

Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Caso Na Biocontrole

Renato Ferreira de Sousa

Vera Maria Medina Simonetti

Universidade Estácio de Sá - UNESA

RESUMO

Este estudo teve como objetivo pesquisar os fatores de comprometimento e as representações sociais exteriorizados pelos funcionários de uma empresa de médio porte. O comprometimento organizacional foi estudado conforme a visão de Antonio Virgilio Bittencourt Bastos (1995) que entende cinco enfoques para o construto, a saber: afetivo, comportamental, sociológico, instrumental e normativo. Esta pesquisa investigou se a remuneração e o sentimento de pertencer ao grupo são fatores preponderantes no comprometimento dos funcionários. A pesquisa teve como alicerce a Teoria das Representações Sociais. Imerso nesta teoria, o conceito de Núcleo Central, defendido por Celso Sá (1998), contribuiu para revelar os elementos que estão formando o núcleo das representações. Os funcionários associaram o comprometimento à dimensão normativa e a dimensão sociológica com maior intensidade, porém, ao se expressarem livremente, durante o Teste de Evocação de Palavras, indicaram outra direção para o comprometimento. As representações sociais exteriorizadas revelaram que o sentimento de respeito, amizade e trabalho são importantes para o comprometimento daqueles funcionários.

Palavras-Chave: Comprometimento, Percepção, Representações Sociais.

1. INTRODUÇÃO

As empresas necessitam de funcionários comprometidos, capazes de enfrentar as mudanças e as oscilações que o mercado atual exige. Comprometer as pessoas é algo tão importante quanto chegar a resultados satisfatórios numa organização.

O comprometimento tem sido alvo de estudos e pesquisas para a ciência da Administração, pois entender o quebra-cabeça formado pelos diversos fatores que estimulam o comprometimento pode significar uma vantagem difícil de ser superada pela concorrência. Estudado por uns como um conceito unidimensional e pesquisado por outros como um conceito multidimensional, o comprometimento segue despertando debates e novas interpretações. BASTOS (1994) acredita que o estudo do comprometimento necessita incorporar os avanços teóricos e metodológicos ocorridos nos estudos das atitudes, construto básico da psicologia social. O autor entende que analisar as atitudes e seus porquês poderá trazer a tona novos elementos sobre os fatores que levam uma pessoa a se comprometer ou não com os objetivos de sua organização.

O presente artigo pretende contribuir para este debate na medida em que pesquisa qual a percepção sobre o comprometimento organizacional revelada por funcionários de uma média empresa e quais suas lembranças quando foram perguntados sobre a idéia de lealdade. A conjugação destes dois campos de análise utilizou como base de estudo, a Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por MOSCOVICI (2004), que estuda as interações humanas e seus desdobramentos no convívio social. Esta pesquisa se propõe a oferecer um novo olhar sobre o estudo do comprometimento na medida em que traz para o debate

contribuições de autores que defendem a necessidade da presença do comprometimento para que as organizações possam superar os atuais desafios, e não apenas os que estudam o fenômeno em si.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - BREVE HISTÓRICO

O comprometimento tem sido estudado de diversas formas nos últimos anos. Estes estudos vêm sofrendo alterações em função do entendimento que o conceito desperta nos pesquisadores. Acredita-se que o comprometimento possa estar associado a uma visão multidimensional e não apenas unidimensional e que pode estar relacionado a diversas bases e focos de análise.

Herbert Kelmam (1958) estudou o comprometimento admitindo um vínculo psicológico entre o indivíduo e sua organização em três componentes: envolvimento instrumental motivado por recompensas, identificação baseada num desejo de afiliação e interiorização pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Howard Becker (1960) estudou o comprometimento instrumental e introduziu a idéia de investimentos realizados pelos indivíduos para ficar na organização em troca dos benefícios recebidos por ela.

Richard Mowday, Lyman Porter e Richard Steers (1982) definem comprometimento como uma forte relação entre o indivíduo e sua organização, dentro de três características principais: tendência em realizar esforços consideráveis pela organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, e um desejo de se permanecer na empresa. Esta idéia de comprometimento afetivo é bastante presente nos estudos sobre o comprometimento.

Thomas Becker (1992) incorpora aos estudos sobre comprometimento o conceito de focos e componentes na mesma análise, colaborando assim para o entendimento do comprometimento como conceito multidimensional.

John Meyer e Natalie Allen (1997) desenvolveram um modelo de aferição do comprometimento baseado nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Este modelo multidimensional tem sido utilizado pela maioria das pesquisas sobre comprometimento. Este modelo foi validado por diversos pesquisadores.

Roberto de Mattos Soldi e Jose Carlos Zanelli (2006) alegam que atualmente identificam-se seis correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento, a saber: afetivo-attitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

SOLDI e ZANELLI (2006) argumentam que a pesquisa de BASTOS (1994) foi pioneira no Brasil na medida em que sistematizou padrões de comprometimento de trabalhadores de diversas organizações, em três focos: organização, carreira e sindicato. BASTOS (1994) estudou o comprometimento e suas contribuições são importantes para nosso estudo. Este autor é ponto de partida para este estudo.

2.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SEGUNDO BASTOS (1994)

Este trabalho tem como alicerce teórico as pesquisas de BASTOS (1994) que entende o comprometimento como um conceito multidimensional associado ao componente humano,

portanto sujeito às diversas combinações e formas na sua essência. BASTOS (1994) afirma que existem cinco enfoques para o comprometimento sob o foco da organização, encontrados na literatura, e que serviram de ponto de partida para nossa análise. O autor destaca ainda que em qualquer processo organizativo existirão relações de compromisso entre a organização e seus atores envolvidos em torno de metas, missão e valores que os fundamentam. Logo, o comprometimento é visto por dois ângulos, o primeiro como um fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo, e o segundo, como um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com sucesso, as transições e turbulências atuais.

SOLDI e ZANELLI (2006) argumentam que a pesquisa de BASTOS (1994) foi pioneira no Brasil na medida em que sistematizou padrões de comprometimento de trabalhadores de diversas organizações, em três focos: organização, carreira e sindicato.

BASTOS (1995) ressalta, porém que o conceito de comprometimento está associado a diversos focos e diversas bases. PILATI (2003) desenvolveu um quadro que retrata estes estudos e será apresentado a seguir:

Quadro 1 - Sumário do conceito de comprometimento no trabalho: focos e bases

FOCO	BASES
ORGANIZAÇÃO	Afetiva, Comportamental, Instrumental, Sociológica e Normativa (BASTOS, 1995).
CARREIRA	Afetiva, instrumental e normativa (MEYER, ALLEN & SMITH, 1993).
SINDICATO	Afetiva (ideológica) e instrumental (BASTOS, 1994).

Fonte: PILATI (2003)

BASTOS (1993, citado por BASTOS, 1996) aponta que são cinco as bases de comprometimento no foco organizacional encontrados na literatura, que são: 1- **Enfoque afetivo** – processo de identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização. 2- **Enfoque comportamental** – o trabalhador avalia e mantém uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes, portanto um forte cunho psicológico. 3- **Enfoque instrumental** – o comprometimento é visto como consequência das recompensas e custos associados à permanência na organização. 4- **Enfoque sociológico** - o comprometimento é visto como uma relação de autoridade do empregador. 5- **Enfoque normativo** – descrito como um conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa. Esta classificação será referência para esta pesquisa.

Em recente estudo, BASTOS e Ana Paula Moreno Pinho Brito (2002) identificaram ações que sendo realizadas pelas organizações poderiam facilitar o comprometimento dos funcionários. Essas ações foram extraídas a partir de uma pesquisa realizada entre gestores de uma empresa petroquímica. Embora específico para o ramo pesquisado, estas ações podem colaborar para o entendimento do comprometimento. O quadro 2 a seguir retrata estas ações.

Quadro 2 - Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSA O TRABALHADOR
SALÁRIO COMPATÍVEL	A remuneração tem que estar compatível com o mercado que ele trabalha.
RECONHECIMENTO	Tem que reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	A empresa deve devolver quando tem lucro, deve haver participação nos lucros.
RESPEITO	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a empresa deve reconhecer o interesse dela em contribuir com a empresa.

Fonte: BASTOS E BRITO (2002)

Na visão de BASTOS e BRITO (2002), sem a presença destes fatores, o funcionário não conseguiria se comprometer com a empresa. Para chegar a estes fatores, os autores utilizaram em seus estudos a Teoria das Representações Sociais para investigar o quê aquele grupo de gestores entendia como comprometimento.

Apresentamos o quadro 3 com as idéias principais sobre o comprometimento dos autores citados.

Quadro 3 – Estudos sobre o Comprometimento Organizacional

AUTORES	IDÉIAS PRINCIPAIS SOBRE COMPROMETIMENTO
KELMAN (1958)	O comprometimento é estudado na ótica instrumental. Motivado por recompensas.
BECKER (1960)	Estuda o comprometimento Instrumental. Enfatiza os investimentos feitos pelo funcionário para ficar na empresa.

MOWDAY, PORTER E STEERS (1982)	Comprometimento Afetivo como forte relação entre o indivíduo e sua organização. Sob 3 características : tendência em realizar esforços, forte aceitação dos valores organizacionais, desejo de permanecer na empresa.
BECKER (1992)	Comprometimento visto como conceito multidimensional. Incorpora aos estudos o conceito de focos e componentes na mesma análise,
MEYER E ALLEN (1997)	Estudam o comprometimento num modelo tridimensional. Analisam o comprometimento sob os enfoques : Afetivo, Instrumental e Normativo.
BASTOS (1996)	O comprometimento é visto no foco com a organização em cinco grandes enfoques
SOLDI E ZANELLI (2006)	Na opinião destes autores, atualmente são seis as correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento: afetivo-atitudeal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

Fontes: *Dados da pesquisa*

3. PERCEPÇÃO DO COMPROMETIMENTO

O fator comprometimento nas relações de trabalho apresenta diversas facetas. Nenhum funcionário reconhece seu grau de comprometimento, geralmente o reconhecimento vem daqueles que trabalham com ele. Esta percepção de comprometimento é citada por alguns autores. Há os que acreditam que a força está no ambiente de trabalho; outros defendem que o comprometimento é puramente individual, refletindo uma identificação entre funcionário e empresa. Separamos algumas destas conceituações para amparar este estudo, iniciando por aqueles que acreditam na força do individual.

Antonio Gomes Penna (1982) discorre em sua obra “Percepção e Realidade” sobre as diversas formas de percepção, porém destaca que ela pode apresentar quatro funções: readaptativa, defensiva, vigilante e preditiva. Não é nossa intenção neste trabalho aprofundar as discussões sobre o que é *perceber*, sendo assim nos referenciamos apenas na idéia da percepção como algo que nos leva a procurar o equilíbrio de conduta, algo que nos convida a ação sempre a nosso serviço e não contra nós.

3.1 COMPROMETIMENTO PERCEBIDO COMO FORÇA DO INDIVÍDUO

Débora Gomes (1995) considera que o comprometimento das pessoas não é apenas desejável, e sim indispensável para que uma organização desenvolva um ambiente capaz de gerar motivação nos funcionários. A autora defende que o comprometimento possa ser desenvolvido através do aprimoramento contínuo das pessoas, na vida social, profissional, pessoal, espiritual, na aquisição de conhecimentos e na vida empresarial.

Dave Ulrich (1998) desenvolveu um estudo sobre a importância do trabalho e concluiu que as pessoas querem do trabalho: respeito, confiança, oportunidade de crescer e sentir orgulho do que fazem. Pessoas querem se comprometer desde que recebam contrapartida organizacional.

Henry Mintzberg e James Brian Quinn (2001), autores que se dedicam a estudar a estratégia organizacional, enfatizam que uma empresa, na verdade, compete em uma batalha importante,

a vitória, se for alcançada, é obtida na mente de um competidor, mais do que na arena econômica. Para estes autores, a mente do trabalhador é um ótimo instrumento para vencer a concorrência. Ou seja, mente comprometida gera maiores vitórias.

Peter Senge (2004) afirma que, ao iniciar sua tese de doutorado, conheceu líderes empresariais que vinham visitar seu grupo de estudo para aprender sobre o pensamento sistêmico. Eram pessoas profundamente conscientes das inadequações dos métodos gerenciais predominantes. Estavam envolvidas no desenvolvimento de novos tipos de organização. Todas tinham em comum o comprometimento e a capacidade de inovar. SENGE (2004) acredita que os modelos mentais, nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo, são capazes de impedir ou de contribuir para inovações dentro da organização. Embora o autor defenda que as empresas necessitam aprender a aprender, através do trabalho em equipe, ele não descarta que cada funcionário deva ser cuidadosamente trabalhado antes, naquilo que possui de *modelos mentais*. SENGE (2004) ainda advoga que “os modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos” (p. 201). O autor deixa claro que *os modelos mentais* podem interferir no grau de comprometimento que o funcionário será capaz de desenvolver.

Já Helena Correa Tonet e Maria das Graças Torres da Paz (2006) acreditam que a falta de comprometimento dos funcionários com as demandas da organização possa dificultar qualquer processo de compartilhamento de conhecimento que a empresa venha a adotar. Esta situação pode minar eventuais inovações no ambiente empresarial.

A percepção do comprometimento como sendo resultado de esforço individual se contrapõe a idéia de comprometimento gerado a partir de sentimento de grupo. Vamos destacar alguns autores que acreditam na força do ambiente, do coletivo sendo capaz de estimular o comprometimento organizacional.

3.2 COMPROMETIMENTO PERCEBIDO COMO RESULTADO DO AMBIENTE E DO COLETIVO

Guy Le Boterf (2003) explica que existe um esforço advindo de uma solidariedade, um espírito corporativo que possibilite que várias pessoas possam enfrentar juntas uma situação difícil. Que saibam que podem, antes de tudo, contar umas com as outras, que são unidas “como os cinco dedos da mão” (p. 151). Estes laços definiriam a necessidade de comprometimento entre os funcionários de uma mesma equipe para o melhor desempenho de uma tarefa

Sumantra Ghoshal e Christopher Bartlett (2000) acrescentam que além da iniciativa da cooperação, a renovação também exige alguns outros tipos de comportamentos pessoais – a abertura para o aprendizado, a coragem, a autoconfiança, a disposição para o comprometimento e a capacidade de execução. Os autores acreditam que uma empresa necessita mudar seu contexto organizacional para obter maior comprometimento dos funcionários. Este novo contexto se basearia em quatro grandes características: *distendimento, confiança, apoio e disciplina*. Dentro da idéia de *confiança*, afirma o autor, “as pessoas que confiam umas nas outras dependem do julgamento recíproco e do comprometimento mútuo” (p. 154).

Ao concluírem um estudo sobre o que faz o indivíduo se comprometer com uma organização, Maria Auxiliadora Diniz de Sá e Claude Lemoine (2000) afirmaram que o comprometimento é função direta das relações interpessoais desenvolvidas pelos integrantes de uma organização. Os autores entendem que o comprometimento é fruto da capacidade de relacionamento pessoal entre os funcionários.

A criação do conhecimento novo é produto da interação dinâmica entre o indivíduo e sua organização, afirma Celso Campos (2002), e que estes indivíduos devem ter capacidade de pensar, de resolver problemas e programar novas ações, porém eles necessitam estarem comprometidos com estes novos paradigmas. Estes funcionários serão valorizados pela sua capacidade de questionar, de se inconformar, com o estado atual das coisas.

Ikujiro Nonaka (1997) defende ser necessária a criação de diretrizes capazes de facilitar a circulação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa, afirmando que é necessário criar uma visão de conhecimento que estimule um alto grau de compromisso pessoal por parte dos gerentes de nível médio e dos funcionários da linha de frente. O autor acredita que esta visão de conhecimento ao ser compartilhada pelos funcionários possa gerar um sentimento de comprometimento.

Apresentamos a seguir, o quadro 4, com a visão dos autores citados:

AUTORES	PERCEPÇÃO DO COMPROMETIMENTO
GOMES,(1995)	Acredita que o comprometimento é fruto de um aprimoramento contínuo dos funcionários.
GHOSHAL E BARTLETT (2000)	Comprometimento é alcançado pela força do grupo quando consegue desenvolver um ambiente de trabalho agradável e estimulante a inovação.
SENGE (2004)	Comprometimento depende dos modelos mentais desenvolvidos pelos funcionários nas empresas.
SÁ E LEMOINE (2000)	Comprometimento é função das relações interpessoais desenvolvidas pelos funcionários de uma organização.
NONAKA (1997)	O comprometimento é resultado da criação da visão de conhecimento dentro de uma organização.
ULRICH (1998)	As pessoas querem do trabalho: respeito, confiança, oportunidade de crescer e sentir orgulho do que fazem.
CAMPOS (2002)	Comprometimento é fruto do questionamento, da capacidade de questionar.
LE BOTERF (2003)	Espírito Corporativo gera comprometimento

Fonte : Dados da pesquisa

Sob qualquer ponto de análise, o comprometimento dos funcionários é algo incentivado pela organização que busca resultados cada vez mais imediatos. Para entender o comportamento do indivíduo e suas reações tanto individualmente como em grupo, este estudo se baseia na Teoria das Representações Sociais para análise dos dados.

4. TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

O funcionário de uma organização é antes de tudo uma pessoa que possui sentimentos, crenças e convicções próprias que o orientam no desenvolver de sua vida e suas decisões. Estudar o comprometimento é antes de tudo, não descartar esta verdade, pelo contrário, é entender os mecanismos que movem uma pessoa a agir de forma comprometida e os que fazem as pessoas não se comprometerem com determinado objetivo.

Heráclito (500 a c), filósofo grego que alertara o mundo dizendo que ninguém entrava num rio duas vezes da mesma forma, pois o rio já não é o mesmo e a pessoa também não o é, introduziu a magnífica idéia de mudança que hoje lastreia as principais doutrinas administrativas (VERGARA, 1999).

Mudar é algo inevitável para as organizações. Mudar através das pessoas talvez seja o maior desafio da gestão nos últimos tempos. A Teoria das Representações Sociais auxilia na leitura da simbiose entre a necessidade de mudança, o comportamento do indivíduo nas organizações e seu comprometimento. Esta teoria nasceu no trabalho do psicólogo francês Serge Moscovici, em 1961, intitulado *La psychanalyse, son image e son public*. Ele acredita que as interações humanas pressupõem representações sociais, uma realidade fácil de perceber, porém muito difícil de conceituar. Mesmo assim ele define como “um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana no curso das comunicações interpessoais” (p. 181).

Num estudo mais recente, MOSCOVICI (2004) retira o foco do individual e focaliza no social as explicações para o comportamento, passando a considerar importantes os fatos sociais, as relações informais, as relações cotidianas num nível social e coletivo, pois o homem não é só o que ele pensa e sim também o que os outros pensam.

Denise Jodelet (2001), principal colaboradora de Moscovici, esclarece que há uma diferença entre representação social e fenômenos culturais e ideológicos. Deve-se precaver para não confundir estes conceitos no ambiente organizacional. A cultura da organização e eventuais posições ideológicas interferem no grupo, mas não refletem necessariamente as representações sociais dos indivíduos daquele grupo.

As idéias da representação social e de suas estratégias de estudo têm se mostrado de maneira muito útil às investigações de comprometimento no trabalho, por ser o comprometimento um sistema que articula múltiplos vínculos e que se insere em uma rede de significados socialmente compartilhados conforme afirma BASTOS (2002).

MOSCOVICI (2004) acredita que as representações sociais se desenvolvem em três dimensões: informação, atitude e campo de representação ou imagem. A informação se refere à organização dos conhecimentos que um grupo possui a respeito de um objeto social. A atitude termina por focalizar a orientação global em relação ao objeto da representação social. O campo de representação nos leva a idéia de imagem, modelo social. A unidade hierarquizada dos elementos implicada na dimensão “campo de representação” é contemplada também pela Teoria do Núcleo Central.

O campo de estudos das Representações Sociais tem fornecido suporte teórico para as decisões metodológicas que permitem captar o comprometimento como uma idéia não apenas

de cada indivíduo, mas com um possível núcleo que é compartilhado pelo grupo todo, segundo BASTOS e BRITO (2002).

5. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores de comprometimento, o núcleo central das representações sociais e a percepção dos funcionários em relação à dimensão do comprometimento. Foi desenvolvida uma pesquisa quali-quantitativa. Os instrumentos utilizados foram um questionário, com perguntas fechadas seguindo a escala Likert, variando de *concordo totalmente* a *discordo totalmente*, e um Teste de Evocação de Palavras com a expressão indutora *lealdade*.

O questionário foi elaborado com 15 perguntas fechadas associadas aos 5 enfoques de comprometimento abordados por BASTOS (1995) e seguindo um modelo adaptado de MEYER e ALLEN (1997) que pesquisaram sobre fatores de comprometimento com um modelo tridimensional, investigando as abordagens: afetiva, instrumental e normativa. Este modelo é usualmente usado em pesquisas que desejem investigar o comprometimento e foi adaptado para este estudo.

O Teste de Evocação de Palavras permitiu ao entrevistado relacionar 6 palavras à idéia de lealdade, expressão previamente selecionada para análise. Este teste vem sendo bastante utilizado em estudos referenciados pela Teoria das Representações Sociais, segundo VERGARA (2005). Foram entrevistados 100% dos empregados diretos da empresa estudada, um quadro composto por 12 funcionários que trabalham no escritório central localizado na cidade de São Paulo. Os funcionários indiretos não foram alvo de nossa pesquisa.

5.1 O CASO

A BIOCONTROLE é uma empresa de médio porte situada em São Paulo que atua no segmento agro químico conforme classificação do IBGE. Há 10 anos a empresa vem investindo em produtos orgânicos e biológicos para o mercado do agro negócio mundial. Possui a patente do feromônio no Brasil, técnica que explora os odores liberados pelos insetos no momento da reprodução. A empresa vem lançando diversos produtos no mercado em resposta a alta demanda da agricultura mundial. A BIOCONTROLE firmou parcerias com empresas internacionais e possui com a Universidade de São Paulo (USP) um projeto conjunto de pesquisa. O quadro a seguir apresenta as principais parcerias da empresa.

Quadro 5 – Parcerias da empresa estudada, BIOCONTROLE

AGENTE /PESQUISA	PARCERIA COM A BIOCONTROLE
Combate ao percevejo marrom da lavoura da soja	EMBRAPA (BR)
Controle de Insetos	FAPESP (SP)
Cultivo Soja, Flores, Uva, Hortaliças.	AGRAQUEST (USA)
Desenvolvimento e Pesquisa de produtos biológicos	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP (SP)

Fonte: *Dados da pesquisa*

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos instrumentos para investigar os fatores de comprometimento, os dados foram tabulados de forma estatística no que se refere ao questionário e de forma interpretativa, baseado na frequência, no que se refere ao Teste de Evocação de Palavras.

6.1 DO QUESTIONÁRIO

Após a tabulação dos dados, foi encontrada uma maior concentração de respostas favoráveis aos fatores presentes na Dimensão *Normativa*. Uma das questões norteadoras foi respondida de forma objetiva: a dimensão instrumental, onde o comprometimento é visto como recompensas e custos obteve o menor percentual de respostas favoráveis. Sendo assim, na empresa estudada não foi encontrada vinculação entre a remuneração e a percepção de comprometimento dos funcionários entrevistados. As dimensões *Afetiva* e *Comportamental* registraram um importante percentual demonstrando o quanto elas estão presentes na vinculação que os funcionários fazem do comprometimento. Já a dimensão *Sociológica* obteve um percentual bastante expressivo. Neste momento estamos analisando o comprometimento de forma unidimensional, apenas pelas respostas dos respondentes as perguntas que representavam cada dimensão esperada, sob a ótica da organização. Os funcionários apenas responderam ao questionário, não tiveram liberdade de construir perguntas, nem de sugerir qualquer alteração nas perguntas. Analisando o resultado obtido, chegamos à conclusão que a percepção de comprometimento dos respondentes se refere basicamente a questões normativas e num segundo momento a interpretação sociológica. Tanto à dimensão *Normativa* quanto à *Sociológica* se fundamentam na noção de autoridade e poder, no que podemos concluir que provavelmente o empregado, ao responder o questionário apresentado, associou o comprometimento a uma idéia de cumprir o que se determina na empresa, aceitando normas e regras estabelecidas.

Quadro 6 – Resultados do Questionário

DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO	RESPOSTAS FAVORÁVEIS
AFETIVA	87 %
COMPORTAMENTAL	87 %
INSTRUMENTAL	72 %
SOCIOLÓGICA	89 %
NORMATIVA	90 %

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2 DO TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

Para tabular o Teste de Evocação de Palavras, foi usado o quadro a seguir baseado em VERGARA (2005). Quando foi solicitado aos respondentes que preenchessem o Teste, foi esclarecido que eles o fizessem absolutamente tranquilos sem nenhuma preocupação sistemática, apenas escrevessem as palavras que viriam as suas cabeças ao lerem a expressão indutora. Na tabulação deste resultado o Núcleo Central das Representações sociais externadas por aqueles respondentes viria a tona naturalmente, na medida em que fossem analisadas as representações sociais, sua ordem de citação e frequência.

Quadro 7 - Frequência de evocação (eixo vertical)

ORDEM MÉDIA DE EVOCAÇÃO (EIXO HORIZONTAL). (VALORES MENORES QUE A MÉDIA DEVEM SER ALOCADOS DO LADO ESQUERDO)	1 EVOCAÇÕES MAIS CITADAS	2 EVOCAÇÕES COM MÉDIAS CITAÇÕES
	3 EVOCAÇÕES MENOS CITADAS	4 EVOCAÇÕES DE CITAÇÃO DESPREZÍVEL

Fonte: VERGARA (2005).

As 72 respostas obtidas foram agrupadas em nove categorias. Estas receberam um nome de acordo com a idéia que elas passaram a expressar. As palavras foram separadas obedecendo ao critério de aproximação da idéia da palavra com a idéia que prevalecia naquela categoria. Por exemplo, a palavra *filho* foi inserida na categoria *Família*, a palavra *mar* foi inserida na categoria *Natureza*, e assim por diante. Cada respondente escreveu seis palavras no Teste de Evocação de Palavras e após agrupar as palavras por semelhança de idéia, foram definidas nove categorias com os seguintes títulos: *Respeito*, *Amizade*, *Trabalho*, *Atitude*, *Família*, *Confiança*, *Sinceridade*, *Natureza* e *Time de Futebol*. O quadro a seguir reproduz o resultado encontrado, após os cálculos baseados na freqüência das citações.

Quadro 8 - Categorias e suas citações

CATEGORIAS COM MAIS CITAÇÕES: RESPEITO (14) AMIZADE (11), TRABALHO (11)	CATEGORIAS COM MÉDIAS CITAÇÕES: ATITUDE (8), FAMILIA (8), CONFIANÇA (8), SINCERIDADE (6).
CATEGORIAS COM MENOS CITAÇÕES: NATUREZA (3).	CATEGORIAS COM 1 ÚNICA CITAÇÃO TIME DE FUTEBOL (1)

Fonte: Resultados da pesquisa

O Teste de Evocação de Palavras apontou as seguintes categorias:

- a) a mais citada: Respeito;
- b) muito citada : Amizade e Trabalho;
- b) médias citações: Atitude, Família, Confiança e Sinceridade;
- c) menos citações: Natureza;

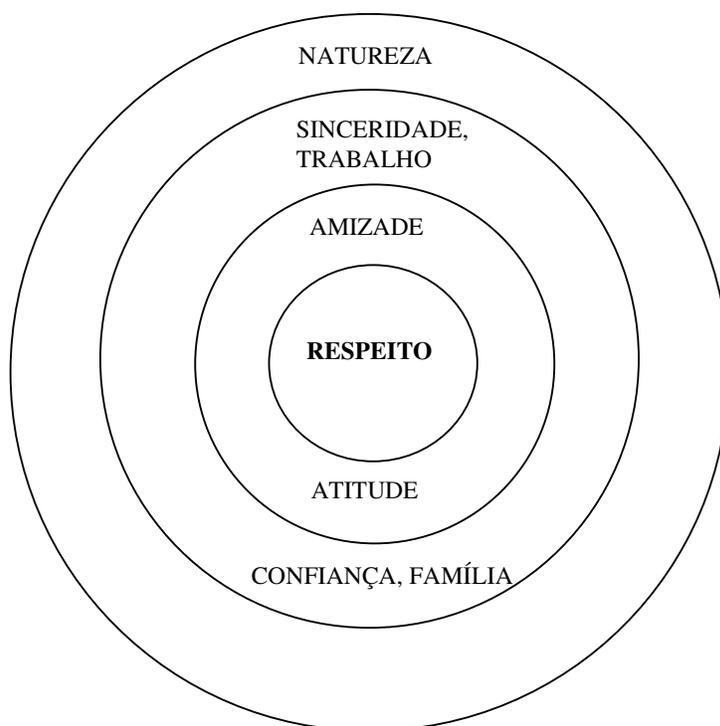
d) baixa citação: Time de Futebol.

Neste caso encontramos que a noção de comprometimento está mais concentrada para os funcionários da empresa estudada na idéia de respeito, amizade e trabalho, que são valores para uma convivência saudável dentro do ambiente organizacional.

Quando os respondentes puderam expressar livremente sua percepção sobre lealdade, não foram as questões de autoridade que lhes vieram a cabeça, diferentemente do resultado anterior, e sim valores para uma convivência harmoniosa na organização.

Suas representações sociais revelaram um núcleo através da citação de maior frequência, que foi a palavra *respeito*. Nesta idéia é que se concentra a noção de comprometimento para aqueles funcionários entrevistados. Segundo a Teoria do Núcleo Central, há uma hierarquia de elementos até o caminho do núcleo, que são representados pelas idéias periféricas que foram citadas pelos entrevistados. Essas idéias foram expressas nas palavras, natureza, sinceridade, trabalho, confiança, família, amizade, atitude e finalmente o núcleo central - simbolizado na palavra respeito. A figura 1 a seguir retrata este resultado.

Figura 1 – Representações Sociais dos funcionários pesquisados.



7. CONCLUSÃO

Ao analisar os resultados obtidos, podemos perceber que o comprometimento organizacional ainda é uma idéia que precisa avançar nos estudos e pesquisas, pois poucos estudos foram encontrados.

Submetidos a um questionário fechado onde se explorava as dimensões do comprometimento, tendo como base os cinco enfoques propostos por BASTOS (1995), extraímos que os funcionários *percebiam e associavam* o comprometimento principalmente na dimensão

normativa e sociológica. O comprometimento é *entendido* como algo que se vincula a autoridade do empregador e a pressão das normas sociais sobre os funcionários da empresa.

Quando os funcionários puderam expressar livremente sua opinião e suas idéias com relação a ser leal, as respostas tomam outra direção. Não é mais a noção de autoridade, nem de regras e sim a idéia de respeito, atitude, amizade, confiança, família, sinceridade, trabalho, natureza, que lhes vem à cabeça. A partir destas expressões chegamos ao núcleo central, um dos objetivos desta pesquisa, que está na noção de *respeito*. Curiosamente os funcionários entrevistados não expressaram nenhuma relação entre comprometimento e remuneração, uma das questões norteadoras iniciais deste estudo.

A aparente contradição entre as respostas encontradas nos dois ângulos de análise nos leva a perceber que estudar o comprometimento requer uma necessidade de se deflagrarem novas frentes de estudos, quer na psicologia, quer na sociologia, ou em outras ciências, para a perfeita compreensão deste fenômeno organizacional.

Como o comprometimento é visto como essencial para o sucesso da gestão, incorporar conceitos de outras disciplinas deverá render bons frutos para os administradores na busca para comprometer as pessoas. Um ponto de partida pode estar nos conceitos da Teoria das Representações Sociais, uma vez que o convívio social sempre atuará como elemento de base para entender as atitudes dos funcionários.

Para trabalhos futuros entendo que pesquisar o comprometimento e suas relações com a percepção podem trazer boas contribuições para o estudo do construto.

8. REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. Cadernos de Psicologia, v. 1, n. 1, p.44-63, 1995.
- _____. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, UNB, 1994. (Tese de Doutorado)
- _____. Comprometimento no Trabalho: os seus caminhos de pesquisa e os seus desafios teóricos metodológicos. In: Tamayo, A.; Borges-Andrade, J. & Codo, W. (orgs). **Trabalho, organizações e culturas**, 1996. (coletâneas da Anpep).
- _____. BRITO, A.P.M.P., **Schemas cognitivos e gestão**: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. Eneo II. Anais. 2002.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, 32-40, 1960.
- BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of management Journal**, 35, 232-244, 1992.
- CAMPOS, C. **A organização Inconformista**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOMES, D.D. **Fator K: Conscientização e comprometimento**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- JODELET, D. **As representações Sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.
- KELMAN, H.C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 2, 51-60, 1958.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**, Porto Alegre: Bookman, 2003.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization Commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1991.

_____. **Committed in the workplace: theory, research and application**. Thousands Oaks: sage, 1997.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOWDAY, R. T., PORTER, L.W., STEERS, R.M. **Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PENNA, A.G. **Percepção e Realidade**. Rio de Janeiro: Mercúrio Star, 1982.

SÁ, M.A.D e LEMOINE, C. **Em matéria de Comprometimento na Empresa, são os valores individuais que contam**. MBA UFPE. Caderno Gestão de Pessoas. 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOLDI, R. M. e ZANELLI, J. C. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. ENANPAD. Anais. 2006.

TONET, H.C e PAZ, M.G.T. Um modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

