administrativa);
- Os questionários foram entregues a cada gerente e coordenador em lotes separados para cada unidade (loja, quiosque ou equipe administrativa), contendo:

- questionários em número correspondente à quantidade de colaboradores daquela unidade (inclusive o próprio gerente ou coordenador); e
- envelopes individuais para que cada colaborador pudesse lacrar o seu questionário antes da entrega;
- Foi orientado que cada um reunisse sua equipe, explicasse o objetivo da pesquisa, ressaltasse o sigilo assegurado e estabelecesse um prazo de três dias para a devolução dos questionários preenchidos;
- Cada colaborador recebeu o questionário com uma carta de encaminhamento e um envelope individual para colocar seu questionário preenchido, lacrar e devolver ao gerente ou coordenador;
- No envelope do lote entregue aos gerentes e coordenadores, havia uma folha com a relação de todos os colaboradores que deveriam responder ao questionário (foram excluídos os admitidos a partir de 01/06/05), para fins de *check-list* do retorno – vale ressaltar que a nossa orientação foi a de solicitar e estimular a participação, mas de respeitar a decisão pessoal de colaboradores que eventualmente não quisessem responder à pesquisa;
- Após o retorno dos envelopes com os lotes de questionários respondidos, os mesmos foram encaminhados à pessoa responsável pelo tratamento dos dados.

#### **6.6.5. Tratamento dos Dados**

O tratamento dos dados (processamento e análise) foi iniciado com a codificação das respostas e a preparação do banco de dados, com a utilização do *software* SPSS –

*Statistical Package for Social Science* -, versão 11.5. Em seguida, foram digitados os questionários e realizada conferência por amostragem, abrangendo 10% dos dados. Os índices de ausência de respostas (*missing values*) foram baixos, não sendo necessária a exclusão de nenhum dos questionários.

Foram manipulados apenas dados quantitativos, empregando-se procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais (considerando-se estatisticamente significativas as diferenças que apresentaram um  $p < 0,05$ ):

- Para as médias gerais da amostra de comprometimento com os focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental), foram realizadas análises descritivas simples, com a utilização de frequências, médias e desvios-padrão;
- Para verificar possíveis relações entre as médias de comprometimento com os focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental) e as variáveis de caracterização (pessoais, ocupacionais e de empregabilidade), bem como entre as médias de percepção de políticas de gestão *agency* e *community* e as mesmas variáveis de caracterização, foram utilizados o teste *t de Student* (para variáveis com dois grupos categóricos) e análise de variância – ANOVA (para variáveis com mais de dois grupos categóricos);
- Para identificar padrões de comprometimento resultantes da combinação dos escores de cada indivíduo frente aos focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental), utilizou-se procedimentos de análise de *clusters* (através do método *ward*) – Bastos (1994 *apud* COSTA, 2005, p.73) observa que tal método proporciona a geração de grupos com tamanhos mais homogêneos, favorecendo a sua comparação com outras variáveis;
- Para testar a associação entre os padrões de comprometimento (relativos a focos e bases) e as variáveis de caracterização (pessoais, ocupacionais e de empregabilidade), foram

realizadas análises de contingência (subprograma *crosstabs*), com uso posterior do teste de qui-quadrado;

- Para comparar as médias de percepção das políticas de gestão *agency* e *community* por padrões de comprometimento (relativos a focos e bases), foi utilizada análise de variância – ANOVA;
- Para identificar associações entre as medidas de comprometimento com focos (trabalho e organização) e bases (afetiva e instrumental) e a percepção das políticas de gestão *agency* e *community*, foram utilizadas provas de correlação de Pearson.

Após esta etapa de tratamento dos dados, passamos à sua análise e discussão, que apresentamos a seguir, no próximo capítulo.



## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

*“Os dados por si sós não produzem mudanças; as informações que as pessoas obtêm a partir dos dados e o processo de aprendizado que se segue são o que faz a diferença” (tradução nossa).*

(FINK, 1992, p.77)

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo, bem como a sua análise e interpretação à luz dos conceitos teóricos apresentados anteriormente e do contexto em si – o mercado no qual a Nexcom está inserida, as peculiaridades desta empresa e suas políticas de gestão de pessoas.

Inicialmente, traçamos o perfil de caracterização da amostra quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e de empregabilidade. Em seguida, descrevemos os resultados referentes à percepção dos colaboradores sobre as políticas de gestão da Nexcom, explorando possíveis associações com as variáveis de caracterização. Passamos então à apresentação dos resultados relativos aos níveis de comprometimento com o trabalho e com a organização (nas bases afetiva e instrumental) e suas relações com as mesmas variáveis de caracterização. Depois, descrevemos os padrões de comprometimento com focos (trabalho e organização) e de comprometimento com bases (afetiva e instrumental) obtidos através da análise de *clusters*, com base nas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade. Por fim, analisamos as relações entre a percepção das políticas de gestão e os níveis e padrões de comprometimento identificados.

## 7.1. PERFIL DOS COLABORADORES DA NEXCOM

Para a caracterização do perfil dos colaboradores da Nexcom e posterior avaliação de suas associações com a percepção das políticas de gestão e os níveis e padrões de comprometimento, optamos por três grupos de variáveis: características pessoais, características ocupacionais e características relativas à empregabilidade.

Apresentamos na Tabela 1 a caracterização da amostra com base nas características pessoais.

**Tabela 1 - Características Pessoais dos Colaboradores**

<b>Características Pessoais</b>	<b>%</b>	<b>Características Pessoais</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		<b>Escolaridade</b>	
Masculino	37,2	2º grau incompleto	2,5
Feminino	62,8	2º grau completo	36,7
		Superior incompleto	54,3
<b>Estado civil</b>		Superior completo	6,5
Solteiro	74,0		
Casado	20,0	<b>Tem dependentes?</b>	
Separado	4,5	Sim	30,8
Outro	1,5	Não	69,2
<b>Idade</b>		<b>Responsabilidade Financeira</b>	
Até 21 anos	21,1	Único responsável	10,2
De 22 a 25 anos	35,2	Principal responsável	10,7
De 26 a 30 anos	26,1	Divide igualmente com alguém	36,4
De 31 a 35 anos	11,1	Contribui com pequena parte	31,5
De 36 a 40 anos	4,5	Não tem responsabilidade	11,2
De 41 a 45 anos	1,5		
Acima de 45 anos	0,5		

Foi observada uma forte predominância de mulheres (62,8%), pessoas solteiras (74,0%), jovens (mais da metade possui até 25 anos), com escolaridade relativamente baixa (39,2% só estudaram até o segundo grau e 54,3% estão cursando faculdades; apenas 6,5% possuem nível superior completo).

A maioria não tem dependentes (69,2%), mas participa ativamente do sustento familiar em termos financeiros, assumindo como único ou principal responsável (20,9%), dividindo a responsabilidade com alguém (36,4%) ou contribuindo apenas com uma pequena parte (31,5%). Somente 11,2% afirmaram não ter nenhuma responsabilidade financeira.

O perfil da equipe da Nexcom é condizente com o esperado, uma vez que esta empresa comercializa produtos de alta tecnologia e está inserido num mercado de grande velocidade nas mudanças, o que tipicamente atrai o público jovem. A sua política de admissão de estagiários, que muitas vezes experimentam o primeiro emprego na empresa, também contribui significativamente para esse perfil.

Na Tabela 2, discriminamos as características ocupacionais do grupo. Sobre essas características, é importante ressaltar a predominância da remuneração variável, baseada em comissões (69,3%) – como na maioria das empresas atuantes no segmento comercial -, do pouco tempo de empresa (61,3% estão no seu primeiro ano de trabalho na Nexcom), do grande contingente alocado na área de vendas (55,3%) e da significativa parcela de estagiários (29,3%).

O perfil ocupacional também corresponde ao esperado, com características típicas de qualquer empresa comercial e com claro impacto da rotatividade elevada e da política de recrutamento e seleção da Nexcom.

Tabela 2 - Características Ocupacionais dos Colaboradores

Características Ocupacionais	%	Características Ocupacionais	%
<b>Remuneração</b>		<b>Tipo de função</b>	
Totalmente fixa	30,7	Supervisão / gerência	14,6
Comissionada	69,3	Vendedor	55,3
		Caixa / serviços gerais	17,1
<b>Tempo de empresa</b>		Administração	
Até 6 meses	17,6		
De 6 a 12 meses	43,7	<b>Vínculo com a empresa</b>	
De 12 a 18 meses	10,6	Estagiário	29,3
De 18 a 24 meses	8,0	Funcionário / Prestador de serviço	69,7
Mais de 24 meses	20,1		

Em relação aos dados ocupacionais, chama a atenção a variável tempo de empresa. Observou-se que a maioria absoluta da equipe está na empresa há menos de um ano. Embora este dado sofra impacto do período de expansão vivenciado pela Nexcom em 2004, ele reflete claramente o problema da rotatividade existente na empresa, que certamente merece uma investigação mais profunda de suas causas e conseqüências.

A análise das características de empregabilidade da equipe da Nexcom está apresentada na Tabela 3. Observou-se que a maioria dos colaboradores não tinha (37,2%) ou tinha apenas uma alternativa (34,2%) ao ingressar na Nexcom. Sobre a facilidade / dificuldade de ingresso na empresa, as opiniões são divididas, com predominância dos que consideraram difícil / muito difícil (total de 60,0%), o que provavelmente decorre da política de recrutamento e seleção, que abrange quatro etapas. A percepção do risco de perda do emprego dos colaboradores da Nexcom também foi avaliada, com dominância absoluta dos que consideram este risco baixo, muito baixo ou extremamente baixo (total de 80,9%). Pode-se inferir que isto decorra do fato de que a empresa tem crescido sistematicamente nos últimos

anos, experimentando aumentos sucessivos no quadro de pessoal. Em relação ao grau de dificuldade de se conseguir outro emprego fora da Nexcom, reaparece a questão da falta / escassez de alternativas, com predomínio das respostas difícil, muito difícil e extremamente difícil (total de 72,0%).

**Tabela 3 - Características de Empregabilidade dos Colaboradores**

<b>Características de Empregabilidade</b>	<b>%</b>	<b>Características de Empregabilidade</b>	<b>%</b>
<b>Alternativas de emprego no ingresso</b>		<b>Facilidade de conseguir outro emprego</b>	
Sim, algumas / Sim, muitas	28,6	Muito fácil / Extremamente fácil	5,5
Sim, apenas uma outra	34,2	Fácil	22,5
Não, apenas esta alternativa	37,2	Difícil	54,0
		Muito difícil	12,5
<b>Facilidade de ingressar na empresa</b>		Extremamente difícil	5,5
Muito fácil / Extremamente fácil	2,5		
Fácil	37,5	<b>Intenção de Mudança</b>	
Difícil	53,0	Pararia de trabalhar	7,7
Muito difícil	7,0	Continuaria trabalhando em outra atividade	62,0
		Manteria mesma atividade / outra empresa	2,6
<b>Risco de perder o emprego</b>		Manteria mesma atividade / mesma empresa	27,7
Muito alto / Extremamente alto	5,0		
Alto	14,1		
Baixo	58,7		
Muito baixo	14,1		
Extremamente baixo	8,1		

Para se ter uma idéia da existência de uma possível rejeição ao trabalho e/ou à empresa, o que favoreceria o *turnover*, foi aplicada a questão clássica da loteria (o que o colaborador faria se ganhasse uma altíssima quantia em dinheiro na loteria) - denominamos esta variável de “intenção de mudança”. As respostas “pararia de trabalhar” (7,7%) e “continuaria trabalhando, mas em outra atividade” (62,0%) apresentaram coerência com o perfil da equipe, composto de pessoas jovens (ainda distantes do cansaço daqueles que

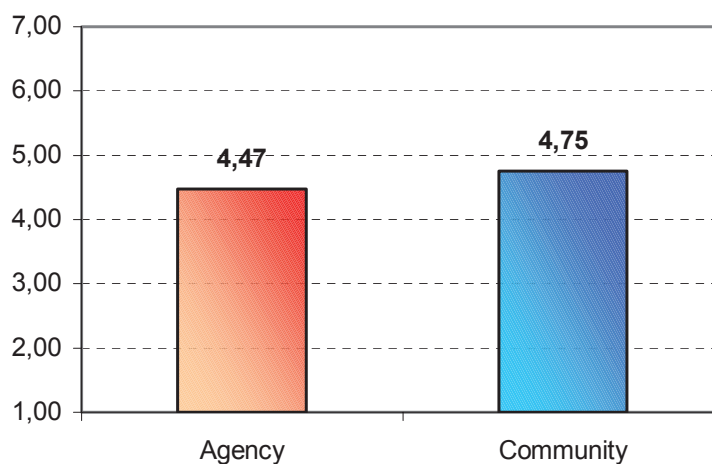
sonham com a aposentadoria) e alocadas majoritariamente na área de vendas (atividade quase sempre escolhida pelo potencial de ganhos; raramente fruto de uma opção pessoal). Ao se desprezar essas duas primeiras respostas e considerar apenas as outras duas, segundo as quais o indivíduo afirma que continuaria trabalhando na mesma atividade, apenas 2,6% manifestaram o desejo de trabalhar em outra empresa, enquanto 27,7% afirmam que permaneceriam na mesma empresa. Podemos concluir, portanto, que não existe (ou é insignificante) uma rejeição dos colaboradores em relação à empresa. Esses dados, contudo, não são suficientes para que se possa prever o comportamento do construto intenção de *turnover*, que não foi objeto desta pesquisa.

## 7.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE POLÍTICAS DE GESTÃO

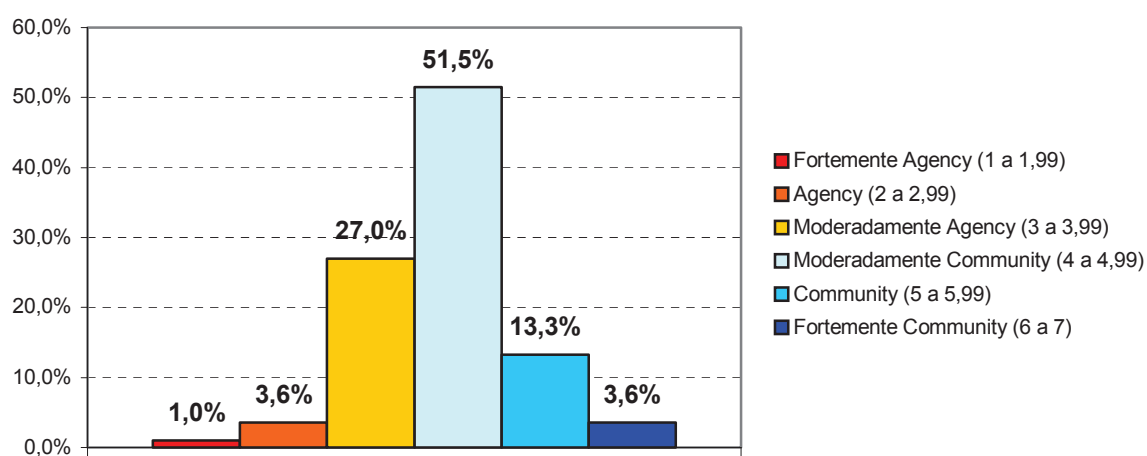
Através das sentenças relativas a características das políticas de gestão *agency* e *community*, buscou-se mensurar, através de escala Likert, o grau de percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão da Nexcom, verificando se esta percepção caracterizava a empresa como mais próxima do modelo *agency* ou do modelo *community*.

Apresentamos na Figura 3 as médias individuais para a percepção relativa a cada um dos dois modelos de gestão (*agency* e *community*). Apesar de próximas, e de ambas terem valores moderados, observou-se uma tendência maior à percepção do modelo *community*. Esta tendência é melhor demonstrada quando utilizamos um indicador unificado, através da ponderação das médias de percepção *agency* e *community* de cada indivíduo, que sintetiza num único valor a posição de cada um, numa escala de 1 (100% *agency*) a 7 (100% *community*), conforme demonstrado na Figura 4.

**Figura 3 - Médias das Percepções *Agency* e *Community***



**Figura 4 - Distribuição das Médias Ponderadas das Percepções *Agency* e *Community***



Através do histograma que demonstra a distribuição percentual desse indicador (Figura 4), podemos visualizar claramente que o mesmo tem desenho similar à de uma curva normal, com a maior concentração de indivíduos no meio da escala (demonstrando uma tendência híbrida), com número maior na segunda metade em relação à primeira (aproximando-se um pouco mais do modelo *community*). As classes com maior representação

foram as que apresentaram percepções moderadamente *community* (51,5%) e moderadamente *agency* (27,0%) das políticas de gestão da Nexcom, confirmando o hibridismo com que essas políticas são percebidas.

Por um lado, o fato de se utilizar para essa investigação um instrumento novo e ainda não validado, apesar das análises fatoriais e testes de confiabilidade realizados, gera uma certa insegurança quanto aos resultados, principalmente por serem de natureza híbrida, podendo suscitar questionamentos quanto à efetiva adequação da escala utilizada para caracterizar dois grupos distintos de políticas baseadas nos modelos *agency* e *community*.

Por outro lado, os números levam a uma análise bastante positiva das políticas de gestão da Nexcom, ao demonstrar que esta empresa é percebida como capaz de equilibrar tanto as políticas focadas na auto-gestão da carreira e no desempenho individual (características do modelo *agency*) como aquelas que favorecem o suporte, a coletividade e o desempenho grupal (características do modelo *community*), atendendo razoavelmente às diversas demandas da sua equipe – até porque, além do hibridismo em si, as médias individuais dos dois modelos são moderadas, tendendo mais para altas do que para baixas.

Algumas políticas e práticas da Nexcom são nitidamente identificadas com o modelo *agency*. A predisposição para mudanças, aliada à flexibilidade, são características da Nexcom que favorecem o voluntarismo, já que há necessidade freqüente de se ajustar estrutura e processos, em cujas definições as pessoas envolvidas estão sempre participando. A pulverização da operação em diversas cidades também confere mais autonomia aos gerentes. O estímulo à competição, com a publicação de *ranking* de vendedores no jornal interno, além da política de comissões (também baseadas no desempenho individual), passa a mensagem de que as pessoas devem gerir suas próprias carreiras e apresentar resultados individualmente – apesar de haver metas coletivas, isto só é cobrado dos gerentes e não implica em



remuneração. A valorização da experiência prévia no mesmo segmento (a despeito da política de admissões de estagiários) e os treinamentos operacionais oferecidos pela operadora CLARO e pelos fabricantes de aparelhos celulares são aspectos que favorecem o direcionamento para o mercado – até por se tratar de uma empresa varejista, cujos processos são semelhantes aos de seus concorrentes, diferentemente de empresas industriais ou de serviços muito especializados, cujos processos muitas vezes são altamente individualizados. Mesmo os treinamentos comportamentais oferecidos pela Nexcom são focados em conhecimentos facilmente transferíveis para outras experiências de trabalho, com possibilidades concretas de alavancagem de competências.

Já outras políticas e práticas existentes na empresa estão claramente relacionadas com o modelo *community*. O acompanhamento da equipe por uma psicóloga abrange diversos aspectos, desde a orientação de carreira até o apoio psicológico propriamente dito. Mesmo não sendo uma atividade sistematizada e sem ter uma ação periódica e com abrangência total (funcionando por demanda), é um serviço que está à disposição e ao alcance de todos os colaboradores. Com isto, melhora a resiliência das pessoas e aumenta a percepção de suporte. A postura comprometida da Nexcom para com a sua equipe, de respeito à legislação trabalhista, de cumprimento dos acordos firmados e de pagamento em dia de todas as obrigações certamente também contribui para essa percepção de suporte, ligada à civilidade. A valorização das redes informais, com políticas de socialização e apoio às iniciativas nesse sentido, favorece a construção da coesão e cria um clima propício à colaboração.

Ao delinear metodologicamente esta pesquisa, esperava-se uma preponderância da percepção de políticas *agency* em relação às políticas *community*. Achamos inicialmente que fatores como a ausência de benefícios (*tickets* de refeição, planos de saúde, etc), tão reivindicados pela equipe (e próprios do modelo *community*) e a valorização do desempenho individual e da auto-gestão da carreira (pontos essenciais do modelo *agency*) fossem ser

determinantes para esse resultado. De fato, a menor média da escala da percepção *community* foi a do item que afirmava que “a empresa oferece benefícios que visam ao bem estar pessoal e familiar do trabalhador” (3,6), enquanto a maior média entre os itens da escala da percepção *agency* foi a do item segundo o qual “a empresa valoriza o colaborador que toma decisões e trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio” (4,7). Contudo, a média geral da percepção *community* foi elevada por causa das altas médias dos itens “a empresa estimula o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos” (4,9) e “a empresa se preocupa em manter seus colaboradores, além de integrá-los socialmente” (4,9). Surpreendentemente, portanto, parece que políticas não tão estruturadas (mas inerentes à filosofia da empresa e à cultura de seus dirigentes), produzem efeitos muito positivos sobre a percepção de suporte da sua equipe, chegando a ponto de fazer predominar a identificação com o modelo *community* na gestão da Nexcom, ainda que em nível não muito superior ao da percepção do modelo *agency*, refletindo a existência de um equilíbrio na coexistência das duas correntes.

Ao analisar a relação entre a percepção das políticas de gestão da Nexcom (através das médias dos modelos *agency* e *community*) e as características pessoais de seus colaboradores (Tabela 4), não se observa relações significativas estatisticamente para a percepção *agency* com nenhuma das variáveis pessoais. Através de uma análise meramente descritiva, pode-se inferir que as médias do modelo *agency* são mais altas entre as mulheres, entre os indivíduos casados, entre aqueles que possuem mais de 25 anos, que têm nível superior completo, que possuem dependentes e têm maior participação no sustento familiar. Para o modelo *community*, observam-se relações estatisticamente relevantes com o sexo [ $t(193) = -2,460, p = 0,015$ ], com média maior para as mulheres (que tradicionalmente são menos individualistas e mais preocupadas com a coletividade), com a idade [ $F(4,190) = 3,064, p = 0,018$ ], com médias maiores para os mais velhos, e com a existência de dependentes [ $t(189) = 1,988, p = 0,048$ ], com médias maiores para os que os possuem.

Tabela 4 - Percepções *Agency* e *Community* e Características Pessoais

Variáveis	%	Percepção das Políticas de Gestão	
		<i>Agency</i>	<i>Community</i>
<b>Sexo</b>			
Masculino	37,2	4,29	4,46 *
Feminino	62,8	4,60	4,94
<b>Estado civil</b>			
Solteiro	74,0	4,44	4,64
Casado	20,0	4,65	5,04
Separado / outro	6,0	4,22	5,14
<b>Idade</b>			
Até 21 anos	21,1	4,22	4,41 *
De 22 a 25 anos	35,2	4,38	4,49
De 26 a 30 anos	26,1	4,60	5,10
De 31 a 35 anos	11,1	4,76	5,17
Acima de 35 anos	6,5	4,67	5,11
<b>Escolaridade</b>			
2º grau incompleto	2,5	4,35	4,85
2º grau completo	36,7	4,56	5,02
Superior incompleto	54,3	4,37	4,59
Superior completo	6,5	4,65	4,53
<b>Tem dependentes?</b>			
Sim	30,8	4,63	5,05 *
Não	69,2	4,42	4,64
<b>Responsabilidade financeira</b>			
Único responsável	10,2	4,50	4,82
Principal responsável	10,7	4,44	4,79
Divide igualmente	36,4	4,79	5,09
Contribui com pequena parte	31,5	4,17	4,47
Não tem responsabilidade	11,2	4,29	4,38

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Quanto às variáveis de estado civil, responsabilidade financeira e escolaridade, também não foram encontradas relações significativas com a percepção baseada no modelo

*community*, mas observamos tendência de média menor para os solteiros e para os que têm pouca ou nenhuma responsabilidade sobre o sustento familiar; e média maior para os que só estudaram até o segundo grau.

A relação entre as características ocupacionais dos colaboradores e a sua percepção das políticas de gestão da Nexcom está apresentada na Tabela 5.

**Tabela 5 - Percepções *Agency* e *Community* e Características Ocupacionais**

Variáveis	%	Percepção das Políticas de Gestão	
		<i>Agency</i>	<i>Community</i>
<b>Remuneração</b>			
Totalmente fixa	30,7	4,38	4,63
Comissionada	69,3	4,51	4,80
<b>Tempo de empresa</b>			
Até 6 meses	17,6	4,41	4,66
De 6 a 12 meses	43,7	4,31	4,68
De 12 a 18 meses	10,6	4,49	4,66
De 18 a 24 meses	8,0	4,69	4,72
Mais de 24 meses	20,1	4,77	5,05
<b>Tipo de função</b>			
Supervisão / gerência	14,6	4,82	5,10
Vendedor	55,3	4,40	4,71
Caixa / serviços gerais	17,1	4,65	5,05
Administração	13,1	4,20	4,24
<b>Vínculo com a empresa</b>			
Estagiário	29,3	4,29	4,38 *
Funcionário / prestador de serviço	70,7	4,54	4,90

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Também não se observa relações significativas estatisticamente para a percepção *agency* com as variáveis ocupacionais. Por mera observação, verifica-se que as médias da percepção com predomínio do modelo *agency* tendem a ser um pouco maiores para os que

têm remuneração comissionada, para os que estão na empresa há mais tempo, para os que ocupam cargos de supervisão / gerência (que naturalmente possuem perfil mais empreendedor) e são funcionários / prestadores de serviço. Para o modelo *community*, observa-se relação significativa apenas com o tipo de vínculo [ $t(192) = -2,477, p = 0,014$ ], com média menor para os estagiários (cuja percepção de suporte pode ser menor devido a não usufruir do amparo da legislação trabalhista). Para as variáveis tipo de remuneração, tempo de empresa e tipo de função, o comportamento das médias assemelha-se ao do modelo *agency*.

A relação entre a percepção das políticas de gestão *agency* e *community* e as características de empregabilidade está demonstrada na Tabela 6.

Analisando as características de empregabilidade e sua relação com a percepção das políticas de gestão *agency* e *community*, observou-se relação significativa para apenas uma variável na dimensão *agency*. A variável “intenção de mudança” [ $F(3,188) = 3,943, p = 0,009$ ] apresentou média mais alta de percepção mais *agency* para os que continuariam trabalhando na mesma atividade e na mesma empresa, seguidos dos que parariam de trabalhar, depois dos que continuariam trabalhando em outra atividade e, por fim, dos que trabalhariam na mesma atividade, mas em outra empresa.

A variável de intenção de mudança apresentou relação significativa também com a dimensão *community* [ $F(3,188) = 3,852, p = 0,010$ ], com comportamento semelhante. Este comportamento indica uma tendência das médias de *agency* e *community* serem diretamente proporcionais ao quão positiva é a visão que o indivíduo tem da empresa.

Com a dimensão *community*, também despontaram relações relevantes com a facilidade de ingressar na empresa [ $F(3,192) = 3,697, p = 0,013$ ], com médias aumentando na proporção do crescimento do grau de dificuldade percebido no ingresso, e com a facilidade de

conseguir outro emprego [F (4,191) = 4,530,  $p = 0,002$ ], com médias mais elevadas para os que responderam “muito difícil” e “extremamente difícil”.

**Tabela 6 - Percepções *Agency* e *Community* e Características de Empregabilidade**

Variáveis	%	Percepção das Políticas de Gestão	
		<i>Agency</i>	<i>Community</i>
<b>Alternativas de emprego no ingresso</b>			
Sim, algumas / Sim, muitas	28,6	4,67	4,90
Sim, apenas uma outra	34,2	4,43	4,70
Não, apenas esta alternativa	37,2	4,37	4,71
<b>Facilidade de ingressar na empresa</b>			
Muito fácil / Extremamente fácil	2,5	5,00	4,40 *
Fácil	37,5	4,29	4,54
Difícil	53,0	4,52	4,74
Muito difícil	7,0	4,84	5,74
<b>Risco de perder o emprego</b>			
Muito alto / Extremamente alto	5,0	4,87	4,82
Alto	14,1	4,19	4,51
Baixo	58,7	4,39	4,75
Muito baixo	14,1	4,68	4,77
Extremamente baixo	8,1	5,02	5,14
<b>Facilidade de conseguir outro emprego</b>			
Muito fácil / Extremamente fácil	5,5	4,64	5,05 **
Fácil	22,5	4,30	4,43
Difícil	54,0	4,37	4,61
Muito difícil	12,5	4,85	5,27
Extremamente difícil	5,5	5,11	5,95
<b>Intenção de Mudança</b>			
Pararia de trabalhar	7,7	4,72 **	4,68 *
Continuaria trabalhando em outra atividade	62,0	4,30	4,56
Manteria mesma atividade / outra empresa	2,6	3,45	3,97
Manteria mesma atividade / mesma empresa	27,7	4,87	5,24

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Diante do exposto, verificamos que a percepção *agency* não está associada ao perfil dos trabalhadores, tendo apresentado relação significativa apenas com uma variável relativa à empregabilidade (intenção de mudança), com percepção mais forte para os indivíduos que parecem estar satisfeitos com o seu emprego. Diferentemente, para a percepção *community*, observou-se relações significativas com o sexo, com a idade, com a existência de dependentes, com o tipo de vínculo, com a facilidade no ingresso, com a facilidade de conseguir outro emprego e com a intenção de mudança.

### 7.3. NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES

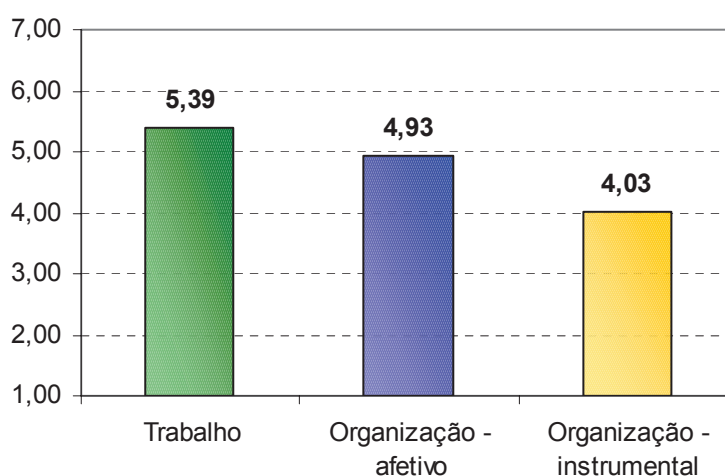
Na Tabela 7, apresentamos as estatísticas descritivas das medidas de comprometimento com o trabalho e com a organização, nas bases afetiva e instrumental (média, desvio-padrão e amplitude). De modo geral, as médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (nas bases afetiva e instrumental) são boas. Todas estão numa faixa considerada moderada.

**Tabela 7 - Estatísticas Descritivas das Médias de Comprometimento**

Estatísticas	Comprometimento com o Trabalho	Comprometimento com a organização	
		Afetivo	Instrumental
X	5,38	4,93	4,03
Dp	0,78	0,99	0,77
Amp	2,90	2,50	2,17
	6,90	7,00	7,00

A média de comprometimento com o trabalho é mais alta que as médias de comprometimento com a organização (nas bases afetiva e instrumental). No que se refere à base do comprometimento organizacional, a média de comprometimento afetivo foi mais alta que a de comprometimento instrumental (vide Figura 5).

**Figura 5 - Níveis de Comprometimento com o Trabalho e a Organização**



Embora não se tenha dados de pesquisas do mesmo segmento para comparar, ao realizar uma comparação das médias de comprometimento obtidas nesta pesquisa com aquelas reveladas nos trabalhos de Scheible (2004) e Costa (2005), em contextos distintos, pode-se realizar algumas análises enriquecedoras, conforme dados da Tabela 8.

**Tabela 8 - Comparação das Médias de Comprometimento**

Medidas de Comprometimento	SCHEIBLE	COSTA	CAVALCANTE
Comprometimento com o Trabalho	-	6,42	<b>5,39</b>
Comprometimento Afetivo com a Organização	5,50	5,30	<b>4,93</b>
Comprometimento Instrumental com a Organização	3,58	5,22	<b>4,03</b>

Fonte: Scheible (2004), Costa (2005) e dados desta pesquisa.



O trabalho de Scheible (2004) com funcionários de uma empresa de desenvolvimento de softwares resultou em escore mais elevado de comprometimento afetivo (5,50) e mais baixo de comprometimento instrumental (3,58) em relação à presente pesquisa. Sem considerar peculiaridades dos contextos, mas apenas a natureza das atividades predominantes nas duas amostras (vendedores do varejo nesta pesquisa e analistas de sistemas na pesquisa de Scheible), alguns elementos justificam essas diferenças. O comprometimento afetivo tende a ser maior quando o escopo do trabalho confere mais autonomia (MEYER e ALLEN, 1997), portanto espera-se que seja maior entre analistas de sistemas que entre vendedores do varejo, cujas tarefas são mais repetitivas e rotineiras (a despeito da dinâmica que caracteriza esta atividade). Já o comprometimento instrumental está inversamente relacionado à percepção de alternativas ao emprego, o que tende a ser maior para os analistas de sistemas, por serem mais qualificados, do que para os vendedores do varejo.

A pesquisa de Costa (2005) sobre comprometimento de trabalhadores rurais chegou a médias significativamente mais elevadas que as encontradas neste trabalho, com 6,42 para o comprometimento com o trabalho; 5,30 para o comprometimento afetivo; e 5,22 para o comprometimento instrumental. Mas há que se considerar que a pesquisa mencionada abrangeu uma amostra com altíssima concentração de pessoas com escolaridade muito baixa (63,3% só estudaram até o primário), o que certamente reduz o espírito crítico e tende a elevar as médias de comprometimento (à exceção do instrumental). Além disso, as empresas pesquisadas são pólo de tecnologia e consideradas a melhor opção de emprego na região, o que favorece o comprometimento instrumental por aumentar a percepção das perdas relativas ao desligamento do emprego.

No caso específico da Nexcom, apesar do seu reconhecimento no mercado de trabalho, não podemos deixar de reconhecer que ela está inserida num ambiente mais homogêneo e que, mesmo representando uma boa opção para quem trabalha no varejo, sofre a

concorrência de muitas outras empresas do mesmo segmento e de outros até mais profissionalizados, sendo esses aspectos considerados nas avaliações de seus colaboradores.

Os resultados das medidas de comprometimento dos colaboradores da Nexcom podem ser considerados satisfatórios, diante da realidade do segmento varejista e da alta rotatividade que lhe é peculiar. Entretanto, não podemos deixar de reconhecer que esses resultados, quando comparados com os obtidos por Scheible (2004) e Costa (2005), apontam para uma realidade bem distante da desejável, com o menor nível de comprometimento afetivo verificado entre os três trabalhos.

Ao analisar os escores de comprometimento comparativamente às características pessoais (Tabela 9), o comportamento das médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva) é bem semelhante, embora para o comprometimento afetivo apenas duas das variáveis pessoais apresentem diferenças estatisticamente significativas. Embora não haja relevância estatística nas diferentes médias de comprometimento instrumental dos grupos delimitados pelas características pessoais, algumas observações emergem da análise descritiva e comparativa dessas médias.

Em termos de gênero, não foi observada relação significativa com nenhuma das medidas de comprometimento, da mesma forma que indicaram os achados de Scheible (2004). Costa (2005) verificou a existência de relação entre o sexo e o comprometimento com o trabalho, maior entre as mulheres. Entre os colaboradores da Nexcom, as médias de homens e mulheres foram surpreendentemente idênticas para o comprometimento afetivo, com diferenças irrelevantes a favor das mulheres no comprometimento com o trabalho e no comprometimento instrumental.

Tabela 9 - Níveis de Comprometimento e Características Pessoais

Variáveis	%	Comprometimento com o Trabalho	Comprometimento com a Organização	
			Afetivo	Instrumental
<b>Sexo</b>				
Masculino	37,2	5,31	4,94	3,94
Feminino	62,8	5,41	4,94	4,09
<b>Estado civil</b>				
Solteiro	74,0	5,30*	4,85	3,98
Casado	20,0	5,59	5,16	4,09
Separado / Outro	6,0	5,68	5,23	4,38
<b>Idade</b>				
Até 21 anos	21,1	5,14 **	4,78	3,96
De 22 a 25 anos	35,2	5,26	4,74	4,04
De 26 a 30 anos	26,1	5,47	5,16	4,09
De 31 a 35 anos	11,1	5,71	5,13	3,91
Acima de 35 anos	6,5	5,85	5,28	4,08
<b>Escolaridade</b>				
2º grau incompleto	2,5	5,39	5,00	3,83
2º grau completo	36,7	5,43	5,08	4,18
Superior incompleto	54,3	5,29	4,77	3,99
Superior completo	6,5	5,82	5,40	3,59
<b>Tem dependentes?</b>				
Sim	30,8	5,61 **	5,22 **	4,16
Não	69,2	5,29	4,83	3,94
<b>Responsabilidade Financeira</b>				
Único responsável	10,2	5,70 *	5,33 *	3,99
Principal responsável	10,7	5,51	5,11	4,19
Divide igualmente com alguém	36,4	5,42	5,03	4,07
Contribui com pequena parte	31,5	5,14	4,63	4,05
Não tem responsabilidade	11,2	5,57	5,07	3,73

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Quanto ao estado civil, os solteiros tendem a ser menos comprometidos que os casados / separados / outros, tanto com o trabalho [ $F(2,197) = 3,135$ ,  $p = 0,046$ ] quanto com a

organização, nas bases afetiva e instrumental, embora só haja relevância estatística na relação dessa variável com o primeiro construto.

A variável “idade” apresentou relação significativa com o comprometimento com o trabalho, que tende a ser crescente na medida em que a faixa etária aumenta [F (4,194) = 4,016,  $p = 0,004$ ], sem diferenças relevantes para o comprometimento afetivo e instrumental com a organização. Entretanto, pode-se observar que o comprometimento afetivo tende a aumentar com a idade, com possível influência da maturidade psicológica desses indivíduos.

Os que possuem dependentes são significativamente mais comprometidos com o trabalho [t (193) = 2,696,  $p = 0,008$ ] e com a organização, na base afetiva [t (189) = 2,552,  $p = 0,012$ ]. Da mesma forma, também foram encontradas relações significativas para o nível de responsabilidade financeira, com níveis mais elevados de comprometimento com o trabalho [F (4,192) = 3,028,  $p = 0,019$ ] e com a organização, na base afetiva [F (4,188) = 2,748,  $p = 0,030$ ], para aqueles que assumem mais responsabilidades.

Surpreendentemente, a existência de dependentes e o nível de responsabilidade financeira não apresentam relação com o comprometimento instrumental, como se poderia imaginar, uma vez que os principais antecedentes deste construto estão relacionados à necessidade do emprego.

Ao que tudo indica, como seria esperado, parece haver relações intrínsecas entre as variáveis de idade, estado civil, existência de dependentes e nível de responsabilidade financeira. No trabalho de Costa (2005) com trabalhadores rurais, foi observado comportamento semelhante nesse grupo de variáveis, tendo a autora reforçado a análise de que “demandas oriundas de responsabilidades familiares levam a maiores níveis de comprometimento” (COSTA, 2005, p.80).

Por fim, no que se refere à escolaridade, os dados não apresentaram diferenças com relevância estatística, embora se possa observar que para o comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva) o comportamento das médias é semelhante, sendo maior para os que possuem nível superior completo, seguidos dos que possuem segundo grau completo, depois daqueles que não chegaram a concluir o segundo grau e por último aparecem os indivíduos com curso superior incompleto. Também se pode observar que os que possuem superior completo têm menor comprometimento instrumental.

Ainda sobre as características pessoais, por um lado, o perfil mais jovem dos colaboradores da Nexcom favorece a construção do comprometimento, por oferecer menos resistência a mudanças, menos vícios e predisposições negativas e mais energia e vitalidade para o engajamento; por outro lado, a imaturidade, a inexperiência e a instabilidade emocional da maior parte da equipe compromete, muitas vezes, a boa execução das atividades e contribui para uma rotatividade mais elevada.

Considerando-se as características ocupacionais (Tabela 10), nota-se mais uma vez um comportamento semelhante entre as medidas de comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva). Apesar de não haver diferenças relevantes estatisticamente para o tipo de remuneração, pode-se observar que as médias são um pouco maiores para indivíduos com remuneração comissionada (variável) em detrimento daqueles com remuneração fixa, nos três escores de comprometimento pesquisados.

Sobre o tempo de empresa, observou-se que as médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (na base afetiva) são maiores para os colaboradores com mais de 12 meses na empresa, embora a relação com esta variável só seja relevante para o comprometimento afetivo [ $F(4,190) = 2,620, p = 0,036$ ]. Não se observou nenhuma relação dessa variável com o comprometimento instrumental.

Tabela 10 - Níveis de Comprometimento e Características Ocupacionais

Variáveis	%	Comprometimento com o Trabalho	Comprometimento com a Organização	
			Afetivo	Instrumental
<b>Remuneração</b>				
Totalmente fixa	30,7	5,34	4,92	4,02
Comissionada	69,3	5,39	4,94	4,03
<b>Tempo de empresa</b>				
Até 6 meses	17,6	5,21	4,87 *	3,87
De 6 a 12 meses	43,7	5,29	4,72	4,10
De 12 a 18 meses	10,6	5,72	5,13	4,00
De 18 a 24 meses	8,0	5,43	5,43	4,03
Mais de 24 meses	20,1	5,53	5,12	4,02
<b>Tipo de função</b>				
Supervisão / gerência	14,6	6,08 ***	5,62 ***	3,81 *
Vendedor	55,3	5,20	4,73	4,10
Caixa / serviços gerais	17,1	5,42	5,01	4,24
Administração	13,1	5,35	4,95	3,69
<b>Vínculo com a empresa</b>				
Estagiário	29,3	5,11 **	4,68 *	3,96
Funcionário / prestador de serviço	70,7	5,48	5,03	4,05

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

A relação positiva entre tempo de empresa e comprometimento organizacional também foi confirmada por Tamayo e outros (2001) em pesquisa realizada com trabalhadores de empresas públicas do setor de energia elétrica (com a aplicação da escala de Mowday, Steers e Porter, 1979). Esses autores fizeram ressalvas, válidas também neste trabalho. Não se pode afirmar com certeza que o tempo de empresa seja um antecedente do comprometimento sem investigar a relação de causalidade, pois a direção causal pode se dar no sentido oposto (hipótese na qual os indivíduos mais comprometidos tenderiam a permanecer mais tempo na empresa). Além disso, o tempo de empresa é inevitavelmente vinculado à idade, gerando ambigüidade de significado nos resultados encontrados.

Quanto ao tipo de função, os supervisores e gerentes são significativamente mais comprometidos com o trabalho [ $F(3,195) = 11,741, p = 0,000$ ], tendência coerente com a proximidade hierárquica do alto escalão e possivelmente associada com a das médias de escolaridade superior, seguidos dos colaboradores que atuam nas funções de caixa e serviços gerais (com provável efeito da baixa escolaridade sobre o seu espírito crítico), da equipe administrativa e dos vendedores, os menos comprometidos. Essa variável também apresenta significância estatística na sua relação com o comprometimento afetivo [ $F(3,191) = 6,876, p = 0,000$ ] e instrumental [ $F(3,191) = 3,711, p = 0,013$ ], sendo o comportamento das médias de comprometimento afetivo igual ao das médias de comprometimento com o trabalho e um pouco diferente daquele observado para o comprometimento instrumental, que tende a ser maior para os que exercem as funções de caixa / serviços gerais, seguidos dos vendedores, dos supervisores / gerentes e da equipe administrativa, com provável relação com a renda / poder aquisitivo dos indivíduos.

A categoria dos vendedores apresenta as menores médias de comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva). Esses resultados são preocupantes, na medida em que os vendedores são os indivíduos responsáveis pela principal atividade da empresa, bem como por representá-la perante seus clientes. Curiosamente, na pesquisa de Costa (2005) com trabalhadores rurais, observou-se que os indivíduos que desenvolviam atividades “de campo” (portanto voltados para a principal atividade daquelas organizações) também apresentaram níveis de comprometimento com o trabalho e a organização inferiores aos daqueles que atuavam em outras áreas. Em se tratando da área rural, esses resultados não surpreendem pela natureza da atividade “de campo” ser, literalmente, braçal. O mesmo não ocorre na área de vendas, suscitando questionamentos sobre a razão dos baixos níveis de comprometimento em relação às demais categorias.

No que se refere à variável “vínculo com a empresa”, foram observadas diferenças relevantes entre os estagiários e os funcionários / prestadores de serviços, sendo os primeiros menos comprometidos com o trabalho [ $t(196) = -3,123, p = 0,002$ ] e com a organização, na base afetiva [ $t(192) = -2,226, p = 0,027$ ]. Pode-se deduzir que este vínculo mais “frágil” tem relação com as médias de comprometimento dos indivíduos com nível superior incompleto, mais baixas que as dos demais grupos, assim como as médias de comprometimento dos vendedores, mais baixas que as dos demais colaboradores. Como o maior contingente de estagiários está alocado na área de vendas, o tipo de função e o tipo de vínculo com a organização podem estar relacionados.

Sobre as relações entre características ocupacionais e comprometimento, de modo geral, há prós e contras. Por um lado, a força de vendas seria, em tese, mais susceptível a políticas voltadas para o comprometimento, pois existem relações consistentes entre comprometimento e desempenho em vendas (JARAMILLO, MULKI e MARSHALL, 2005) – e seus resultados refletem-se em ganhos diretos, com aumento da remuneração e premiações. Por outro lado, a instabilidade do quadro dificulta a consolidação dos resultados das políticas de RH.

Analisando-se as médias de comprometimento comparativamente às características de empregabilidade (Tabela 11), não foram identificadas relações significativas para a maioria das variáveis, tanto com o comprometimento com o trabalho quanto com o comprometimento com a organização, nas bases afetiva e instrumental.

A existência de alternativas de emprego no período da contratação apresentou relação significativa apenas com o comprometimento instrumental [ $F(2,192) = 3,383, p = 0,036$ ], com média mais elevada para os que não tinham outra alternativa. Esses resultados são coerentes com os antecedentes mencionados na literatura (MEYER e ALLEN, 1997).



Tabela 11 - Níveis de Comprometimento e Características de Empregabilidade

Variáveis	%	Comprometimento com o Trabalho	Comprometimento com a Organização	
			Afetivo	Instrumental
<b>Alternativas de emprego no ingresso</b>				
Sim, algumas / Sim, muitas	28,6	5,41	5,03	3,91 *
Sim, apenas uma outra	34,2	5,43	4,80	3,93
Não, apenas esta alternativa	37,2	5,32	4,99	4,21
<b>Facilidade de ingressar na empresa</b>				
Muito fácil / Extremamente fácil	2,5	5,69 **	5,27	3,95
Fácil	37,5	5,16	4,73	3,95
Difícil	53,0	5,44	5,04	4,07
Muito difícil	7,0	6,00	5,06	4,22
<b>Risco de perder o emprego</b>				
Muito alto / Extremamente alto	5,0	5,85	5,17	3,82
Alto	14,1	5,38	4,80	4,03
Baixo	58,7	5,31	4,82	4,01
Muito baixo	14,1	5,35	5,21	4,22
Extremamente baixo	8,1	5,69	5,44	3,96
<b>Facilidade de conseguir outro emprego</b>				
Muito fácil / Extremamente fácil	5,5	5,51 *	5,41	4,02
Fácil	22,5	5,22	4,80	3,77
Difícil	54,0	5,38	4,89	4,06
Muito difícil	12,5	5,35	4,94	4,17
Extremamente difícil	5,5	6,01	5,38	4,34
<b>Intenção de Mudança</b>				
Pararia de trabalhar	7,7	5,34 **	5,06 ***	4,04
Continuaria trabalhando em outra atividade	62,0	5,24	4,70	4,07
Manteria mesma atividade / outra empresa	2,6	5,24	5,20	3,93
Manteria mesma atividade / mesma empresa	27,7	5,73	5,38	3,99

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Foram encontradas relações entre a facilidade de ingressar na empresa e o comprometimento com o trabalho [ $F(3,196) = 5,194, p = 0,001$ ], bem como entre a facilidade de conseguir outro emprego e o comprometimento com o trabalho [ $F(4,195) = 2,479, p = 0,045$ ], com comportamentos semelhantes. Desprezando-se a categoria que respondeu muito fácil / extremamente fácil (um contingente pouco representativo cujo comportamento destoa dos demais) nas duas questões, observa-se que há uma tendência de maior comprometimento para os que vislumbram maiores dificuldades. O mesmo comportamento foi observado para as médias de comprometimento afetivo e instrumental, embora sem significância estatística.

O risco de perda do emprego não se configurou como antecedente de nenhuma medida de comprometimento. Mas é importante lembrar que 80,9% dos colaboradores consideram esse risco baixo, muito baixo ou extremamente baixo. Por um lado, esta percepção de “segurança” no emprego poderia favorecer o comprometimento. Uma das políticas propostas por Pfeffer (1996) para alavancar o comprometimento é justamente a de assegurar uma certa estabilidade. Por outro lado, esta sensação de “segurança” também poderia (hipoteticamente) levar à falta de preocupação com a manutenção do emprego e à falta de empenho nas atividades, tornando ainda mais necessária a adoção de políticas de gestão voltadas para a construção do comprometimento.

A variável “intenção de mudança” apresentou relações consistentes tanto com o comprometimento com o trabalho [ $F(2,192) = 7,661, p = 0,001$ ] quanto com a organização, na base afetiva [ $F(2,189) = 8,856, p = 0,000$ ]. As médias foram mais elevadas para o grupo que “continuará trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa”. Este resultado confirma a associação entre bem-estar (satisfação no trabalho) e comprometimento e é coerente com as pesquisas sobre antecedentes que apontam forte relação com fatores relativos a experiências de trabalho (MEYER e ALLEN, 1997, p.45). Apesar de não ser significativa estatisticamente, a maior média de comprometimento instrumental foi a dos indivíduos que

mudariam de atividade, o que comprova que o tipo de vínculo que determina este comprometimento é meramente racional.

Apresentamos, no Quadro 9, um resumo das relações estatisticamente significativas encontradas entre os níveis de comprometimento com o trabalho e a organização (nas bases afetiva e instrumental) e as características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade dos colaboradores da Nexcom.

**Quadro 9 - Antecedentes do Comprometimento (Variáveis de Caracterização)**

Construto	Variáveis (tipo)	Antecedentes	Relação Existente
Comprometimento com o Trabalho	Pessoais	Estado Civil	Solteiros são menos comprometidos.
		Idade	Quanto maior a faixa etária, maior o comprometimento.
		Existência de Dependentes	Quem tem dependentes é mais comprometido.
		Responsabilidade Financeira	Quem assume mais responsabilidades sobre o sustento familiar é mais comprometido.
	Ocupacionais	Tipo de Função	Supervisores, gerentes e coordenadores são mais comprometidos; vendedores são menos comprometidos.
		Vínculo com a Empresa	Funcionários / prestadores de serviços são mais comprometidos que os estagiários.
	Empregabilidade	Facilidade de Ingresso	Quanto maior a dificuldade percebida, maior o comprometimento.
		Facilidade de Conseguir Outro Emprego	Quanto maior a dificuldade percebida, maior o comprometimento.
		Intenção de Mudança	Os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa são mais comprometidos.
Comprometimento Afetivo com a Organização	Pessoais	Existência de Dependentes	Quem tem dependentes é mais comprometido.
		Responsabilidade Financeira	Quem assume mais responsabilidades sobre o sustento familiar é mais comprometido.
	Ocupacionais	Tempo de Empresa	Quem tem mais tempo na empresa é mais comprometido.
		Tipo de Função	Supervisores, gerentes e coordenadores são mais comprometidos; vendedores são menos comprometidos.
		Vínculo com a Empresa	Funcionários / prestadores de serviços são mais comprometidos que os estagiários.
	Empregabilidade	Intenção de Mudança	Os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa são mais comprometidos.
Comprometimento Instrumental com a Organização	Ocupacionais	Tipo de Função	Pessoal de Caixa / Serviços Gerais mais comprometido; seguidos dos vendedores.
	Empregabilidade	Alternativas de Emprego no Ingresso	Quanto menos alternativas, maior o comprometimento.

De modo geral, pode-se observar que, dentre as variáveis pessoais, predominam aquelas oriundas de demandas familiares, relacionando-se mais com o comprometimento com o trabalho que com a organização. Dentre as variáveis ocupacionais, as que estão mais relacionadas às medidas de comprometimento são o tipo de função e o tipo de vínculo com a empresa. Dentre as variáveis relativas à empregabilidade, destaca-se a intenção de mudança, com relação com todos os vínculos de comprometimento avaliados.

Sobre o comprometimento com o trabalho, para o qual se encontrou relação com o maior número de variáveis de caracterização, chamou a nossa atenção a coincidência de diversos antecedentes com a percepção de políticas de gestão baseada no modelo *community*. Seis variáveis foram relacionadas tanto a essa percepção quanto ao comprometimento com o trabalho, com comportamentos semelhantes: idade, existência de dependentes, tipo de vínculo, facilidade de ingresso, facilidade de conseguir outro emprego e intenção de mudança.

Sobre o comprometimento organizacional, comparando os resultados desta pesquisa com os obtidos por Meyer e outros (2002, p.28), constatamos divergências em duas variáveis pessoais. Idade e tempo de empresa, na meta-análise desses autores, relacionam-se (de forma fraca) com o comprometimento organizacional nas bases afetiva, instrumental e normativa (que não abordamos). Em trabalho anterior, Meyer e Allen (1997, p.60) ressaltam que idade e tempo de empresa são variáveis que influenciam diretamente o comprometimento instrumental, como se poderia pensar; elas apresentam correlação com o mesmo apenas quando representam, no contexto em questão, investimentos ou alternativas percebidos e reconhecidos pelos indivíduos. No nosso caso, a idade só foi associada ao comprometimento com o trabalho (não estudado por eles) e o tempo de empresa ao comprometimento com a organização, mas apenas na sua base afetiva.

Quanto ao comprometimento afetivo, os resultados (em geral) convergem com diversos estudos. Meyer e Allen (1997, p.44) não encontraram em pesquisas anteriores relações consistentes entre comprometimento afetivo e variáveis demográficas, como gênero, idade, estado civil e escolaridade. Esses resultados foram confirmados nesta pesquisa. Bastos e Lira (1997), em um estudo de caso no contexto hospitalar, acusaram diferenças significativas nos escores de comprometimento organizacional (construto semelhante) para as variáveis de gênero, idade e escolaridade (o que não verificamos neste trabalho) - mas observaram que o comprometimento organizacional é função de variáveis pessoais e organizacionais, com maior peso dessas últimas. A mesma constatação foi apontada por Meyer e outros (2002, p.32), que observaram que as experiências de trabalho apresentam relações mais fortes com o comprometimento afetivo que as características pessoais, o que foi confirmado neste trabalho.

Quanto ao comprometimento instrumental, os nossos resultados também confirmam os antecedentes propostos por Meyer e Allen (1997, p.59) para esse construto, relativos à percepção dos “custos” incorridos numa possível mudança de emprego e da existência (e atratividade) de alternativas.

#### 7.4. PADRÕES DE COMPROMETIMENTO

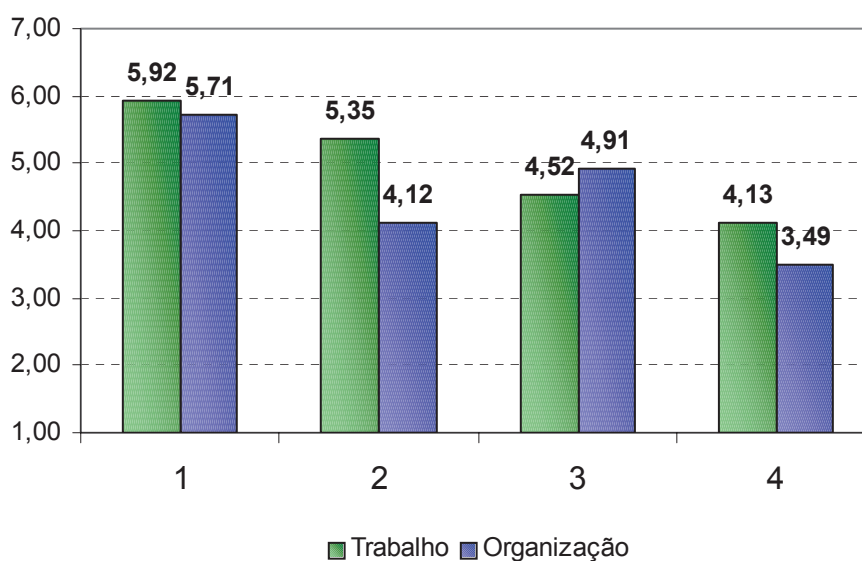
A técnica de análise de *clusters* permite a combinação de escores de diferentes construtos, possibilitando a identificação de grupos com padrões semelhantes. Ao articular diferentes dimensões, tem-se a vantagem de melhor refletir a complexidade do ser humano e minimizar a visão fragmentada nesses estudos, como argumenta Costa (2005, p.125).

Para este trabalho, foram estabelecidos dois tipos de padrões para a análise da articulação dos vínculos de comprometimento. Um referente aos focos trabalho e organização e outro referente às bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional. Para o estabelecimento de padrões com os focos, vale lembrar que utilizamos a medida de comprometimento afetivo como sendo equivalente ao comprometimento com a organização, conforme já justificado no item 6.2. Para cada tipo de padrão – com focos e com bases – foram extraídos quatro *clusters*, que caracterizaremos a seguir, possibilitando uma maior compreensão dos fenômenos estudados por considerar a interatividade entre eles.

#### 7.4.1. Padrões com Focos – Trabalho e Organização

Foram identificados quatro padrões de comprometimento através da combinação dos níveis de comprometimento com o trabalho e a organização dos colaboradores da Nexcom (Figura 6).

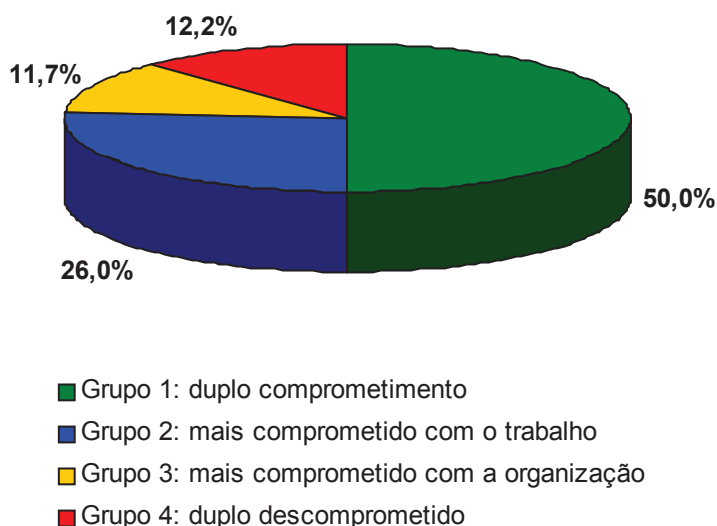
**Figura 6 - Médias de Comprometimento – Padrões com Focos**



Tal como em alguns trabalhos anteriores com dois focos (BASTOS e outros, 1998 *apud* COSTA, 2005), os padrões obtidos formaram pares antagônicos: o grupo 1 mostrou-se altamente comprometido com o trabalho e a organização (duplo comprometimento), em oposição ao grupo 4, que apresentou níveis moderado e baixo de comprometimento com o trabalho e com a organização, respectivamente (duplo descomprometido); já os grupos 2 e 3 apresentaram níveis moderados de comprometimento com os dois focos, o primeiro com predominância do trabalho e o segundo da organização.

Em termos de distribuição percentual, observou-se o predomínio do grupo com padrão “duplo comprometimento” (50%), seguido do grupo com padrão “mais comprometido com o trabalho” (26%), como se pode observar na Figura 7.

**Figura 7 - Percentual de Colaboradores – Padrões com Focos**



Apresentamos a caracterização dos padrões identificados com base nas variáveis pessoais (Tabela 12), ocupacionais (Tabela 13) e de empregabilidade (Tabela 14). Caracterizaremos a seguir os grupos que apresentam padrões distintos.

Tabela 12 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características Pessoais

Variáveis	% Total	% Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Sexo</b>					
Masculino	37,2	33,7	46,0	39,1	33,3
Feminino	62,8	66,3	54,0	60,9	66,7
<b>Estado civil</b>					
Solteiro	74,0	67,3	80,4	73,9	83,3
Casado	20,0	23,5	17,6	26,1	8,3
Separado / Outro	6,0	9,2	2,0	0,0	8,3
<b>Idade</b>					
Até 21 anos	21,1	16,3	20,0	26,1	33,3
De 22 a 25 anos	35,2	29,6	48,0	34,8	33,3
De 26 a 30 anos	26,1	29,6	16,0	30,4	29,2
De 31 a 35 anos	11,1	15,3	10,0	8,7	0,0
Acima de 35 anos	6,5	9,2	6,0	0,0	4,2
<b>Escolaridade</b>					
2º grau incompleto	2,5	2,1	3,9	0,0	4,2
2º grau completo	36,7	38,1	37,3	39,1	20,8
Superior incompleto	54,3	49,5	54,9	60,9	70,8
Superior completo	6,5	10,3	3,9	0,0	4,2
<b>Tem dependentes?</b>					
Sim	30,8	39,2	22,9	21,7	21,7
Não	69,2	60,8	77,1	78,3	78,3
<b>Responsabilidade financeira</b>					
Único responsável	10,2	14,3	6,1	4,3	4,3
Principal responsável	10,7	12,2	10,2	8,7	8,7
Divide igualmente	36,4	40,8	30,6	39,1	34,8
Contribui com pequena parte	31,5	21,4	38,8	43,5	43,5
Não tem responsabilidade	11,2	11,2	14,3	4,3	8,7

\* Padrões: 1 = Duplo comprometimento; 2 = Mais comprometido com o trabalho; 3 = Mais comprometido com a organização; 4 = Duplo descomprometido.



**Tabela 13 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características Ocupacionais**

Variáveis	% Total	% Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Remuneração</b>					
Totalmente fixa	30,7	28,6	34,0	30,4	29,2
Comissionada	69,3	71,4	66,0	69,6	70,8
<b>Tempo de empresa</b>					
Até 6 meses	17,6	16,5	19,6	21,7	16,7
De 6 a 12 meses	43,7	33,0	58,8	47,8	45,8
De 12 a 18 meses	10,6	13,4	9,8	8,7	4,2
De 18 a 24 meses	8,0	11,3	2,0	13,0	4,2
Mais de 24 meses	20,1	25,8	9,8	8,7	29,2
<b>Tipo de função</b>					
Supervisão / gerência	14,6	24,5	5,9	8,7	0,0
Vendedor	55,3	45,9	60,8	60,9	78,3
Caixa / serviços gerais	17,1	16,3	17,6	17,4	13,0
Administração	13,1	13,3	15,7	13,0	8,7
<b>Vínculo com a empresa</b>					
Estagiário	29,3	22,9	33,3	30,4	45,8
Funcionário / prestador de serviço	70,7	77,1	66,7	69,6	54,2

\* Padrões: 1 = Duplo comprometimento; 2 = Mais comprometido com o trabalho; 3 = Mais comprometido com a organização; 4 = Duplo descomprometido.

Tabela 14 - Padrões de Comprometimento (Focos) e Características de Empregabilidade

Variáveis	% Total	% Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Alternativas de emprego no ingresso</b>					
Sim, algumas / Sim, muitas	28,6	32,7	24,0	21,7	29,2
Sim, apenas uma outra	34,2	28,6	46,0	34,8	33,3
Não, apenas esta alternativa	37,2	38,8	30,0	43,5	37,5
<b>Facilidade de ingressar na empresa</b>					
Muito fácil / Extremamente fácil	2,5	5,1	0,0	0,0	0,0
Fácil	37,5	29,6	35,3	39,1	75,0
Difícil	53,0	57,1	52,9	60,9	25,0
Muito difícil	7,0	8,2	11,8	0,0	0,0
<b>Risco de perder o emprego</b>					
Muito alto / Extremamente alto	5,0	8,2	4,0	0,0	0,0
Alto	14,1	13,3	16,0	21,7	8,7
Baixo	58,7	49,0	72,0	52,2	73,9
Muito baixo	14,1	16,3	6,0	21,7	13,0
Extremamente baixo	8,1	13,3	2,0	4,3	4,3
<b>Facilidade de conseguir outro emprego</b>					
Muito fácil / Extremamente fácil	5,5	8,2	2,0	4,3	4,2
Fácil	22,5	21,4	15,7	21,7	41,7
Difícil	54,0	51,0	62,7	52,2	45,8
Muito difícil	12,5	11,2	13,7	21,7	8,3
Extremamente difícil	5,5	8,2	5,9	0,0	0,0
<b>Intenção de Mudança</b>					
Pararia de trabalhar	7,7	8,3	8,0	9,1	4,2
Continuaria trabalhando em outra atividade	62,0	49,0	72,0	72,7	87,5
Manteria mesma atividade / outra empresa	2,6	3,1	0,0	9,1	0,0
Manteria mesma atividade / mesma empresa	27,7	39,6	20,0	9,1	8,3

\* Padrões: 1 = Duplo comprometimento; 2 = Mais comprometido com o trabalho; 3 = Mais comprometido com a organização; 4 = Duplo descomprometido.

Ao analisar as características dos grupos com diferentes padrões, observamos a existência de relevância estatística para as relações com as variáveis “tipo de função” ( $X^2 = 17,835$ ,  $p = 0,037$ ), “facilidade de ingressar na empresa” ( $X^2 = 24,830$ ,  $p = 0,003$ ) e “intenção de mudança” ( $X^2 = 24,588$ ,  $p = 0,003$ ). Complementando com análises descritivas das demais variáveis, é possível identificar e descrever perfis bem distintos.

No grupo 1 (duplo comprometimento), destaca-se a incidência de pessoas separadas ou de outros estados civis (9,2%), mais velhas (24,5% acima de 31 anos), com dependentes (39,2%), com grande responsabilidade financeira sobre o sustento familiar (26,5% são os únicos ou principais responsáveis) e maior escolaridade (10,3% com nível superior completo). Esses resultados são coerentes com argumentos de Bastos (1994 *apud* COSTA, 2005), para quem as demandas geradas pelas responsabilidades familiares tendem a elevar o comprometimento com o trabalho e a organização. O grupo 1 tem a maior concentração de colaboradores com remuneração comissionada e a menor concentração de novatos (mais da metade estão na empresa há mais de 12 meses), destacando-se também a maior participação de supervisores e gerentes (24,5%) e a menor proporção de estagiários (22,9%, contra 77,1% de funcionários e prestadores de serviço). Este grupo se destaca ainda pela incidência de indivíduos que possuíam outras alternativas na ocasião do ingresso (61,2% tinham pelo menos uma alternativa e mais da metade desses tinham duas ou mais); a maior parte considerou difícil / muito difícil ingressar na Nexcom (65,3%) e classifica como baixo / muito baixo / extremamente baixo o risco de perder o emprego (78,6%), mas acredita ser difícil (51,0%) conseguir outro emprego. Vale ressaltar que neste grupo está a maior concentração de pessoas que declararam que, se ganhassem na loteria, permaneceriam trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa (39,6%).

No grupo 2 (mais comprometido com o trabalho), chama a atenção a proporção mais equilibrada de homens (46,0%) e mulheres (54,0%) – é o grupo com maior participação

de indivíduos do sexo masculino -, além da predominância de solteiros (80,4%), jovens (68% possuem até 25 anos), sem dependentes (77,1%), com menores responsabilidades financeiras (14,3% não participam do sustento da família e 38,8% contribuem com uma pequena parte) e com baixa escolaridade (41,2% estudaram apenas até o segundo grau). Com a menor concentração de colaboradores comissionados (66%) e a maior participação dos que recebem salário fixo (34%), o grupo 2 tem alta incidência de novatos (78,4% têm até 12 meses de empresa) e boa parte de seus integrantes está alocada em funções de caixa / serviços gerais (17,6%) e administração (15,7% - a maior concentração desta categoria). Boa parcela desses indivíduos tinha apenas uma alternativa quando ingressou na Nexcom (46,0%) e a maioria considerou difícil / muito difícil ingressar nessa empresa (64,7%); consideraram baixo o risco de perder o emprego (72,0%), mas acreditam ser difícil conseguir outro emprego (62,7%). Se ganhassem na loteria, a maioria continuaria trabalhando, mas em outra atividade (72,0%) – o que faz parecer que o seu alto nível de comprometimento com o trabalho deve-se ao fato de estarem iniciando a vida profissional, já que não há razões de ordem financeira nem de identificação com suas tarefas que justifiquem essa média moderada, tendendo a alta (5,35).

No grupo 3 (mais comprometido com a organização), verifica-se a maior participação de pessoas casadas (26,1%), de indivíduos na faixa etária de 26 a 30 anos (30,4%), sem dependentes (78,3%), com alguma participação no sustento familiar (39,1% dividem as responsabilidades com alguém e 43,5% contribuem com uma pequena parte) e com segundo grau completo (69,1%). Curiosamente, neste grupo é expressiva a participação de novatos com até doze meses na empresa (69,5%), com predominância de vendedores (60,9%). Este grupo tem a maior proporção dos que não tinham alternativa ao ingressar na empresa (43,5%) e a maior parte considerou difícil o ingresso (60,9%); a maioria acha baixo / muito baixo o risco de perda do emprego (73,9%), mas acha difícil / muito difícil (73,9%) a recolocação. Sobre o que fariam se ganhassem na loteria, este grupo (3) tem a maior

participação dos que parariam de trabalhar (9,1%) e dos que trabalhariam na mesma atividade, mas em outra empresa (9,1%), o que contradiz o fato de serem mais comprometidos com a organização que com o trabalho, até porque os que continuariam trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa, aparecem em igual proporção (9,1%). Este grupo não apresenta um perfil muito consistente, mas isto não chega a ser preocupante, já que ele concentra apenas 11,7% da amostra, sendo o menos representativo.

No grupo 4 (duplo descomprometido), tem-se a maior concentração de mulheres (66,7%), solteiros (83,3%), jovens (33,3% têm até 21 anos), sem dependentes (78,3%), com poucas responsabilidades financeiras (8,7% não as tem e 43,5% contribuem com pequena parcela para o sustento familiar) e de nível superior incompleto (70,8%). Com ampla concentração de vendedores (78,3%), e por consequência de colaboradores comissionados (70,8%), o grupo 4 tem uma distribuição híbrida quanto ao tempo de empresa – 62,5% têm até 12 meses na Nexcom; apenas 8,4% situam-se na faixa dos 12 aos 24 meses; e na faixa superior (mais de 24 meses) temos a maior participação entre os grupos, de 29,2%. Aqui se encontra o maior contingente de estagiários (45,8%) em relação aos funcionários (54,2%). Como na distribuição geral, a maioria não tinha ou tinha apenas uma alternativa quando ingressou na Nexcom (70,8%), destacando-se a concentração daqueles que classificaram como fácil o ingresso na empresa (75,0%); a maior parte considera baixo o risco de perder o emprego (73,9%), com alta incidência dos que acreditam ser fácil conseguir outro emprego (41,7%). A maioria absoluta, se ganhasse na loteria, trabalharia em outra atividade (87,5%), o que é coerente com o perfil do grupo.

De modo geral, entre os quatro padrões, os vínculos com o trabalho e a organização estão interligados. Os grupos 1 e 4 apresentam a característica de duplo vínculo, o primeiro com alta intensidade, ao contrário do segundo. Já os grupos 2 e 3 apresentam

comportamentos diferentes entre as médias atribuídas a cada foco – com a preponderância do trabalho no primeiro caso e da organização no segundo caso.

Comparando-se os pares de padrões com características antagônicas, algumas características opostas contribuem para a compreensão dessas formas de articulação dos vínculos com o trabalho e a organização. Os duplamente comprometidos (grupo 1), têm maior participação de mais velhos, com dependentes e maiores responsabilidades financeiras que os indivíduos do grupo 4 (duplo descomprometimento). No grupo 1, há a maior concentração de supervisores e gerentes (cuja participação é nula no grupo 4) e a menor de vendedores, que predominam maciçamente no grupo 4. Da mesma forma, a proporção de estagiários no grupo 1 é a menor entre os padrões; conseqüentemente, é a maior no grupo 4. No grupo 1, o tempo de empresa tende a ser maior que no grupo 4. Os integrantes do grupo 1, de modo geral, consideraram difícil ingressar na Nexcom e consideraram difícil conseguir um outro emprego, em maior proporção que os indivíduos do grupo 4. Se tirassem na loteria (intenção de mudança), parte significativa dos indivíduos do grupo 1 manteria a mesma atividade, na mesma empresa, enquanto a maioria esmagadora dos indivíduos do grupo 4 mudaria de atividade. Esses padrões antagônicos explicitam os antecedentes já apresentados para o comprometimento com o trabalho e com a organização, na base afetiva, de forma congruente com a revisão de literatura, como já comentamos: as variáveis que implicam em demandas de responsabilidades familiares, no grupo das características pessoais, o tipo de função e de vínculo com a empresa, no grupo das características ocupacionais, e a percepção de dificuldade de acesso ao emprego e de recolocação no mercado, no grupo das características de empregabilidade.

A comparação dos padrões 2 (mais comprometidos com o trabalho) e 3 (mais comprometidos com a organização) não revelou características tão díspares quanto as observadas para os grupos 1 e 4, com provável influência da forte correlação encontrada (e

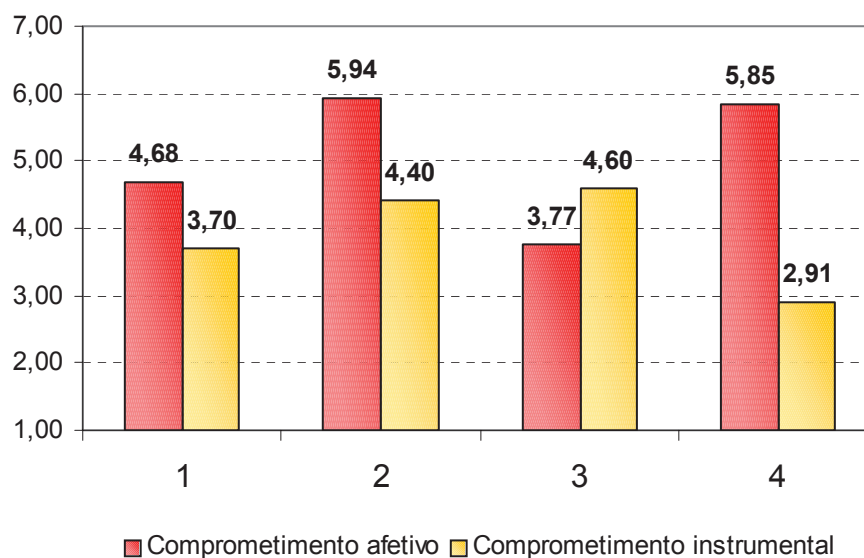
discutida adiante) entre o comprometimento com o trabalho e com a organização (base afetiva). Os mais comprometidos com a organização têm maior participação de vendedores e são mais maduros que os mais comprometidos com o trabalho, esses com grande participação dos que exercem as funções de caixa e serviços gerais. Mas em geral esses dois grupos são mais similares que os dois anteriormente analisados.

Em um extenso trabalho envolvendo 1678 trabalhadores de 42 diferentes organizações, Bastos, Correa e Lira (1998) analisaram padrões de comprometimento frente aos focos organização e profissão. Apesar de não se tratar exatamente dos mesmos focos considerados, algumas comparações são interessantes. Esse trabalho apontou para uma maior concentração de indivíduos no padrão de duplo comprometimento (32,1%), assim como a presente pesquisa, onde a concentração foi significativamente maior (50,0%). Enquanto na pesquisa de Bastos, Correa e Lira (1998) os padrões identificados apresentaram relações consistentes com características pessoais como sexo, estado civil, idade e escolaridade (entre outras que não consideramos), essas variáveis não foram associadas de forma relevante aos padrões identificados neste trabalho, embora algumas tendências foram observadas e mencionadas. Foram mais determinantes, neste trabalho, algumas características ocupacionais e de empregabilidade, com relações significativas entre o tipo de função, a facilidade no ingresso e a intenção de mudança e os padrões de comprometimento com os focos trabalho e organização.

#### **7.4.2. Padrões com Bases – Afetiva e Instrumental**

Foram identificados quatro padrões de comprometimento através da combinação das bases afetiva e instrumental dos colaboradores da Nexcom (Figura 8).

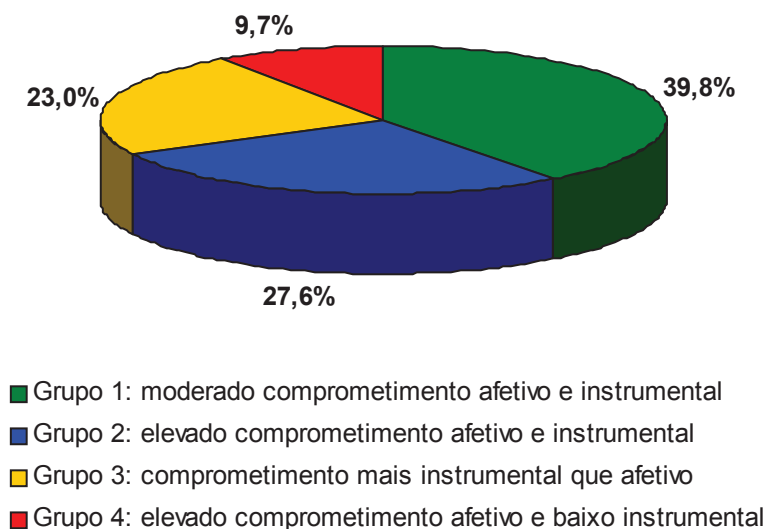
**Figura 8 - Médias de Comprometimento – Padrões com Bases**



Nessa análise, os *clusters* não geraram dois pares de padrões antagônicos, como ocorreu com a combinação dos focos trabalho e organização. O grupo 1 apresentou um padrão caracterizado por moderado comprometimento afetivo e instrumental; o grupo 2 demonstrou elevado comprometimento afetivo e instrumental; o grupo 3, excepcionalmente, foi o único no qual a dimensão instrumental superou a afetiva – e no qual esta última apresentou escore mais baixo; por fim, o grupo 4 indicou elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental.

A distribuição de colaboradores entre os padrões aponta para o forte predomínio do grupo com padrão “moderado comprometimento afetivo e instrumental” (39,8%), seguido do padrão “elevado comprometimento afetivo e instrumental” (27,6%), conforme Figura 9. Estes dois grupos totalizam 67,4% dos colaboradores respondentes.



**Figura 9 - Percentual de Colaboradores – Padrões com Bases**

Diante dos antecedentes, já conhecidos, do comprometimento afetivo e do comprometimento instrumental, espera-se que o grupo 4 (elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental) apresente o melhor desempenho, seguido dos grupos 2 (elevado comprometimento afetivo e instrumental), 1 (moderado comprometimento afetivo e instrumental) e 3 (comprometimento mais instrumental que afetivo), nesta ordem.

Descreveremos a seguir os perfis dos grupos relativos aos padrões de comprometimento com bases, através da análise de suas características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade, cuja distribuição percentual está apresentada na Tabela 15, Tabela 16 e Tabela 17, respectivamente.

Tabela 15 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características Pessoais

Variáveis	% Total	% Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Sexo</b>					
Masculino	37,2	29,9	38,9	40,0	57,9
Feminino	62,8	70,1	61,1	60,0	42,1
<b>Estado civil</b>					
Solteiro	74,0	76,9	61,1	80,0	78,9
Casado	20,0	20,5	24,1	15,6	21,1
Separado / Outro	6,0	2,6	14,8	4,4	0,0
<b>Idade</b>					
Até 21 anos	21,1	28,6	11,1	20,0	15,8
De 22 a 25 anos	35,2	31,2	33,3	46,7	31,6
De 26 a 30 anos	26,1	22,1	33,3	20,0	36,8
De 31 a 35 anos	11,1	15,6	11,1	4,4	10,5
Acima de 35 anos	6,5	2,6	11,1	8,9	5,3
<b>Escolaridade</b>					
2º grau incompleto	2,5	3,9	1,9	2,2	0,0
2º grau completo	36,7	41,6	44,4	24,4	15,8
Superior incompleto	54,3	49,4	46,3	68,9	68,4
Superior completo	6,5	5,2	7,4	4,4	15,8
<b>Tem dependentes?</b>					
Sim	30,8	21,1	45,3	27,9	36,8
Não	69,2	78,9	54,7	72,1	63,2
<b>Responsabilidade financeira</b>					
Único responsável	10,2	13,2	11,1	2,3	10,5
Principal responsável	10,7	6,6	16,7	13,6	5,3
Divide igualmente	36,4	38,2	38,9	31,8	42,1
Contribui com pequena parte	31,5	32,9	18,5	43,2	31,6
Não tem responsabilidade	11,2	9,2	14,8	9,1	10,5

\* Grupo 1: moderado comprometimento afetivo e baixo instrumental; Grupo 2: elevado comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 3: baixo comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 4: elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental

Vale observar que só há relevância estatística para as variáveis relativas à existência de dependentes ( $X^2 = 9,083$ ,  $p = 0,028$ ), tipo de função ( $X^2 = 21,025$ ,  $p = 0,013$ ), alternativas de emprego no ingresso ( $X^2 = 12,851$ ,  $p = 0,045$ ) e intenção de mudança ( $X^2 = 20,909$ ,  $p = 0,013$ ); ainda assim, consideramos importante descrever as demais por agregarem informações interessantes.

**Tabela 16 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características Ocupacionais**

Variáveis	% Total	Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Remuneração</b>					
Totalmente fixa	30,7	35,1	29,6	26,7	21,1
Comissionada	69,3	64,9	70,4	73,3	78,9
<b>Tempo de empresa</b>					
Até 6 meses	17,6	21,8	15,1	13,3	21,1
De 6 a 12 meses	43,7	46,2	41,5	51,1	15,8
De 12 a 18 meses	10,6	11,5	11,3	8,9	10,5
De 18 a 24 meses	8,0	5,1	9,4	8,9	15,8
Mais de 24 meses	20,1	15,4	22,6	17,8	36,8
<b>Tipo de função</b>					
Supervisão / gerência	14,6	10,3	24,1	4,5	31,6
Vendedor	55,3	53,8	46,3	75,0	42,1
Caixa / serviços gerais	17,1	21,8	18,5	9,1	5,3
Administração	13,1	14,1	11,1	11,4	21,1
<b>Vínculo com a empresa</b>					
Estagiário	29,3	28,2	24,5	35,6	33,3
Funcionário / prestador de serviço	70,7	71,8	75,5	64,4	66,7

\* Grupo 1: moderado comprometimento afetivo e baixo instrumental; Grupo 2: elevado comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 3: baixo comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 4: elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental

Tabela 17 - Padrões de Comprometimento (Bases) e Características de Empregabilidade

Variáveis	% Total	% Padrões de comprometimento *			
		1	2	3	4
<b>Alternativas de emprego no ingresso</b>					
Sim, algumas / Sim, muitas	28,6	23,4	33,3	24,4	47,4
Sim, apenas uma outra	34,2	46,8	24,1	28,9	26,3
Não, apenas esta alternativa	37,2	29,9	42,6	46,7	26,3
<b>Facilidade de ingressar na empresa</b>					
Muito fácil / Extremamente fácil	2,5	5,1	1,9	0,0	0,0
Fácil	37,5	38,5	27,8	44,4	47,4
Difícil	53,0	51,3	61,1	44,4	52,6
Muito difícil	7,0	5,1	9,3	11,1	0,0
<b>Risco de perder o emprego</b>					
Muito alto / Extremamente alto	5,0	6,5	5,6	2,3	5,3
Alto	14,1	14,3	14,8	15,9	10,5
Baixo	58,7	61,0	48,1	65,9	57,9
Muito baixo	14,1	10,4	20,4	13,6	10,5
Extremamente baixo	8,1	7,8	11,1	2,3	15,8
<b>Facilidade de conseguir outro emprego</b>					
Muito fácil / Extremamente fácil	5,5	5,1	7,4	2,2	10,5
Fácil	22,5	19,2	18,5	24,4	42,1
Difícil	54,0	61,5	48,1	51,1	42,1
Muito difícil	12,5	10,3	18,5	15,6	0,0
Extremamente difícil	5,5	3,8	7,4	6,7	5,3
<b>Intenção de Mudança</b>					
Pararia de trabalhar	7,7	9,2	5,7	6,7	11,1
Continuaria trabalhando em outra atividade	62,0	63,2	47,2	84,4	50,0
Manteria mesma atividade / outra empresa	2,6	2,6	5,7	0,0	0,0
Manteria mesma atividade / mesma empresa	27,7	25,0	41,5	8,9	38,9

\* Grupo 1: moderado comprometimento afetivo e baixo instrumental; Grupo 2: elevado comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 3: baixo comprometimento afetivo e moderado instrumental; Grupo 4: elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental

No grupo 1 (moderado comprometimento afetivo e instrumental), destaca-se a mais alta proporção de mulheres (70,1%), a predominância de solteiros (76,9%), a faixa etária

híbrida, com a maior participação de indivíduos até 21 anos (28,6%) e daqueles entre 31 e 35 anos (15,6%), a dominância absoluta dos que não têm dependentes (78,9%) e a baixa escolaridade – com a maior proporção de indivíduos com segundo grau incompleto (3,9%), totalizando 45,5% dos que estudaram apenas até o segundo grau. O grupo 1 apresenta a maior participação de pessoas com remuneração fixa (35,1%) e por consequência o menor percentual de comissionados (64,9%), a maior incidência de novatos (21,8% com até seis meses de empresa), a maior proporção de colaboradores alocados nas funções de caixa / serviços gerais (21,8%) e predomínio de funcionários (71,8%) sobre estagiários (28,2%). Estão mais concentrados neste grupo os indivíduos que possuíam apenas uma alternativa na ocasião do ingresso (46,8%), bem como aqueles que consideram difícil / muito difícil / extremamente difícil conseguir outro emprego (75,6%).

O grupo 2 (elevado comprometimento afetivo e instrumental) tem a menor incidência de solteiros (61,1%) e a maior incidência de pessoas maduras (22,2% têm 31 anos ou mais), também com a maior incidência dos que possuem dependentes (45,3%), dos que são os únicos ou principais responsáveis pelo sustento da família (27,8%) e dos que só estudaram até o segundo grau (total de 46,3%). Este grupo tem a segunda menor proporção de vendedores (46,3%), em relação às outras funções, e a menor proporção de estagiários (24,5%). Este grupo tem muitos indivíduos que não tiveram outras alternativas ao ingressar (42,6%), com a maior proporção dos que consideraram este ingresso difícil / muito difícil (70,4%) e dos que acreditam ser muito difícil / extremamente difícil (25,9%) a recolocação em outro emprego. Se ganhassem na loteria, 41,5% dos componentes afirmam que permaneceriam trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa.

No grupo 3 (comprometimento mais instrumental que afetivo), concentra-se a maior parcela de solteiros (80,0%), jovens (66,7% com até 25 anos), a maioria sem dependentes (72,1%), com pouca responsabilidade financeira (52,3% não contribuem ou

contribuem com pequena parte para o sustento familiar) e observa-se a dominância de pessoas com nível superior incompleto (68,9%). O grupo 3 tem a menor proporção de novatos com até seis meses de empresa (13,3%) em contraponto à maior proporção de pessoas que possuem de seis a doze meses na Nexcom (51,1%). Tem a mais expressiva participação de vendedores (75,0%) e de estagiários (35,6%). Sobre as suas características de empregabilidade, este grupo apresentou a maior participação dos que não tiveram outras alternativas no ingresso (46,7%) e chama a atenção a resposta da maioria esmagadora sobre o que fariam se ganhassem na loteria – 84,4% trabalhariam em outra atividade. Vale ressaltar que, dos que responderam que trabalhariam na mesma atividade, todos permaneceriam na empresa.

O grupo 4 (elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental) apresenta a maior proporção de homens (57,9%, praticamente invertendo a proporção geral da amostra), com predomínio dos solteiros (78,9%), dominância de pessoas na faixa etária dos 26 aos 30 anos (36,8%), boa parte com dependentes (36,8%) e a maior proporção dos que dividem igualmente com alguém a responsabilidade financeira pelo sustento familiar (42,1%) e dos que possuem nível superior completo (15,8%). Apresenta a maior proporção de pessoas com remuneração comissionada (78,9%), com mais tempo de empresa (52,6% têm mais de 18 meses) e de indivíduos que exercem funções de supervisão / gerência (31,6%) e administração (21,1%). Vale ressaltar a menor proporção de vendedores no grupo 4 (42,1%), seguido do grupo 2 (46,3%), que juntamente com este são os que apresentam elevado comprometimento afetivo. Este grupo indicou a existência de mais alternativas quando do ingresso (47,3% declarou que possuía “algumas” ou “muitas” alternativas), teve a maior proporção de indivíduos que acharam fácil ingressar na Nexcom (47,4%) e dos que consideram baixo / muito baixo / extremamente baixo o risco de perder o emprego (84,2%), sendo ainda o único grupo cuja maioria acredita ser fácil / muito fácil / extremamente fácil conseguir outro emprego (52,6%). Esses números são coerentes com o baixo comprometimento instrumental,

que tem na percepção da existência de alternativas ao emprego um de seus pilares. Por fim, vale observar que o grupo 4 apresentou a maior concentração de respostas “pararia de trabalhar” na questão sobre o que fariam se ganhassem na loteria (11,1%) e, assim como no grupo 3, observou-se aqui que a totalidade dos que responderam que trabalhariam na mesma atividade afirmaram que permaneceriam na mesma empresa (38,9%).

A análise dos padrões de comprometimento frente às bases afetiva e instrumental e suas relações com as características pessoais, ocupacionais e de empregabilidade é dificultada pelo fato das características dos quatro grupos terem sido determinadas, basicamente, pelas variáveis associadas ao comprometimento afetivo, já que só foram identificadas relações entre o comprometimento instrumental e duas das variáveis estudadas (tipo de função e existência de alternativas no ingresso). Esses resultados reforçam a importância de novos estudos multidimensionais com as bases do comprometimento organizacional, em contextos semelhantes, para melhor compreensão das suas articulações.

Mesmo assim, algumas constatações interessantes emergem desses padrões. Pode-se observar, entre os padrões de comprometimento frente às bases afetiva e instrumental, a característica de duplo vínculo, assim como ocorreu nos padrões relativos aos focos trabalho e organização. Os grupos 1 e 2 articulam de forma semelhante seus vínculos afetivo e instrumental com a organização, em níveis moderados e elevados, respectivamente, com uma leve preponderância - natural e desejável - da base afetiva sobre a instrumental. Já os grupos 3 e 4 revelam-se como opostos, com forte dominância da base instrumental no primeiro grupo e da base afetiva no segundo.

Algumas características ocupacionais e de empregabilidade confirmam a tendência, já esperada, de que o grupo 4 apresente o melhor desempenho, seguido dos grupos 2, 1 e 3, combinando a ordem decrescente das médias de comprometimento afetivo à ordem

crecente das médias de comprometimento instrumental. Esta mesma seqüência aparece na distribuição, entre os quatro grupos, dos colaboradores com mais de 24 meses na empresa e dos que ocupam cargo de supervisão / gerência (Tabela 15), bem como na distribuição dos que possuíam algumas ou muitas alternativas de emprego na ocasião do ingresso, dos que consideram extremamente baixo o risco de perder o emprego e dos que consideram muito fácil / extremamente fácil conseguir outro emprego (Tabela 16).

Existe ainda outro aspecto importante a comentar sobre os padrões com bases. Enquanto os trabalhadores com alto comprometimento instrumental tendem a permanecer no emprego para evitar possíveis perdas decorrentes do seu desligamento, aqueles com baixo comprometimento instrumental tenderiam ao *turnover*, numa análise isolada. Entretanto, se o baixo nível de comprometimento instrumental estiver associado a níveis moderados ou altos de comprometimento afetivo, a intenção de *turnover* é menor (MEYER e outros, 2002). No caso da Nexcom, o grupo 4 apresentou nível baixo de comprometimento instrumental, mas em compensação combinado a um nível alto de comprometimento afetivo. Nesse sentido, a rotatividade do quadro de colaboradores da Nexcom parece não estar associada aos seus níveis e padrões de comprometimento. Como essa questão (*turnover*) não foi objeto do presente trabalho, merece investigações específicas envolvendo outros fatores.

A partir da análise das correlações entre os padrões de comprometimento (com focos e bases) e a percepção das políticas de gestão, como veremos adiante, poderemos identificar determinantes desses vínculos com vistas a embasar o estabelecimento de estratégias voltadas para a construção do comprometimento.



## 7.5. PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO E COMPROMETIMENTO

Trabalhando inicialmente com os níveis de comprometimento com o trabalho e organização (nas bases afetiva e instrumental) dos colaboradores da Nexcom e a sua percepção sobre as políticas de gestão dessa empresa, apresentamos na Tabela 18 o resultado das análises de correlação entre esses fatores.

**Tabela 18 - Níveis de Comprometimento e Percepção das Políticas de Gestão**

		<b>Comprometimento com o trabalho</b>	<b>Comprometimento organizacional afetivo</b>	<b>Comprometimento organizacional instrumental</b>	<b>Percepção Agency</b>	<b>Percepção Community</b>
Comprometimento com o trabalho	r. de Pearson	1	,623**	-,182*	,461**	,484**
	Sig. (bilateral)	.	,000	,011	,000	,000
Comprometimento organizacional afetivo	r. de Pearson	,623**	1	-,073	,467**	,513**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,312	,000	,000
Comprometimento organizacional instrumental	r. de Pearson	-,182*	-,073	1	-,127	-,070
	Sig. (bilateral)	,011	,312	.	,076	,333
Percepção Agency	r. de Pearson	,461**	,467**	-,127	1	,801**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,076	.	,000
Percepção Community	r. de Pearson	,484**	,513**	-,070	,801**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,333	,000	.

\*\* A correlação é significativa no nível de 0.01 (bilateral).

Inicialmente, achamos importante tecer um breve comentário a respeito da existência de correlações entre os próprios construtos de comprometimento.

Observa-se a existência de forte correlação positiva entre o comprometimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (0,623). Essa correlação revela que é possível articular comprometimento com dois focos distintos e se traduz no padrão de

duplo comprometimento com os focos trabalho e organização, que foi o mais representativo entre os colaboradores da Nexcom. Meyer e outros (2002, p.32) encontraram forte correlação entre o comprometimento afetivo e a satisfação geral com o trabalho (*overall job satisfaction*). Ao fazer uma análise mais detalhada dos dados desta pesquisa, verificamos que as maiores médias da escala de comprometimento com o trabalho foram as dos itens “estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho” (6,3) e “sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho” (5,9). Esses itens remetem ao sentimento de *fulfillment*, um dos antecedentes do comprometimento afetivo. Portanto, essa correlação é natural.

Foi verificada a existência de correlação negativa entre o comprometimento com o trabalho e o comprometimento instrumental (-0,182), o que nos leva a deduzir que os que possuem maior comprometimento instrumental permanecem na organização por falta de alternativa (necessidade do emprego) e não gostam do que fazem. Entre os colaboradores da Nexcom, o grupo dos vendedores (que corresponde ao maior contingente) apresentou a menor média de comprometimento com o trabalho e a segunda maior média de comprometimento instrumental, em relação aos demais.

Sobre as correlações entre as medidas de comprometimento e de percepção das políticas de gestão dos colaboradores da Nexcom, verificamos a existência de correlação positiva entre o comprometimento com o trabalho e a percepção das políticas de gestão, tanto *agency* (0,461) quanto *community* (0,484), sendo esta última um pouco mais forte. O mesmo acontece com o comprometimento com a organização (base afetiva), em relação às médias dos modelos *agency* (0,467) e *community* (0,513), em maior intensidade do que as correlações observadas para o comprometimento com o trabalho. Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese de pesquisa, segundo a qual quanto mais próxima do modelo *community* for a

percepção das políticas de gestão, maiores serão os níveis de comprometimento com a organização, na sua base afetiva.

Esses resultados convergem com os de outros trabalhos, derivados de contextos e metodologias diferentes. Fink (1992, p.57) observou que, nas duas companhias estudadas na sua pesquisa, o nível de comprometimento com a organização apresentou maior sensibilidade aos efeitos das diferentes práticas de gestão do que o nível de comprometimento com as duas outras dimensões pesquisadas – trabalho e equipe. Bastos (1994) constatou que a mais poderosa função discriminante dos padrões de comprometimento estudados na sua pesquisa é a função de “suporte organizacional ao comprometimento”, que envolve a política de promoções, a centralidade do trabalho, o escopo do trabalho, as políticas de treinamento e de remuneração, bem como o grau de formalização do trabalho. O trabalho de Borges-Andrade e Pilati (1999) com 1495 empregados de 26 organizações de segmentos distintos demonstrou que o comprometimento atitudinal está associado à percepção de suporte organizacional, mais fortemente no fator “gestão de desempenho”, que inclui a valorização de novas idéias, o conhecimento das dificuldades dos funcionários (bem como a tomada de providências para solucioná-las), a coerência entre diretrizes e metas, entre outros elementos. Os resultados também são semelhantes aos encontrados por Bandeira, Marques e Veiga (2000, p.152), cujo trabalho evidenciou que as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, em especial as políticas de treinamento e desenvolvimento. Em pesquisa com duas organizações (dos segmentos da petroquímica e da construção civil), Bastos e Costa (2001) observaram que os níveis de comprometimento positivos eram congruentes com informações sobre políticas organizacionais em curso em ambas as empresas. Em sua meta-análise, Meyer e outros (2002, p.38) reforçaram que, das variáveis relativas a experiências de trabalho, a percepção de suporte organizacional é a que apresenta correlação mais forte com o comprometimento afetivo. Scheible (2004, p.113)

também concluiu em seu estudo com analistas de sistemas que “a percepção da gestão está mais fortemente ligada à base afetiva”. Em pesquisa realizada no segmento hoteleiro, Medeiros (2003) confirmou a existência de relação entre um conjunto de características organizacionais (estrutura, sistemas de recursos humanos, valores e filosofia) dos hotéis pesquisados e o comprometimento afetivo dos seus trabalhadores. Com base nas tipologias de Walton (1997 *apud* Medeiros, 2003) sobre estratégias de controle e de comprometimento e de Albuquerque (1999 *apud* Medeiros, 2003) sobre organizações de uma antiga concepção e organizações de uma nova concepção, esse autor observou que os hotéis baseados em estratégias de comprometimento e na nova concepção têm melhor desempenho e possuem empregados com comprometimento afetivo, enquanto os hotéis baseados em estratégias de controle e na antiga concepção possuem empregados com comprometimento instrumental e têm pior desempenho.

Neste trabalho, o comprometimento instrumental não apresentou correlação com a percepção das políticas de gestão, de forma coerente com os achados de Bandeira, Marques e Veiga (2000) e de Medeiros (2003).

Os resultados, em geral, são pertinentes com o fato de que cada forma de comprometimento se desenvolve de uma maneira diferente – o instrumental a partir de condições que elevem o “custo” de deixar a organização e o afetivo a partir das experiências de trabalho, que incluem o seu escopo e a percepção de suporte (POWELL e MEYER, 2004) – o que torna este último muito mais susceptível à influência da percepção das políticas de gestão. A correlação mais forte com o modelo *community* do que com o modelo *agency* também é natural, já que o primeiro, por essência, é mais assistencialista, estando mais diretamente relacionado à percepção de suporte organizacional. Além disto, como observaram Jaramillo, Mulki e Marshall (2005), o comprometimento afetivo tende a ser maior nas culturas

coletivistas do que nas individualistas, sendo esperado, portanto, que seja maior para os que percebem as políticas organizacionais como mais próximas do modelo *community*.

O fato de haver correlações positivas entre o comprometimento organizacional-afetivo e a percepção das políticas de gestão características de dois modelos distintos, por si só, não é um problema. Apesar de aparentemente opostos, os modelos *agency* e *community* são complementares e atuais. Ambos reforçam antecedentes do comprometimento organizacional-afetivo: a valorização das contribuições individuais e a percepção de suporte e justiça (Meyer e Allen, 1997, p.46). O modelo *agency*, na primeira vertente, ao focar em políticas de voluntarismo e alavancagem de competências, enfatiza o indivíduo e cria condições para que ele possa exercer o seu potencial; o modelo *community*, na segunda vertente, preocupa-se com a resiliência e a civilidade, provendo o apoio necessário para o bem coletivo e fazendo com que todos se sintam amparados e respeitados.

Mas essas correlações positivas entre o comprometimento organizacional-afetivo e ambas as percepções focadas nos modelos *agency* e *community*, aliadas à correlação positiva existente entre as próprias percepções – uma em relação à outra (,801), suscita novamente a questão da adequação do instrumento de coleta, numa auto-crítica necessária a este trabalho. Ao que tudo indica, as sentenças destinadas a mensurar a tendência da percepção das pessoas quanto às políticas de gestão (como mais próximas de um ou de outro modelo) parecem ter sido interpretadas como sentenças de caracterização de uma percepção positiva da gestão da empresa por parte dos colaboradores – o que naturalmente seria maior para aqueles envolvidos emocionalmente com a organização. Mesmo não sendo antagônicos ou excludentes, os modelos *agency* e *community* são diferentes. A despeito de terem comportamentos distintos na sua relação com as variáveis de caracterização, o fato de apresentarem comportamentos tão semelhantes na relação com os construtos de

comprometimento abre espaço para questionamentos de ordem metodológica, que aponta para a necessidade de validação posterior de suas escalas de mensuração.

Passamos agora à análise das relações entre os padrões de comprometimento e a percepção dos colaboradores sobre as políticas de gestão da Nexcom.

Analisando-se as médias de percepção das políticas de gestão para cada um dos padrões de comprometimento identificados a partir das combinações dos focos trabalho e organização / base afetiva (Tabela 19), observou-se a existência de relação significativa, tanto para a percepção de políticas *agency* [F (3,192) = 17,722,  $p = 0,000$ ] como para a percepção de políticas *community* [F (3,192) = 21,442,  $p = 0,000$ ].

**Tabela 19 - Médias de *Agency* e *Community* por Padrões de Comprometimento (Focos)**

Padrões	%	Percepção das Políticas de Gestão	
		<i>Agency</i>	<i>Community</i>
Grupo			
1: duplo comprometimento	50,0	4,99 ***	5,34 ***
2: mais comprometido com o trabalho	26,0	4,22	4,46
3: mais comprometido com a organização	11,7	4,00	4,34
4: duplo descomprometido	12,2	3,33	3,38

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Os duplamente comprometidos (50,0% da amostra) apresentam as médias mais elevadas de ambas as percepções; em seguida, apareceram os mais comprometidos com o trabalho (26,0% da amostra), depois os mais comprometidos com a organização (11,7% da amostra) e por último os duplamente descomprometidos (12,2% da amostra). Todas as médias foram mais elevadas para a dimensão *community*, como seria esperado, já que o seu estereótipo é o homem / mulher comprometido(a) com a organização (ROUSSEAU e ARTHUR, 1998, p.8).

Analisando-se as médias de percepção das políticas de gestão para cada um dos padrões de comprometimento identificados a partir das combinações das bases afetiva e instrumental (Tabela 20), observou-se novamente a existência de relação significativa, tanto para a percepção de políticas *agency* [ $F(3,192) = 15,811, p = 0,000$ ] como para a percepção de políticas *community* [ $F(3,192) = 16,069, p = 0,000$ ].

**Tabela 20 - Médias de *Agency* e *Community* por Padrões de Comprometimento (Bases)**

Padrões	%	Percepção das Políticas de Gestão	
		<i>Agency</i>	<i>Community</i>
Grupo			
1: moderado comprometimento afetivo e instrumental	39,8	4,33 ***	4,68 ***
2: elevado comprometimento afetivo e instrumental	27,6	5,04	5,46
3: comprometimento mais instrumental que afetivo	23,0	3,69	3,83
4: elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental	9,7	5,30	5,23

\* ( $p < 0,05$ ) \*\* ( $p < 0,01$ ) \*\*\* ( $p < 0,001$ )

Quanto aos padrões de comprometimento com bases, estes também apresentaram relações significativas com as percepções baseadas nos modelos *agency* e *community*, embora com comportamentos um pouco diferentes. A maior média de percepção *agency* foi a do grupo com padrão de elevado comprometimento afetivo e baixo instrumental (9,7% da amostra), seguido do grupo com padrão de elevado comprometimento afetivo e instrumental (27,6% da amostra). Para a percepção *community*, esta ordem foi invertida. Os demais padrões apresentaram comportamento igual para as médias de ambas as percepções, com o terceiro lugar para o padrão com moderado comprometimento afetivo e instrumental (39,8% da amostra) e quarto lugar para os que apresentaram comprometimento mais instrumental que afetivo (23,0% da amostra). Como se pode observar, as médias são maiores para os grupos que demonstram elevado comprometimento afetivo, seguidos do que apresenta moderado comprometimento afetivo e por fim do que revelou baixo comprometimento afetivo –

consequência da ausência de relação entre o comprometimento instrumental e as percepções das políticas de gestão relativas aos modelos *agency* e *community*. As médias das percepções *agency* e *community* também parecem estar associadas ao desempenho, na medida em que são maiores para os grupos 4 e 2 (que se alternam para as duas percepções), seguidas dos grupos 1 e 3, conforme análises anteriores relativas aos padrões de comprometimento obtidos pelas bases afetiva e instrumental. Vale ressaltar, entretanto, que esta pesquisa não analisou o desempenho dos colaboradores, tratando-se, portanto, de mera suposição que merece aprofundamento através de estudos específicos.

De modo geral, os resultados confirmam, no contexto da Nexcom, o que a literatura já havia apontado: que as políticas de gestão de uma organização influenciam o comprometimento da sua equipe em diversas dimensões, aqui exploradas em relação aos focos (trabalho e organização) e às bases (afetiva e instrumental). Sem a pretensão de fazer generalizações ou de estabelecer causalidades, há fortes indícios de que é possível, através de uma estratégia direcionada, desenvolver o comprometimento da equipe por meio de políticas de gestão que enfatizem tanto aspectos individuais como aspectos coletivos. Parece-nos que os modelos *agency* e *community* oferecem diretrizes que atendem a essas demandas contemporâneas de trabalhadores e organizações.



## 8. CONCLUSÃO

*“Procuro sempre, e minha procura  
ficará sendo minha palavra”.*

*(Carlos Drummond de Andrade)*

A área de RH tem se tornado mais importante e abrangente a cada dia, como resultado dos novos paradigmas impostos pelo cenário econômico: globalização, reestruturação produtiva, reorganização funcional e gestão participativa. Entretanto, alguns paradoxos e dissonâncias entre o discurso e a prática impõem desafios ao novo papel do RH (de mediador das relações entre mercado, organizações e indivíduos). De um lado, as organizações sofrem a pressão do mercado, no qual ser competitivo é um processo que resulta, em grande parte, de corte de custos (e, conseqüentemente, de pessoas); de outro lado, precisam contar com o comprometimento da sua equipe para se diferenciar e ganhar competitividade. Surge a necessidade de rever os modelos de gestão praticados; e, nesse contexto, os modelos *agency* e *community* despontam como os mais propensos a promover o equilíbrio entre esses agentes e a criar condições favoráveis ao comprometimento da equipe.

Após apresentar o suporte teórico que serviu como base para estudarmos o comprometimento (suas abordagens, focos, bases, antecedentes e conseqüências), sob um enfoque multidimensional, discutimos os pilares de uma gestão voltada para o comprometimento. Através da revisão de literatura, confirmamos a importância do comprometimento dos trabalhadores (especialmente o de natureza afetiva) para a obtenção de

vantagens competitivas e concluímos que é possível desenvolver o comprometimento por meio de um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais que reforcem a percepção de suporte e de valorização das contribuições dos indivíduos.

No caso específico da Nexcom, objeto de estudo desta pesquisa, o fato de atuar no segmento varejista aumenta a necessidade de adoção de políticas e práticas de gestão capazes de desenvolver o comprometimento, uma vez que se trata de segmento intensivo em mão-de-obra, caracterizado pela baixa qualificação e alta rotatividade.

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre a percepção das políticas de gestão da Nexcom e os níveis e padrões de comprometimento de seus colaboradores com o trabalho e com a organização, nas bases afetiva e instrumental. A pesquisa abrangeu 200 colaboradores da organização pesquisada, com dados coletados através de questionários e tratamento estatístico baseado no programa SPSS.

Foi confirmada a hipótese de pesquisa, segundo a qual quanto mais próxima do modelo *community* for a percepção das políticas de gestão, maior será o nível de comprometimento com a organização, na sua base afetiva. Além da confirmação da hipótese, os principais resultados deste trabalho encontram-se sintetizados no Quadro 10. São relevantes os resultados que dizem respeito ao baixo comprometimento dos vendedores com o trabalho e com a organização, na base afetiva, bem como à natureza dos antecedentes desses dois tipos de comprometimento. Predominam, entre as características pessoais, as variáveis ligadas às demandas oriundas de responsabilidades familiares; entre as características ocupacionais, as variáveis referentes ao tipo de função e tipo de vínculo contratual; e de percepção das dificuldades de ingresso e recolocação no mercado, no caso das variáveis relativas à empregabilidade.

Quadro 10 - Resumo dos Principais Resultados

Fenômeno	Principais Resultados
Perfil dos Colaboradores	Predomínio de indivíduos do sexo feminino (62,8%), jovens (mais da metade possui até 25 anos), solteiros (74,0%), sem dependentes (69,2%), mais concentrados na área de vendas (55,3%), boa parte contratada como estagiários (29,3%) e com pouco tempo de empresa (61,3% com até um ano na Nexcom).
Percepção das Políticas de Gestão	<p>As políticas de gestão da Nexcom são percebidas pelos seus colaboradores como mais próximas do modelo <i>community</i> (4,75) do que do modelo <i>agency</i> (4,47).</p> <p>As médias da <b>percepção <i>community</i></b> foram mais elevadas para as mulheres, para os mais velhos, para os que possuem dependentes, para os que são funcionários / prestadores de serviços, para os que acharam difícil ingressar na empresa e acham difícil conseguir outro emprego e os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa se ganhassem na loteria.</p> <p>As médias da <b>percepção <i>agency</i></b> só apresentaram relação com a intenção de mudança, sendo maiores para os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa se ganhassem na loteria.</p>
Níveis de Comprometimento com o Trabalho e com a Organização (nas Bases Afetiva e Instrumental)	<p>Os colaboradores da Nexcom apresentam níveis mais elevados de comprometimento com o trabalho (5,38) do que com a organização (4,93).</p> <p>O comprometimento organizacional dos colaboradores da Nexcom baseia-se em vínculo mais fortemente afetivo (4,93) do que instrumental (4,03).</p> <p>O <b>comprometimento com o trabalho</b> é menor entre os solteiros, vendedores e estagiários e maior entre os mais velhos, que possuem dependentes e assumem mais responsabilidades financeiras, entre os supervisores / gerentes, entre os que acharam difícil ingressar na empresa e acham difícil conseguir outro emprego e os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa se ganhassem na loteria.</p> <p>O <b>comprometimento afetivo</b> é menor entre os vendedores e estagiários e maior entre os que possuem dependentes e assumem mais responsabilidades financeiras, que possuem mais tempo na empresa, entre os supervisores / gerentes e os que permaneceriam na mesma atividade e na mesma empresa se ganhassem na loteria.</p> <p>O <b>comprometimento instrumental</b> é maior entre os que ocupam a função de caixa / serviços gerais, seguidos dos vendedores, e entre os que possuíam menos alternativas quando ingressaram na Nexcom.</p>
Padrões de Comprometimento com Focos - Trabalho e Organização	Na articulação dos focos Trabalho e Organização (base Afetiva), predominam os duplamente comprometidos (50,0%), seguidos dos mais comprometidos com o trabalho (26,0%), depois dos duplamente descomprometidos (12,2%) e dos mais comprometidos com a organização (11,7%).
Padrões de Comprometimento com Bases - Afetiva e Instrumental	Na articulação das bases Afetiva e Instrumental do comprometimento organizacional, predominam os duplamente comprometidos (50,0%), seguidos dos mais comprometidos com o trabalho (26,0%), depois dos duplamente descomprometidos (12,2%) e dos mais comprometidos com a organização (11,7%).
Relação entre a Percepção das Políticas de Gestão e os Níveis e Padrões de Comprometimento	<p>Foram encontradas correlações positivas entre: percepção <i>agency</i> e comprometimento com o trabalho (0,461); percepção <i>agency</i> e comprometimento afetivo (0,467); percepção <i>community</i> e comprometimento com o trabalho (0,484); percepção <i>community</i> e comprometimento afetivo (0,513).</p> <p>Foi encontrada relação significativa entre as percepções <i>agency</i> e <i>community</i> e os padrões de comprometimento com focos e bases, com percepções mais fortes para os padrões de duplo comprometimento com trabalho e organização e os padrões com elevado comprometimento afetivo.</p>

No grupo das características relativas à empregabilidade, destaca-se a intenção de mudança, variável que confirmou, de certa forma, a relação entre comprometimento e satisfação no trabalho (fenômenos correlatos).

Os resultados confirmaram que os principais antecedentes do comprometimento organizacional, mais do que das variáveis demográficas, são decorrentes das experiências de trabalho vivenciadas pelos indivíduos. Aquelas que reforçam a percepção de suporte e de valorização do trabalhador são mais propensas a desenvolver o comprometimento afetivo, enquanto aquelas que reforçam a relação custo-benefício favorável à permanência no emprego são mais propensas a desenvolver o comprometimento instrumental. De forma coerente, portanto, o comprometimento organizacional / afetivo apresentou forte correlação com a percepção das políticas de gestão. A não existência de correlação entre o comprometimento instrumental e a percepção das políticas de gestão possivelmente decorre do fato deste tipo de comprometimento estar fortemente associado a fatores externos à organização, como o mercado de trabalho.

Diante dessas evidências, apesar de reconhecer a importância do comprometimento instrumental e de enxergar possibilidades de desenvolvê-lo através de algumas políticas e práticas de gestão, concluímos que a gestão organizacional tem muito mais ascendência sobre o fortalecimento do vínculo emocional com seus colaboradores e deveria, portanto, estar mais direcionada para o desenvolvimento do comprometimento afetivo – em última instância, esse tipo de vínculo tende a ser mais forte e muitas vezes pode até mesmo prevalecer sobre elementos mais racionais de avaliação da permanência no emprego.

Este trabalho contribuiu para o avanço da pesquisa sobre comprometimento, seguindo as tendências dos estudos mais recentes de adotar uma perspectiva multidimensional

de análise de seus focos e bases, bem como de agregar a técnica da análise de *clusters* para a caracterização de padrões, o que permite uma visão mais próxima da realidade por considerar a complexidade dos fenômenos psicossociais. O recorte escolhido – a relação entre a percepção das políticas e práticas de gestão e o comprometimento – está alinhado com as demandas apontadas nas agendas propostas por diversos autores, principalmente por essa percepção ter sido avaliada ao nível de modelos de gestão (visão mais abrangente) e não de políticas e práticas individuais (visão fragmentada). Como observaram Bandeira, Marques e Veiga (2000, p.138), os trabalhos que investigaram a correlação entre as políticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional são recentes e focados principalmente em práticas isoladas; poucos abrangeram o sistema de recursos humanos em sua totalidade. Para eles, “a gestão de recursos humanos é um complexo de ações independentes que atuam de forma interdependente dentro da organização, sendo ainda parte integrante das estratégias empresariais” (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000, p. 140).

Outra importante contribuição desta pesquisa diz respeito ao segmento estudado. O comércio é o segmento que mais cresceu no Brasil entre 1996 e 2002 em número de empregos, com aumento de 37%, seguido do setor de serviços, que cresceu 34,3% no mesmo período (SEBRAE, 2005). Entretanto, à exceção do ramo supermercadista e de outros de maior porte (ex: lojas de departamentos), constitui-se em um nicho inexplorado na pesquisa acadêmica. Além disso, o comércio é o setor com a menor média anual de salários e rendimentos e com a maior participação no setor informal da economia (SEBRAE, 2005), caracterizando um contexto de precariedade das condições de trabalho e de vida, o qual, por si só, já justificaria uma ampla investigação na sua dimensão psicossocial.

A carência de estudos similares, por outro lado, impõe uma limitação a este trabalho, por dificultar a comparação dos resultados. A opção por uma metodologia essencialmente quantitativa é outro fator limitador, pela subjetividade e amplitude psicológica

dos fenômenos estudados. Algumas escolhas teórico-metodológicas também merecem ressalvas. A utilização de um instrumento ainda não validado para mensuração da percepção das políticas organizacionais também provoca questionamentos acerca da sua confiabilidade. A adoção da perspectiva atitudinal para o estudo do comprometimento é outro ponto polêmico. Bastos (1995) alerta para a possibilidade de distorção nos resultados das pesquisas sobre comprometimento que optam pela perspectiva atitudinal em detrimento da perspectiva comportamental, que deixam de confrontar o “dizer-se comprometido” e o “mostrar-se comprometido” – ele questiona até que ponto o discurso do trabalhador é afetado por “mecanismos de controle e estilos de gestão mais ou menos autoritários e inibidores de uma expressão mais autêntica”. Seguindo essa linha de pensamento, há que se discutir criticamente o fato da pesquisa ter sido realizada por uma sócia-diretora da organização em questão. Mesmo com todos os cuidados empreendidos para assegurar o livre consentimento e a veracidade das respostas, o alto índice de adesão e a real possibilidade de identificação do respondente através da sua função e de outras características (já que muitas unidades possuem equipes pequenas) abre a possibilidade de interferência do controle gerencial no processo de pesquisa, além de colocar em xeque a isenção das análises efetuadas.

O presente trabalho baseia-se nos alicerces teóricos sedimentados por diversas pesquisas já realizadas sobre Comprometimento no Trabalho. Apesar de recente, este construto tem merecido grande atenção na área acadêmica e parece estar em fase de consolidação conceitual. Mesmo assim, parece-nos que ainda há alguns caminhos a percorrer. A relação entre a percepção de políticas e práticas organizacionais e o comprometimento, objeto desta pesquisa, demanda mais estudos. Para demonstrar a importância de sistemas de gestão de pessoas nas organizações, seria importante que se tivesse mais tipologias desses sistemas que mostrassem como as diferentes políticas e práticas de gestão são integradas nas estratégias mais coerentes (MOWDAY, 1998). Os modelos *agency* e *community* constituem

uma das possibilidades nesse sentido; para isto, porém, é necessário validar a escala para a sua aferição.

Recomendamos, também, que sejam feitas outras investigações sobre comprometimento e gestão de pessoas no segmento do comércio varejista, assim como estudos dos fenômenos que afetam substancialmente as organizações desse segmento, a exemplo do *turnover*.

Por fim, para a Nexcom, especificamente, propomos uma investigação mais profunda da rotatividade de seus colaboradores, bem como a realização de um projeto de intervenção, com o estabelecimento de uma estratégia de gestão focada na construção do comprometimento, com especial enfoque no grupo dos vendedores – que apesar de estar diretamente ligado ao *core business* da Nexcom, foi o grupo que apresentou menores níveis de comprometimento com o trabalho e com a organização.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antônio L.; VEIGA, Ricardo T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v.4, n.2, p.133-157, mai./ago.2000.

BARUCH, Yehuda. Walking the tightrope: strategic issues for human resources. **Long Range Planning**, v.31, p.467-473, Jun/1998.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v.1, p.44 – 63, 1995.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. Anais do ENANPAD 1998.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**. São Paulo, v.42, n.2, p.31 – 41, 2002.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; CORREA, Nívea Cristina Nunes; LIRA, Sidnei Barbosa. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Anais do Enanpad 1998.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; COSTA, Fabíola Marinho. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, nº 1, p. 11-41, 2001.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; LIRA, Sidnei Barbosa. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador – Bahia, v.4, n.9, p.39-64, 1997.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; MORAIS, José Henrique Miranda de. **Os focos de comprometimento**: a validação fatorial das escalas de comprometimento com a organização, o trabalho e a equipe para o contexto brasileiro. (No prelo).



BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met03.htm>>. Acesso em: 22 mar.2005.

BITENCOURT, Claudia. Prefácio. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.XI-XIV.

BORGES, Livia de Oliveira; LIMA, Ana Maria de Souza; VILELA, Elson Cunha; MORAIS, Suerda da Silva Guedes. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e contexto organizacional. **ERA – eletrônica**, v.3, n.1, Art.8, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. **Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Anais do ENANPAD 1999.

BOYD, Charles. **Individual commitment and organizational change**. New York: Quorum Books, 1992.

CHANG JR., João; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n.2, 2002. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n2/revadm3n2\\_art1.pdf](http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n2/revadm3n2_art1.pdf)>. Acesso em 28 set.2005.

COSTA, Fabíola Marinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas**. 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

COSTA, Silvia Generali. Redução de postos de trabalho e empregabilidade: uma análise a partir de um programa de demissões voluntárias. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 14, p.312-333.

CREMA, Roberto. Da especialização à vocação – a educação do século XXI. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 17, p.383.

DARMON, René Y. Controlling sales force turnover costs through optimal recruiting and training policies. **European Journal of Operational Research**, v.154, p.291-303, 2004.

ENRIQUEZ, E. Como estudar as organizações locais. In: FISCHER, T. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.

FAGUNDES, Patrícia M. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade?. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 18, Anexo 18.1, p.407-411.

FERREIRA, Alessandra Berbert *et al.* O novo trabalhador e a nova gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. Cap. 6.

FINK, Stephen L. **High commitment workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.

GOUSSEVSKAIA, Anna *et al.* A empresa moderna e o processo de gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. Cap. 2.

JARAMILLO, Fernando; MULKI, Jay Prakash; MARSHALL, Greg W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job *performance*: 25 years of research. **Journal of Business Research**, v.58, n.6,p.705-714, Junho/2005.

KATZENBACH, Jon R. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

KOBULNICKY, Paul J. Commitment in the workplace: theory, research and application: by John P. Meyer, and Natalie J. Allen. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. – BOOK REVIEW. **The Journal of Academic Librarianship**, v.24, n.2, p.175, Março/1998.

McELROY, James C. Managing workplace commitment by putting people first. **Human Resource Management Review**, v.11, p.327-335, 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M.; SIQUEIRA, Michella. **Comprometimento organizacional**: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. Anais do ENANPAD 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda M. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Anais do ENANPAD 2002.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. Anais do ENANPAD 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais**: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. Anais do ENANPAD 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne T.; SALES, Iraci de O.; OLIVEIRA, Dora Lúcia F., MONTEIRO, Tatiana C. C. **Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional**. Anais do ENANPAD 1999.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace – toward a general model. **Human Resource Management Review**, v.11, p.299-326, 2001.

MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne; TOPOLNYTSKY, Laryssa. 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.

MILLER, Danny; LEE, Jangwoo. The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. **Journal of Management**, v.27, p.163-189, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORROW, Paula C. **The theory and measurement of work commitment**. London: Jai Press Inc., 1993.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p.387-401, Inverno/1998.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., e STEERS, R.M. **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. San Diego: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, 224-247, 1979.

NOGUEIRA, Aguinaldo Heber *et al.* Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. Cap. 1.

PFEFFER, Jeffrey. When it comes to best practices – why do smart organizations occasionally do dumb things? **Organizational Dynamics**, v.25, n.1, p.33-44, Verão/1996.

POWELL, Deborah M.; MEYER, John P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n.65, p.157-177, 2004.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROUSSEAU, Denise M.; ARTHUR, Michael B. The boundaryless human resource function: building *agency* and *community* in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v.27, n.4, p. 7-18, Primavera/1999.

RUAS, Roberto Lima. Apresentação. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.IX-X.

RUSS, Frederick A.; McNEILLY, Kevin M. Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance. **Journal of Business Research**, v.34, p.57-65, 1995.

SÁ, Maria Auxiliadora D.; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**. Anais do ENANPAD 1999.

SAKS, Alan M. Longitudinal field investigation of the moderating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v.80, n.2, p. 211-225, 1995.

SANTOS, Neusa M. B. F., BOLGAR, Paulo H. **O papel da área de recursos humanos: um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A.** Anais do ENANPAD 2003.

SARSUR, Amyra M. A empresabilidade como uma “nova” gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 15, p.336-357.

SCHEIBLE, Alba C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão.** 2004. 170f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHWEPKER JR., Charles H. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. **Journal of Business Research**, v.54, p.39-52, 2001.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Disponível em <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 26 set.2005.

STEIL, Andrea V.; SANCHES, Elizabeth N. **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle.** Anais do ENANPAD 1998.

TAMAYO, Álvaro *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1, p.27-35, jan./abr. 2001.

UMEDA, Guilherme M.; HILDEBRAND, Diogo F. N. **Diferenças de opiniões sobre a globalização entre estudantes universitários alemães e brasileiros.** Anais do ENANPAD 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

**ANEXOS**

## ANEXO A - Relação de Unidades da Nexcom

Cidade	Unidade	Cidade	Unidade
Salvador/BA	Escritório Central	Barreiras/BA	Loja Praça Eng. Geraldo Rocha
Salvador/BA	Loja Shopping Center Lapa	Barreiras/BA	Loja Rua Dom Pedro II
Salvador/BA	Loja Shopping Iguatemi 1ºPiso	Feira de Santana/BA	Loja Av. Getúlio Vargas
Salvador/BA	Loja Shopping Iguatemi 2ºPiso grande	Feira de Santana/BA	Loja Shopping Iguatemi
Salvador/BA	Loja Shopping Iguatemi 2ºPiso pequena	Feira de Santana/BA	Quiosque Shopping Iguatemi
Salvador/BA	Loja Shopping Iguatemi 3ºPiso	Ilhéus/BA	Loja Rua Bento Berilo
Salvador/BA	Loja Shopping Liberdade	Itabuna/BA	Loja Rua Adolfo Maron
Salvador/BA	Loja Shopping Piedade	Itabuna/BA	Loja Shopping Jequitibá
Salvador/BA	Quiosque Shopping Barra	Jequié/BA	Loja Av. Alves Pereira
Salvador/BA	Quiosque Shopping Center Lapa	Juazeiro/BA	Loja Rua Conselheiro Saraiva
Salvador/BA	Quiosque Shopping Iguatemi 1ºPiso	Juazeiro/BA	Loja Rua Góes Calmon
Salvador/BA	Quiosque Shopping Iguatemi 2ºPiso	Luís Eduardo Magalhães/BA	Loja Rua Clériston Andrade
Salvador/BA	Quiosque Shopping Iguatemi 3ºPiso	São Desidério/BA	Loja Rua Dr. Valério de Brito
Salvador/BA	Quiosque Shopping Piedade	Senhor do Bonfim/BA	Loja Praça Dr. José Gonçalves
Camaçari/BA	Loja Shopping Riviera	Sto. Antônio de Jesus/BA	Loja Shopping Itaguari
Lauro de Freitas/BA	Loja Shopping Litoral Norte	Vitória da Conquista/BA	Loja Rua Monsenhor Olímpio

## ANEXO B - Detalhamento do Universo da Pesquisa

Unidade	Questionários Entregues	Questionários Devolvidos
Administração	28	28
Loja Camaçari	3	3
Loja Center Lapa	11	10
Loja Feira Centro	5	5
Loja Feira Shopping	9	7
Loja Iguatemi 1° Piso	14	14
Loja Iguatemi 2° Piso I	10	10
Loja Iguatemi 2° Piso II	18	17
Loja Iguatemi 3° Piso	12	11
Loja Ilhéus	4	4
Loja Itabuna Centro	7	7
Loja Itabuna Shopping	9	8
Loja Jequié	4	4
Loja Juazeiro I	6	6
Loja Juazeiro II	6	6
Loja Lauro de Freitas	5	5
Loja Liberdade	3	3
Loja Piedade	11	11
Loja Senhor do Bonfim	5	5
Loja Sto. Antônio de Jesus	5	5
Loja Vitória da Conquista	5	5
Quiosque Barra	4	4
Quiosque Feira	4	2
Quiosque Iguatemi 1° Piso	6	6
Quiosque Iguatemi 2° Piso	4	4
Quiosque Iguatemi 3° Piso	4	2
Quiosque Lapa	4	4
Quiosque Piedade	4	4
<b>Totais</b>	<b>210</b>	<b>200</b>

## ANEXO C - MODELO DE CARTA ENCAMINHADA PARA GERENTES

**Prezado Gerente / Coordenador,**

**Estou concluindo o Mestrado Profissional em Administração da UFBA e o meu trabalho final consiste numa pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho, tema de grande interesse para a Nexcom. Preciso da sua ajuda para desenvolver a minha pesquisa, que será fundamental não apenas para a finalidade do curso que estou concluindo, mas também para que a direção da Nexcom possa conhecer melhor o perfil dos seus colaboradores e saber como se sentem em relação às nossas políticas e práticas de trabalho.**

**Para isto, estou lhe encaminhando questionários ANÔNIMOS que devem ser entregues a todos os colaboradores da sua equipe, para preenchimento e devolução num prazo máximo de 3 (três) dias. É importante que TODOS respondam, o que nos proporcionará informações mais confiáveis. Peço que façam um controle do retorno dos questionários, para ter certeza de que todos devolveram (estou enviando lista de colaboradores para isto), e assegurem o sigilo necessário, não lendo as respostas nem dando acesso aos questionários a mais ninguém. Os questionários devem ser devolvidos no mesmo envelope em que foram enviados, que deve ser vedado com cola, fita colante ou grampo.**

**Fico à disposição para qualquer esclarecimento e peço mais uma vez a sua colaboração, empenho e seriedade nesta atividade.**

**Atenciosamente,**

**Andréa Berenguer Cavalcante**

**Diretoria Adm.-Financeira**



## ANEXO D - Modelo de Carta de Encaminhamento dos Questionários

**Prezado Colaborador,**

**Estou concluindo o Mestrado Profissional em Administração da UFBA e o meu trabalho final consiste numa pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho, tema de grande interesse para a Nexcom. Estou lhe encaminhando um questionário ANÔNIMO, o qual peço que responda com o máximo de sinceridade. Além de não ter a identificação dos respondentes, os questionários não serão tabulados pela empresa, e sim por pessoas da própria universidade, que irão depois me enviar os resultados gerais para que eu possa finalizar o meu trabalho.**

**Essas informações serão de suma importância, não apenas para a finalidade do curso que estou concluindo, mas também para que a direção da Nexcom possa conhecer melhor o perfil dos seus colaboradores e saber como se sentem em relação às nossas políticas e práticas de trabalho. Por isto, conto com a sua colaboração no preenchimento cuidadoso e verdadeiro desse questionário, a ser entregue ao seu gerente ou coordenador, que será devidamente orientado sobre o encaminhamento.**

**Desde já agradeço,**

**Andréa Berenguer Cavalcante**

**Diretoria Adm.-Financeira**





## ANEXO G - Questionário (Pág. 3/3)

**4. ASPECTOS RELACIONADOS À EQUIPE**

Analise até que ponto a sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo, assinalando a alternativa que corresponde à sua opinião com base na seguinte escala:

<b>1 = Não / nada</b>	<b>4 = razoavelmente</b>	<b>5 = muito</b>
<b>2 = muito pouco</b>		<b>6 = quase totalmente</b>
<b>3 = pouco</b>		<b>7 = Sim / totalmente</b>

	1	2	3	4	5	6	7
a) competição (uns querendo superar os outros);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) cooperação (uns ajudando aos outros);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) liberdade para falar, criticar, opinar;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. OUTRAS INFORMAÇÕES**

Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros? (Assinale a alternativa que melhor descreve a sua situação)

- a) Único responsável;
- b) Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa;
- c) Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa;
- d) Contribui apenas com uma pequena parte;
- e) Não tem nenhuma responsabilidade financeira.

Imagine que você ganhou uma altíssima quantia de dinheiro na loteria. O que você faria?

- a) Pararia de trabalhar;
- b) Continuaría trabalhando, mas em outra atividade;
- c) Continuaría trabalhando na mesma atividade, mas em outra empresa;
- d) Continuaría trabalhando na mesma atividade, na mesma empresa.

**6. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO**Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino

Tipo de remuneração:

- a) totalmente fixa
- b) comissionada

Tem dependentes?

- a) Sim: Quantos? \_\_\_\_\_
- b) Não

Estado civil:

- a) solteiro(a)
- b) casado(a)
- c) separado(a)
- d) viúvo(a)
- e) outro(a)

Tempo de Empresa:

- a) até 6 meses
- b) de 6 a 12 meses
- c) de 12 a 18 meses
- d) de 18 a 24 meses
- e) mais de 24 meses

Tipo de função / setor:

- a) supervisão, gerência ou sub-gerência comercial
- b) vendedor
- c) caixa / serviços gerais
- d) administração

Idade:

- a) Até 21 anos
- b) de 22 a 25 anos
- c) de 26 a 30 anos
- d) de 31 a 35 anos
- e) de 36 a 40 anos
- f) de 41 a 45 anos
- g) Acima de 45 anos

Escolaridade:

- a) 2º grau incompleto
  - b) 2º grau completo
  - c) sup. incompleto\*
  - d) sup. completo\*
- \* informar curso: \_\_\_\_\_

Vínculo com a empresa:

- a) estagiário
- b) funcionário
- c) prestador de serviços

**7. ESPAÇO LIVRE - UTILIZE O VERSO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS**