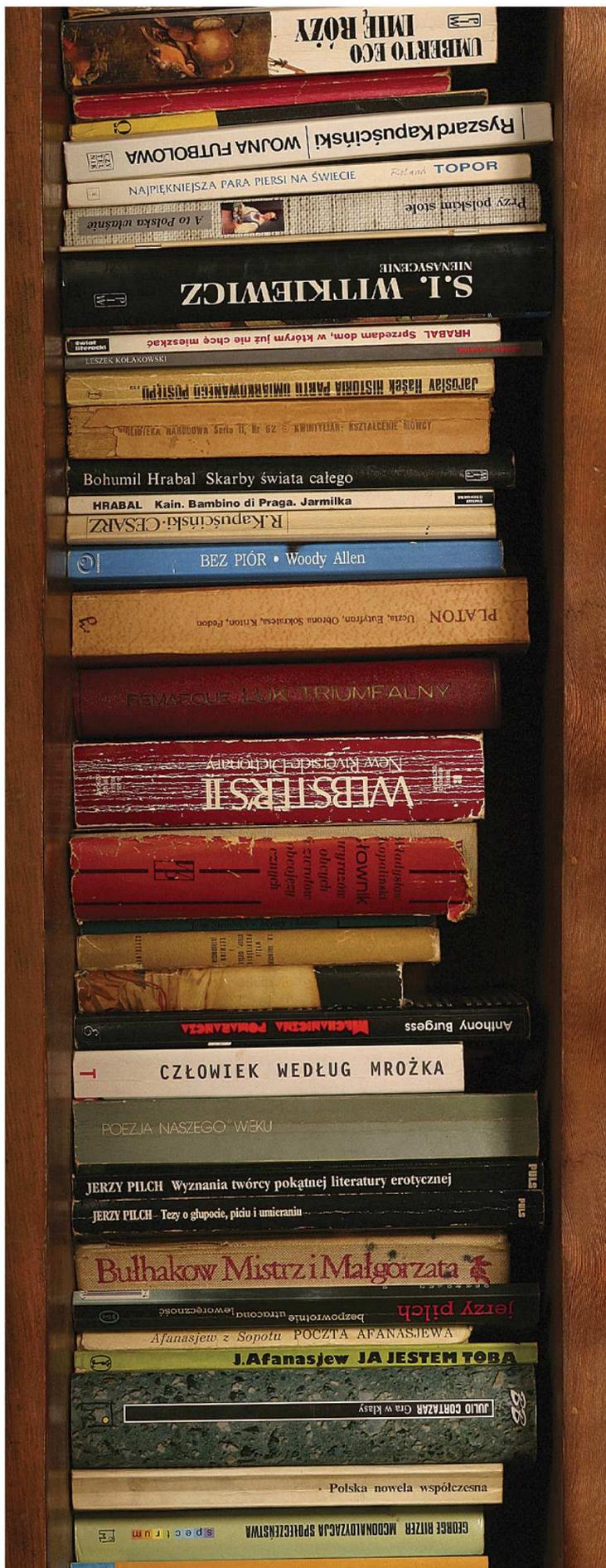


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.2, N.1, 2007



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe

Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção

Ana Paula Previante Widderski

Editor de Língua Estrangeira

Aparecida da Penha dos Santos
Fernanda Scheibel Bispo

Editor de normalização

Vinicius Ortiz de Camargo

Membro do Conselho Editorial

Luciana Aparecida Bastos

Editor de Layout

Emanuelle Torino

Projeto Gráfico e Edição Final

Emanuelle Torino
Marcos Vinicius Meira
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico

José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

Perspectivas Contemporâneas

A revolução tecnológica levou muitos autores a considerá-la como um dos fatores primordiais de competição nas organizações devido às mudanças que gera, fazendo com que os profissionais das áreas estratégicas das organizações tenham que reavaliar constantemente conceitos e estratégias, pois novos ambientes demandam decisões que precisam ser tomadas cada vez mais rapidamente e sob condições de consideráveis incertezas. Diante desse cenário é um prazer fazer a abertura de uma revista científica eletrônica que trata da busca incessante de novas formas de estudos, que alcinham o objeto científico norteado pelas palavras dos autores que abordam as diversas faces que a área organizacional permite.

Nesse contexto salienta-se, também, que a sábia revolução tecnológica vem contribuindo para que informações cheguem rapidamente ao conhecimento de todos e, sob a referida ótica, a tecnologia da informação surgiu como uma fonte que além da agilidade contribui para que custos sejam diminuídos sem se subtrair a qualidade da informação. Assim, ressalta-se a importância da Revista Perspectiva Contemporânea para a comunidade científica, que é a de transmitir informações de cunho científico à comunidade organizacional e científica.

As diferentes abordagens que abarcam este número da revista permitem analisar qual a perspectiva que se tem da mão-de-obra futura, por meio do estudo que envolve algumas reflexões sobre Brasil e os possíveis impactos do declínio da fecundidade na estrutura etária que podem interferir não somente no mercado de trabalho, mas também afetando até mesmo a questão da migração.

O comprometimento no trabalho, assim como o profissionalismo e os perfis dos profissionais são delineados no decorrer dos artigos abordados no presente número, o que denota ser um exemplar rico, composto de diversas nuances do contexto organizacional, quer seja no âmbito da educação e/ou âmbito da organização de forma geral. Considerando que o Brasil possui uma força de trabalho relativamente jovem, leva alguns estudiosos a assegurarem que o fator comprometimento profissional interfere diretamente nas dimensões do comportamento organizacional, uma vez que, em se tratando de pessoas muito jovens, ainda possuem um futuro a desbravar, conseqüentemente arriscam-se mais e mudam mais de empregos, não tendo tempo para assimilar políticas e até mesmo simples procedimentos das empresas.

Inovar é preciso, pois como bem coloca Drucker na presente década, as grandes mudanças, sobretudo as decorrentes dos impactos sociais oriundos da revolução da informação, serão a prioridade absoluta do executivo nos próximos dez a quinze anos. Assim, tanto os gerentes quanto os demais executivos que compõem as empresas sempre serão submetidos a novos desafios. Daí a necessidade de cada vez contar com o meio científico na produção de novas formas de pensar e agir, para que tais impactos não gerem prejuízos para o mundo organizacional cada vez mais em mutação.

A abordagem multifacetada do presente número visa colaborar constantemente para que o tripé, aliado à tecnologia, seja sempre: a produção científica, a atuação das empresas e também do indivíduo, que é a razão para a existência dessas e que, também, é a mola propulsora que move as organizações e dessa forma jamais podem ser deixados em dimensões esquecidas, pois o que está em jogo atualmente não são mais somente as questões econômicas, mas principalmente as sociais, que podem trazer consigo grandes oportunidades, bem como ameaças de difícil combate.

Aparecida da Penha dos Santos

Editora e Tradutora da Perspectivas Contemporâneas

AS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: AVALIANDO OS CASOS DOS GERENTES E VENDEDORES NA CIDADE DE BELO HORIZONTE

Cláudio José Alves Costa⁽¹⁾

Lúcio Flávio Renault de Moraes⁽²⁾

Faculdade Integradas de Pedro Leopoldo, Belo Horizonte - MG

RESUMO

Em um ambiente bastante competitivo, possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com a organização, aliada a uma modernidade organizacional, é essencial para a sobrevivência das organizações atuais - porque as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com a empresa. Dentro deste contexto, as pesquisas sobre comprometimento organizacional têm se revelado pertinentes, sendo objeto de estudo para um grande número de administradores e pesquisadores. Portanto, com o objetivo de contribuir com o incremento do conhecimento sobre o construto comprometimento organizacional, esta pesquisa foi desenvolvida em duas empresas do setor varejista do comércio da cidade de Belo Horizonte. Quanto aos métodos de pesquisa este estudo caracteriza-se como quantitativo e descritivo. Valendo-se de um modelo teórico - Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997) - testado e validado no Brasil, foram pesquisados os graus e tipos de comprometimento dos vendedores e gerentes com a organização. Os resultados encontrados, em ambas as redes de lojas, indicaram um grau moderado de comprometimento - afetivo, normativo, instrumental. Por fim, apresentaram-se as implicações acadêmicas e práticas, bem como as limitações deste estudo e recomendações para futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Modernidade; Comprometimento; Comportamento.

THE ORGANIZATIONAL COMPROMISING DIMENSIONS: ESTIMATING THE MANAGERS AND SALESPEOPLE CASES IN BELO HORIZONTE CITY

ABSTRACT

In a very competitive atmosphere, to have a labor force willing to be permanently committed with the enterprise, allied to an organizational modernity, is absolutely necessary to the present companies' survival - because the technologic innovations become frustrated or lose its power in case of the organization doesn't have a human patrimony really committed with the institution. In this context, the searches about organizational compromising have been indicated as appropriate, it's being focus to a vast number of businessman and researchers. Therefore, with the aim to cooperate with the knowledge increase about the construto organizational compromising, this research was developed in two retail companies from Belo Horizonte city. The search methods used in this study were quantitative and descriptive. It was applied a theorist model - The three dimensions model from Meyer and Allen (1997) - it is tested and legalized in Brazil, the degrees and kinds of manager and salespeople compromising related to the organization were searched. The results founded reveal a moderate degree of compromising - affective, normative, instrumental, in both stores network. In the end, it was showed the academic and practice involutions, as well the limitations of this study and suggestions for future searches.

KEYWORDS: Modernity; Compromising; Behavior.

INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto em que as barreiras ao comércio internacional são eliminadas, as empresas têm sido colocadas diante de uma competição crescente, tanto em contexto nacional quanto internacional. Sendo assim, para que essas empresas possam sobreviver, são necessárias estratégias mais modernas e indivíduos mais comprometidos com a organização.

A questão da modernidade tem sido colocada, nos dias atuais, para destacar a relevância de as organizações se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente. (GONÇALVES, 1997). Todavia, para esse autor, as armas convencionais e toda a experiência reunida em gestão não se têm mostrado suficientes às demandas impostas pelo atual ambiente vivenciado pelas organizações. É preciso, segundo ele, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e criar novidades e soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente.

As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e a regularidade do ambiente externo – que lhe permitia isolar-se dentro de suas fronteiras – a versatilidade da empresa – que lhe possibilitava produzir tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo – a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e a competência dos empregados (GONÇALVES, 1997, p. 11).

Sublinhando tendências que parecem estar se difundindo rapidamente entre as empresas mais inovadoras, entre as quais se destacam as políticas de treinamento e de estabilização da mão-de-obra, o enxugamento das estruturas de cargos e salários e a redução dos níveis hierárquicos das empresas, autores mais otimistas têm frisado que tais políticas vêm implicando melhorias significativas nos locais de trabalho, incluindo o abrandamento do caráter conflitivo que caracterizou, desde seus primórdios, as relações de trabalho no País (LEITE, 1993).

Nessa direção, Leite (1993) chama a atenção para o novo perfil de trabalhador – participante, consciente, responsável e comprometido – que estaria se delineando no quadro das inovações. Embora considere que ainda resta muito a pesquisar para se saber ao certo se tudo isso vai resultar em um novo paradigma, a autora conclui que a exigência de um novo perfil de profissional implicará vários tipos de contrapartidas ou benefícios para os trabalhadores, em termos de melhorias concretas nas condições de trabalho.

Sant’anna (2002) afirma que, diante disso, um novo conjunto de princípios de organização, calcado na alocação dinâmica dos recursos, na comunicação ponta-a-ponta, na organização do trabalho em times e projetos, na avaliação de desempenho por resultados e na definição de fronteiras organizacionais orgânicas passa a ser indicado, sobretudo através do comprometimento organizacional dos indivíduos.

Portanto, é exatamente neste contexto que o estudo do comprometimento mantém-se atual e necessário (BASTOS, 1998). Sendo assim, o seguinte problema de pesquisa é apresentado: quais as dimensões do comprometimento dos vendedores e gerentes com a organização?

Contudo, o objetivo geral desta pesquisa é investigar o comprometimento dos funcionários de duas empresas do setor de comércio. São objetivos específicos: descrever e comparar o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes que trabalham em Shopping Center’s, em duas redes de lojas concorrentes do comércio varejista de malas e acessórios da cidade de Belo Horizonte e região metropolitana.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um construto inserido no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional, que segundo Robbins (1999), investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem no comportamento dentro das organizações, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. Como construto, o comprometimento difere do conceito de satisfação com o trabalho, por ser mais completo, refletindo uma resposta afetiva à organização como um todo.

Conforme Meyer e Allen (1997, p. 226), comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza sua tarefa.

Moraes (1997) afirma que a valorização do Comprometimento Organizacional, se comparado aos estudos clássicos da motivação humana no trabalho, deve-se, entre outros fatores, à maior estabilidade que esse tema imprimiu aos estudos do comportamento e das atitudes do trabalhador.

Além disso, a crescente competitividade que as organizações vêm experimentando nos últimos anos impõe a necessidade de efetiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos em elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando à estabilidade e sobrevivência das mesmas.

2.2. Principais Vertentes Conceituais do Comprometimento Organizacional

Entre as diversas abordagens conceituais, os trabalhos da equipe de Porter (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday et al (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, deixando claro não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 1990, com um trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (BASTOS, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento organizacional, realizando, portanto, uma ampla revisão da literatura, em que mostra que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993).

2.3. Enfoques Unidimensionais do Comportamento Organizacional

As cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área são : a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque comportamental. Desses cinco enfoques apontados, três – afetivo, instrumental e normativo – têm predominado nas pesquisas desde a década de 90.

a) Enfoque afetivo

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday et al (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: “(i) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (ii) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e (iii) um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY et al, 1979, p. 226).

b) Enfoque Instrumental

Este enfoque, também denominado de “continuação”, ou “calculativo”, fundamenta-se no clássico trabalho de Becker (1960), em que o autor descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em *linhas consistentes de atividade*. Desta forma, o comprometimento instrumental é visto como um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* – conseqüências de ações prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem ações futuras, características de certos tipos de pessoas. Assim uma linha consistente de atividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização e as *side-bets* (trocas laterais) seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão) que tornam difícil o abandono da organização. De acordo com Becker (1960), o comprometimento instrumental busca superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do comportamento do indivíduo que tende a engajar-se

em linhas consistentes de atividades, permanecendo nelas por um determinado período de tempo.

c) Enfoque normativo

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem sua raízes na interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Azjen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento. Os estudos de Weiner e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque do comprometimento organizacional estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Weiner (1982, p. 421) define o comprometimento organizacional como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo este conceito, as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados.

d) Enfoque sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização com base nas idéias de Weber (1947), especialmente a sua teoria da autoridade, e ainda nas idéias de teóricos marxistas como Burawoy (1983). De acordo com Halaby (1986), o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados. Desta forma, os empregados levam para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras de denominação. Assim, dentro desse quadro de referência, o apego do empregado não está na dependência do amor e nem tampouco do dinheiro, mas sim na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador (MORAES, 1997, p. 52).

e) Enfoque comportamental

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura (apud Bastos, 1994), influenciado pela Psicologia Social, considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas, tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros. “Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes, que por sua vez, refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização” (MORAES, 1997, p. 52-53).

2.4 Enfoques Multidimensionais do Comprometimento Organizacional

A partir da década de 90 tornou-se um consenso geral o fato de que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional.

De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre estas duas vertentes, que são: a *natureza* e o *foco* do comprometimento. Isto é, deve-se reconhecer que o comprometimento pode tomar múltiplas formas, cada uma das quais podendo ser focada em múltiplas entidades, incluindo o grupo de trabalho, o supervisor, a alta administração, a profissão, o sindicato etc. Os autores ainda alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes do comprometimento.

2.5 Componentes ou bases do comprometimento organizacional – Modelo de três dimensões, de Meyer e Allen.

Em sua revisão da literatura sobre comprometimento, Mowday et al (1982) notaram que existe pouco consenso sobre o significado deste termo. Mais do que isso, observaram que pesquisadores de várias disciplinas atribuíram seus próprios significados ao construto, aumentando, dessa forma, a dificuldade envolvida no entendimento do conceito.

Dada à flexibilidade com que o termo comprometimento vem sendo tratado, não causa surpresa o fato de que as opiniões diverjam a respeito de ele ser bom ou ruim, ser estável ou estar em declínio, e assim por diante.

Contudo, a partir da análise das diversas definições sobre o tema, Meyer e Allen (1991) notaram que elas refletiam três grandes temas, a saber:

Affective commitment (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

Continuance commitment (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;

Normative commitment (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”. (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67)

O quadro a seguir, sintetiza as idéias do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997). Interessante ressaltar as questões norteadoras para a compreensão de cada uma das três dimensões:

1. Questão norteadora para a dimensão afetiva: “Você deseja se manter membro de sua organização?”.
2. Questão norteadora para a dimensão instrumental: “Você precisa se manter membro de sua organização?”.
3. Questão norteadora para a dimensão normativa: “Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?”.

Quadro I - Modelo de três componentes, de Meyer e Allen (1997)

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo.
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade.
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaçãõ.

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2002), p. 6.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1997) são de dois tipos: uma com 24 itens e outra, reduzida, com 18 itens (MEYER et al, 1993).

Quadro II - Escalas de Meyer e Allen

ITEM	COMPROMETIMENTO AFETIVO
1	"Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização".
2	"Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus".
3	"Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização".
4	"Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização".
5	"Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização".
6	"Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim".
	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
1	"Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo".
2	"Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora".
3	"Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada".
4	"Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização".
5	"Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em

	trabalhar em outro lugar”.
6	“Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.
	COMPROMETIMENTO NORMATIVO
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.
2	“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.
4	“Esta organização merece minha lealdade”.
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.
6	“Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Adaptado de Meyer et al (1997, p. 118 e 119).

Em síntese, os pesquisadores têm um entendimento mais claro da relação do empregado com a organização quando consideram a força de todas as três formas de comprometimento atuando juntas do que quando tentam classificá-las como sendo cada uma de um tipo particular.

3. METODOLOGIA

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 23), os muitos tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com:

- a) o **objetivo** da pesquisa – os motivos pelos quais o pesquisador a está realizando;
- b) o **processo** da pesquisa – a maneira pela qual o pesquisador coletará e analisará seus dados;
- c) a **lógica** da pesquisa – se o pesquisador está se movendo do geral para o específico ou vice-versa;
- d) o **resultado** da pesquisa – se o pesquisador está tentando resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

O objetivo específico deste trabalho é descrever e comparar o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes que trabalham em Shopping Center’s em duas redes de lojas concorrentes do comércio varejista de malas e acessórios da cidade de Belo Horizonte e região metropolitana.

De acordo com o objetivo de pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva porque descreve o comportamento dos indivíduos em relação ao fenômeno comprometimento organizacional.

De acordo com o processo de pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, porque é objetivo na mensuração do fenômeno comprometimento organizacional através da aplicação de um questionário à população foco da pesquisa.

Esta pesquisa - como toda pesquisa em ciências sociais - também se caracteriza como aplicada.

De acordo com a lógica da pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa dedutiva porque é um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica sobre o construto comprometimento é desenvolvida para depois ser testada pela observação empírica.

O universo da pesquisa ou objeto de estudo é o conjunto de elementos escolhidos segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2004). Nesta pesquisa, o objeto de estudo são todos os vendedores e gerentes de duas redes de lojas que trabalham dentro de Shopping Center's na cidade de Belo Horizonte e região metropolitana. A população é constituída de 58 pessoas, entre vendedores e gerentes. Dos 58 questionários entregues nas lojas, obteve-se o retorno de 53 questionários totalmente válidos, correspondendo a um índice de retorno de 91,38%.

Os dados foram coletados diretamente pelo pesquisador a partir da aplicação de um questionário. Estes dados “[...] referem-se a fatos ou coisas conhecidas, usadas como uma base para inferência ou consideração” (COLLIS; HUSSEY, 2005). De acordo com Vergara (2004), a pesquisa de campo permite a investigação através de entrevistas, aplicação de questionários e testes que são excelentes fontes de coleta de dados.

O tratamento de dados nesta pesquisa foi feito sob a forma quantitativa, como suporte para a verificação dos dados. O programa estatístico utilizado para o tratamento dos dados quantitativos foi o SPSS 12.0 *for Windows* - Statistical Package for the Social Sciences.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para compreender melhor o fenômeno comprometimento organizacional, são analisados de forma quantitativa os dados obtidos da pesquisa através dos questionários, a partir dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional.

Para consistência da escala utilizada no questionário utilizou-se o Coeficiente Alfa de Cronbach que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multi-itens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de Alfa de Cronbach acima de 0,55.

A tabela. I apresenta os valores de alfa para cada dimensão.

Tabela I: Alfa de Cronbach para cada dimensão

Fatores	Alfa de Cronbach
Comprometimento Afetivo	0,713
Comprometimento Instrumental	0,669
Comprometimento Normativo	0,598

Fonte: Dados da pesquisa.

Para todas as dimensões verificou-se boa consistência interna com valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,55.

4.1 ANÁLISE DAS REDES DE LOJAS POR MEIO DE TESTES ESTATÍSTICOS.

A tabela II apresenta o nível médio do comprometimento com a organização avaliada nas três dimensões.

Tabela II: Valores dos níveis das dimensões para Rede 1 e Rede 2

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Normativo
Rede 1	3,536	2,655	3,571
Rede 2	3,416	2,620	3,218

Fonte: Dados da pesquisa

Com o intuito de verificar se a diferença existente entre as duas redes de lojas concorrentes no que se refere ao comprometimento com a organização foi significativa, foram realizados testes de hipóteses t-student (Independents Samples T test) utilizando um nível de significância de 5%.

Para cada teste de significância realizado publicaram-se os valores observados para os níveis de comprometimento de cada segmento comparado e o p-valor do teste. Sendo P-valor o risco de se rejeitar H_0 , hipótese de não existência de diferença significativa entre os parâmetros testados (médias populacionais). Como se utilizou um nível de significância de 5%, p-valores superiores ao nível estabelecido evidenciam que não existe diferença significativa entre os parâmetros testados.

Tabela III: Efeito do tipo de Rede nas dimensões do comprometimento

	Rede 1	Rede 2	P-valor*
Comprometimento Afetivo	3,536	3,416	0,490
Comprometimento Instrumental	2,655	2,620	0,864
Comprometimento Normativo	3,571	3,218	0,050

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * P-valor para: Independents Samples T test

Os p-valores dos testes-t maiores do que 0,05, que podem ser verificados na TAB. 3, evidenciaram que não existe diferença significativa entre as duas redes no que se refere ao nível de Comprometimento Afetivo e Instrumental. Já em relação ao Comprometimento Normativo (p-valor = 0,05) concluiu-se pela existência de diferença significativa, sendo que a rede 1 apresentou maior média para esse quesito.

Realizou-se também o teste-t para comparar o nível de comprometimento entre os gerentes e os vendedores sem distinção das lojas ou redes a que pertencem. A Tabela 4 apresenta o nível médio de comprometimento nos três quesitos avaliados para os gerentes e para os vendedores.

Tabela 4: Nível médio de comprometimento nos três quesitos avaliados para os gerentes e para os vendedores

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Normativo
Gerentes	4,100	2,100	3,400
Vendedores	3,370	2,684	3,280

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela V apresenta os p-valores do teste t entre gerentes e vendedores.

Tabela V: Efeito do cargo ocupado na organização em relação às dimensões do comprometimento

	Gerentes	Vendedores	P-valor*
Comprometimento Afetivo	4,100	3,370	0,004
Comprometimento Instrumental	2,100	2,684	0,056
Comprometimento Normativo	3,400	3,280	0,658

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:* P-valor para: Independents Samples T test

Quanto ao Comprometimento Afetivo, verificou-se diferença significativa entre gerentes e vendedores (p-valor menor do que 0,05), sendo que os gerentes mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a organização. Referente ao Comprometimento Instrumental, como o p-valor foi muito próximo do nível de significância estabelecido, considera-se que existe diferença significativa também nesse quesito, sendo que os vendedores mostraram maior comprometimento, apresentando médias superiores. Já em relação ao Comprometimento Normativo, a diferença existente entre estes não foi significativa (p-valor maior do que 0,05) indicando que vendedores e gerentes são igualmente comprometidos com a organização no que diz respeito ao Comprometimento Normativo.

Avaliou-se também se dentro de cada rede existe diferença significativa entre os gerentes e os vendedores em relação às três dimensões do comprometimento.

A TAB. 6 apresenta o nível médio do comprometimento observado em cada dimensão para os vendedores e gerentes da Rede 1 e os p-valores do teste t.

Como dentro da Rede 1 apenas um gerente respondeu ao questionário, os valores dos três níveis dos comprometimentos avaliados para os vendedores foram comparados aos valores atribuídos pelo gerente por meio do teste t (One Sample T-test).

Tabela VI: Efeito do cargo ocupado na Rede 1 em relação às dimensões do comprometimento

	Gerente	Vendedores	P-valor**
Comprometimento Afetivo	4,500	3,462	0,000
Comprometimento Instrumental	2,830	2,640	0,281
Comprometimento Normativo	4,170	3,526	0,001

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: **P-valor para: One Sample T-test

O nível de comprometimento em que vendedores e o gerente da Rede 1 apresentaram comportamento similar foi o Instrumental (p-valor = 0,281). No entanto, em relação aos níveis Afetivo e Normativo existem evidências de que o gerente é significativamente mais comprometido do que os vendedores da mesma rede.

A TAB. 7 apresenta o nível médio do comprometimento observado em cada dimensão para os vendedores e gerentes da Rede 2 e os p-valores do teste t (Independents Samples T test).

Tabela VII: Efeito do cargo ocupado na Rede 2 em relação às dimensões do comprometimento

	Gerentes	Vendedores	P-valor*
Comprometimento Afetivo	4,000	3,335	0,021
Comprometimento Instrumental	1,917	2,071	0,028
Comprometimento Normativo	3,208	3,186	0,940

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * P-valor para: Independents Samples T test

Os resultados foram similares à comparação entre os gerentes e vendedores quando se desconsiderou a qual rede pertenciam. Apenas no que se refere ao Comprometimento Normativo não houve diferença significativa. Já em relação ao Comprometimento Afetivo verificou-se que os gerentes da rede 2 são significativamente mais comprometidos do que os vendedores da mesma rede (p-valor < 0,05). No entanto, os vendedores evidenciaram maior Comprometimento Instrumental com a organização (p-valor < 0,05).

Alguns cruzamentos foram realizados com intuito de verificar se alguma classe, em específico dos funcionários de ambas as redes, apresentou diferença significativa em relação aos níveis de comprometimentos avaliados. As classes avaliadas foram: gênero, remuneração mensal e tempo de trabalho na empresa.

Em relação ao gênero verificou-se que não existe diferença entre homens e mulheres no que se refere aos níveis de comprometimento (p-valores > 0,05) como pode ser observado na TAB. 8.

Tabela VIII: Efeito do gênero do funcionário nas dimensões do comprometimento

	Masculino	Feminino	P-valor*
Comprometimento Afetivo	3,646	3,362	0,084
Comprometimento Instrumental	2,833	2,541	0,132
Comprometimento Normativo	3,375	3,284	0,604

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * P-valor para: Independents Samples T test

Para a média de remuneração mensal, observou-se que apenas no que diz respeito ao Comprometimento Afetivo, os funcionários com média de remuneração mensal acima de dois salários mínimos apresentaram-se significativamente mais comprometidos com a organização do que os que recebem menos do que dois salários mínimos. (TAB. 9).

Tabela IX: Efeito da remuneração mensal nas dimensões do comprometimento

	Abaixo de 2 salários	Acima de 2 salários	P-valor*
Comprometimento Afetivo	3,340	3,640	0,055
Comprometimento Instrumental	2,076	2,491	0,250
Comprometimento Normativo	3,343	3,254	0,589

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * P-valor para: Independents Samples T test

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, não se verificou diferença significativa em nenhum dos três níveis de comprometimento (P-valores > 0,05).

Tabela X: Efeito do tempo de trabalho nas dimensões do comprometimento

	Menos de 1 ano	Mais de 1 ano	P-valor*
Comprometimento Afetivo	3,416	3,449	0,828
Comprometimento Instrumental	2,586	2,696	0,553
Comprometimento Normativo	3,351	3,239	0,498

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * P-valor para: Independents Samples T test

Quando foram comparadas, no geral, as duas redes, verificou-se que os funcionários da Rede 1 possuem maior comprometimento normativo - dimensão do comprometimento que reflete um sentimento de obrigação de permanecer na empresa, em que as pessoas sentem que devem permanecer na organização - do que os funcionários da Rede 2.

Entre vendedores e gerentes, no geral, verificou-se que os gerentes são mais comprometidos afetivamente - dimensão caracterizada por uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização em particular. E os vendedores são mais comprometidos instrumentalmente - dimensão em que os indivíduos permanecem na empresa devido à percepção que possuem dos custos e benefícios associados a sua saída.

Dentro da Rede 1 verificou-se que o gerente pesquisado apresenta maior comprometimento afetivo do que os vendedores da mesma rede.

Dentro da Rede 2 verificou-se que os gerentes apresentam maior comprometimento afetivo do que os vendedores da mesma rede e os vendedores apresentam maior comprometimento instrumental do que os gerentes da mesma rede.

Em relação ao gênero, homens e mulheres são igualmente comprometidos com as organizações às quais pertencem.

Quanto à média salarial, os funcionários (vendedores e gerentes) que recebem acima de dois salários mínimos apresentaram-se mais comprometidos afetivamente do que os que recebem menos de dois salários mínimos.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, os funcionários que trabalham há menos de um ano e há mais de um ano são igualmente comprometidos nas três dimensões.

Em uma análise geral, pode-se afirmar que os vendedores e gerentes de ambas as redes têm um nível de comprometimento geral moderado com a organização em que trabalham.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem dos múltiplos comprometimentos para verificar o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas de um setor específico do comércio varejista.

Devido a amplitude temporal desta pesquisa - corte transversal - não há a pretensão de generalizar as conclusões até aqui apresentadas, mas procurar um embasamento para o tema proposto, procurando verificar, empiricamente, a teoria adotada em face de realidade encontrada em ambas as empresas que foram focos deste estudo.

Portanto, feita esta ressalva, pode-se afirmar a consistência dos resultados encontrados - comprometimento organizacional dos funcionários de ambas as redes em grau moderado - e a efetividade da linha teórica adotada para o encaminhamento da pesquisa. Sendo assim, este trabalho é mais uma contribuição

acadêmica para as pesquisas comportamentais. Como contribuição prática para ambas as empresas envolvidas nesta pesquisa, os dados obtidos servirão para elucidar importantes questões relacionadas ao comportamento de seus funcionários, possibilitando assim um melhor planejamento de suas políticas de Recursos Humanos visando à competitividade dentro do setor e mantendo-se no “caminho certo”.

Em se tratando de tema tão importante e complexo, há limitações de ordem cognitiva que afetam pesquisador e pesquisados. A própria questão do corte transversal constitui um fator limitador da compreensão, interpretação e explicação desses fenômenos, tendo como consequência a dificuldade na generalização dos resultados do estudo.

O número de questionários válidos – 53 ao todo – também é um importante limitador desta pesquisa. O próprio questionário de comprometimento, como importante instrumento de coleta de dados, ao facilitar a padronização das respostas e o envolvimento de um maior número de participantes, limita o contato do pesquisador com a população pesquisada.

Por fim, considerando que o estudo foi feito com a população de duas redes de lojas de um segmento específico do comércio varejista, acredita-se que uma amostra mais estratificada dos vendedores e gerentes de todo o setor poderia implicar em conclusões com maior potencial de generalização.

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões apresentadas, algumas recomendações são colocadas para trabalhos futuros, tanto acadêmicos quanto organizacionais.

Para a academia, são propostos os seguintes pontos:

a) implementar novas metodologias - estudos de cunho exploratório e estudos de corte longitudinal – possibilitando conclusões mais precisas sobre o fenômeno;

b) rever a tradução dada para a dimensão “*Continuance commitment*”- *comprometimento instrumental* - porque nos parece ser “comprometimento calculativo” - referindo-se a um comprometimento percebido como custos

associados por deixar a organização - o termo mais adequado para a melhor compreensão desta dimensão;

c) desenvolver pesquisas que possibilitem verificar o comprometimento ao longo de vários estágios da carreira do empregado - uma lacuna aberta no Brasil;

Para ambas as empresas, sugere-se repetir esta pesquisa com certa frequência a fim de detectar e, caso necessário, corrigir as variáveis que podem impactar diretamente no comprometimento dos funcionários. O gerenciamento efetivo deste fenômeno exige um exame de todo o processo de administração de recursos humanos, incluindo o recrutamento; socialização inicial; desenho de cargos; compensação; supervisão; planejamento de carreira; bem como condições do próprio trabalho.

Em síntese, conclui-se sobre a necessidade em se aprofundarem as pesquisas sobre o tema para que a complexidade do ser humano e seu comportamento no ambiente corporativo continuem sendo desvendados rumo ao incremento do conhecimento das melhores práticas administrativas que permitam às organizações um eficaz gerenciamento deste fenômeno. Por fim, conforme corroborado por Moraes (1995), vale ressaltar que o comprometimento humano leva ao desenvolvimento de atitudes que por sua vez determinam o comportamento futuro, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994, 228 f. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de Comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, XXII, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...**, Foz do Iguaçu: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1998, p. 29-37.

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

BURAWOY, M. Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes under Advanced Capitalism. **American Sociological Review**, v. 48, n. 5, p. 587-605, 1983.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.10-19, jul./set. 1997.

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

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p.349-353, 1996.

LEITE, M. P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos; uma tendência à democratização das relações de trabalho. **Educação e Sociedade**, n. 45, p. 190-210, ago. 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

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

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

MORAES, L. F. R. **Comprometimento Organizacional das Universidades Federais Mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997, 176 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

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

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

PORTER, M. E. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1982.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. 2002. 365f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Tradução de A. M. Henderson and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

NOTAS

⁽¹⁾ É graduado em Tecnologia de Processamento de Dados. Faculdade de Ciências Gerencias UNA – Belo Horizonte – MG (1994) e Mestre em Administração pela Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo – MG (2006). Atualmente exerce a função de Analista de Negócio e Informação do Grupo Bonsucesso (Belo Horizonte – MG), exerce atividade docente na área de Administração e é membro do Grupo de Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEACO da Fundação Pedro Leopoldo/MG..Endereço de contato: Rua Lorena, 963 apto 201 – Padre Eustáquio – Belo Horizonte – MG – 30730-170. E-mail: claudioalvescosta@uol.com.br e claudio.costa@grupobonsucesso.com.br

⁽²⁾ É bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG (1972); Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS (1978); Doutor em Leadership and Human Behavior pela United States

International University, U.S.I.U, Estados Unidos (1985); Pós-Doutor pela Aston University Of Manchester, ASTON, Grã-Bretanha (1992) e pela Australian Catholic University, ACU, Austrália (2002). Atualmente é Pesquisador/Consultor do Conselho Nacional Científico e Tecnológico, Consultor da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Consultor da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e professor titular das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Endereço para correspondência: Rua Dr. Juvenal Santos, 222 apto 508 - Luxemburgo - Belo Horizonte - MG - 30730-170. E-mail: renauld_moraes@yahoo.com.br

Enviado: 13/12/2006

Aceito: 14/03/2007

Publicado: 31/05/2007