

**ANALISANDO AS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASOS
COM GERENTES E VENDEDORES NA CIDADE DE BELO HORIZONTE**

ANALYZING ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEASURES: A CASE STUDY WITHIN MANAGERS AND
SALESMEN IN BELO HORIZONTE CITY

LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE MORAES

CLÁUDIO JOSÉ ALVES COSTA

RESUMO

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. Entretanto, o que sobressai nesse contexto de modernidade é a necessidade de possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com os objetivos da empresa. Portanto, dentro desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar as dimensões do comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do setor varejista do comércio da cidade de Belo Horizonte. Quanto aos métodos de pesquisa, este é um estudo descritivo e quantitativo, tendo utilizado duas metodologias positivistas – survey e estudo de corte transversal – e uma metodologia fenomenológica – estudo de casos. Os resultados encontrados indicaram um grau moderado de comprometimento. 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.

ABSTRACT

The modernity question has been taken to accentuate the prominence that the organizations have in order to be under preparation to face the competition according the standards of the new world business configuration. However, what point out in this modernity context is the requirement to

own a permanent commitment individuals in accordance to the organizational objectives. In this context, the organizational commitment research has been relevant as it has been also an important focus of studies coming from administrators and researchers. Therefore, in order to give a contribution to a knowledge increment about the organizational commitment construct and, this research was developed in a couple of companies at Belo Horizonte city. The commitment degrees of salesmen and managers were researched. The results found in this study indicated an intermediate commitment degree. Finally, the academic and practical implications are presented, as well as the limitations and recommendations to future research on this field.

Key words: Modernity, Commitment, Behavior.

INTRODUÇÃO

Segundo Zajdsznajder (1993), em termos históricos, a noção de modernidade pode ser introduzida a partir de determinadas caracterizações – o mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a idéia de progresso, a exaltação da democracia – que a diferencia de períodos ou fases anteriores da humanidade, como o “mundo primitivo”, o “mundo antigo” e o “mundo medieval” em que essas caracterizações de modernidade não se manifestavam de forma tão aguda como agora. Para Touraine (1994), no entanto, durante muito tempo, a modernidade foi definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o sujeito humano como liberdade e como criação. Este autor ainda acrescenta que dessa dedução decorrem os fundamentos de sua crise, cuja superação – e estabelecimento de uma nova “modernidade” – pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito. Portanto, o autor afirma que, sob essa perspectiva, a modernidade pode ser compreendida como o redirecionar o homem para o centro da sociedade, contemplando suas várias dimensões: tecnológica (combinando racionalização e subjetivação); social (na medida em que a subjetivação só é possível por meio do movimento social); política (visto que a democracia é o regime que permite a expressão política do indivíduo); e cultural (uma vez que os valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem) (TOURAINÉ, 1994).

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. Para Bastos (1998), o que sobressai nesse contexto de modernidade é a necessidade de possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com os objetivos da empresa. Ainda, segundo o autor, “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho” (BASTOS, 1993, p. 53).

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 desta pesquisa 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. É objetivo secundário a comparação entre os comprometimentos dos gerentes e vendedores de ambas as redes de lojas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bastos (1993, p. 54), o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução de objetivos. Segundo Bastos (1994, p. 18), “o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de ‘atitudes frente ao trabalho’”. Interessam para o comportamento

organizacional as avaliações positivas ou negativas que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sendo que a maior parte das pesquisas tem focalizado três tipos de atitudes: ‘satisfação com o trabalho’; ‘envolvimento com o trabalho’ e ‘comprometimento organizacional’.

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.

PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Entre as diversas abordagens conceituais, os trabalhos da equipe de Lyman Porter (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Steers e Porter (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 90, 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 comportamento 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, p. 54).

ENFOQUES UNIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO 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.

ENFOQUE AFETIVO

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (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, STEERS E PORTER , 1979, p. 226).

ENFOQUE INSTRUMENTAL

Este enfoque, também denominado de “continuação”, ou “calculativo”, fundamenta-se no clássico trabalho de Becker (1960, p. 33), 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.

ENFOQUE NORMATIVO

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem suas 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.

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 Edwards (1979) e 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).

ENFOQUE COMPORTAMENTAL

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura (1996), *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).

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.

COMPONENTES OU BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – MODELO DE TRÊS DIMENSÕES, DE MEYER E ALLEN.

Em sua revisão da literatura sobre comprometimento, Mowday, Porter e Steers (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 a 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 e 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:

Questão norteadora para a dimensão afetiva: “Você deseja se manter membro de sua organização?”.

Questão norteadora para a dimensão instrumental: “Você precisa se manter membro de sua organização?”.

Questão norteadora para a dimensão normativa: “Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?”.

Quadro 1 - 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	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade.

	gerados pela saída serão elevados.		
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaç�o.

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, ALLEN, SMITH, 1993).

Quadro 2 – Escalas de Meyer e Allen

ITEM	COMPROMETIMENTO AFETIVO
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organiza�o”.
2	“Eu realmente sinto os problemas da organiza�o como se fossem meus”.
3	“Eu n�o sinto um forte senso de integra�o com esta organiza�o”.
4	“Eu n�o me sinto emocionalmente vinculado a esta organiza�o”.
5	“Eu n�o me sinto como uma pessoa de casa nesta organiza�o”.
6	“Esta organiza�o tem um imenso significado pessoal para mim”.
	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
1	“Na situa�o atual, ficar nesta organiza�o �, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito dif�cil para eu deixar esta organiza�o agora”.
3	“Se eu decidisse deixar esta organiza�o 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 e Allen (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.

METODOLOGIA

O objetivo principal deste trabalho consiste em apurar o grau de comprometimento organizacional dos gerentes e vendedores de duas redes de lojas, localizadas em Shopping Center’s da cidade de Belo Horizonte e região metropolitana, considerando os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento com a organização.

De acordo com o objetivo da pesquisa, podemos descrevê-la como ‘exploratória’, ‘descritiva’, ‘analítica’ ou ‘preditiva’. 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, podemos diferenciá-la em ‘quantitativa’ ou ‘qualitativa’. Alguns preferem o método ‘quantitativo’, objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Outros preferem o método ‘qualitativo’, que é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 26). Portanto, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, porque é objetiva 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’ – aquela projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 27). De acordo com a lógica da pesquisa, podemos classificá-la de ‘pesquisa dedutiva’ quando é um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica; portanto, os casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais – método que vai do geral para o particular. Podemos classificá-la de ‘pesquisa indutiva’ quando é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares – o contrário do método dedutivo (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 28). Portanto, 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.

Esta pesquisa utiliza-se de duas metodologias positivistas – *survey* e ‘estudo de corte transversal’ e uma metodologia fenomenológica – ‘estudos de caso’. O *survey* se caracteriza por

retirar uma amostra de sujeitos de uma população e estudá-la para se fazerem inferências sobre esta população. Os ‘estudos de corte transversal’ são uma metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente – muito utilizados quando há limites de tempo ou de recursos, características da pesquisa em questão. Um ‘estudo de caso’ é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse, exemplo de uma metodologia fenomenológica, em que a importância do contexto é essencial (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 66 - 72).

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 95%.

Os dados foram coletados diretamente pelo pesquisador a partir da aplicação de questionários. Estes dados “referem-se a fatos ou coisas conhecidas, usadas como uma base para inferência ou consideração” (COLLIS e 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 objetivo principal desta pesquisa centra-se neste tipo de investigação, em que serão avaliadas opiniões, sugestões e realidades dos funcionários pesquisados.

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. O programa Microsoft Excel 2002 também foi utilizado para a construção dos gráficos.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A tabela a seguir apresenta o nível médio do comprometimento com a organização avaliada nas três dimensões, sendo que quanto maior o valor maior é o nível de comprometimento.

Tabela 1 - 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 2 - 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 P-valor para: Independents Samples T test

Os p-valores dos testes-t maiores do que 0,05, que podem ser verificado na tabela 2 , 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 3 apresenta o nível médio de comprometimento nos três quesitos avaliados para os gerentes e para os vendedores.

Tabela 3 - 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

Em se tratando de construto tão importante e complexo, há limitações de ordem cognitiva que afetam pesquisador e pesquisados, bem como limitações do próprio modelo teórico e do instrumento de coleta de dados. O próprio estudo de casos com corte transversal já se constitui um

fator limitador da compreensão, interpretação e explicação desses fenômenos, tendo como consequência a dificuldade na generalização dos resultados do estudo.

O 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 mais genéricas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, buscamos apresentar uma síntese das principais conclusões deste estudo, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema. 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.

Quando se comparou as duas redes no geral, 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.

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. Portanto, pelas características desta pesquisa – um estudo de casos com corte transversal – não se pretende generalizar as conclusões até aqui apresentadas, mas procurar um embasamento para o tema proposto, procurando verificar, empiricamente, a teoria adotada face a realidade encontrada em ambas as empresas que foram focos deste estudo.

Contudo, feitas estas ressalvas, pode-se afirmar a consistência dos resultados encontrados 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 de seu setor e mantendo-se no “caminho certo”.

Visando aprofundar as conclusões apresentadas, algumas recomendações são colocadas para futuros trabalhos acadêmicos.

- . Verificar se o comprometimento pode ser uma ‘variável interveniente’, ligando os sistemas de RH ao desempenho empresarial.
- . Implementar novas metodologias - estudos de cunho exploratório e estudos de corte longitudinal – possibilitando conclusões mais precisas sobre os fenômenos.
- . 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 os níveis de comprometimento de seus funcionários.

Em síntese, conclui-se que o construto comprometimento ainda está, de fato, em construção. Há que se aprofundar 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 BIBLIOGRÁFICAS

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*. Tese de Doutorado. Brasília. UnB, 1994.

BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: *ENANPAD 93, Anais do 17º Encontro da ANPAD*, 1993.

BASTOS, A. V. B; CORREA, N. C. N. E 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, Anais do 22º Encontro da ANPAD*, 1998.

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

BURAWOY, Michael. 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*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EDWARDS, Richard. *Terreno Contestado: a transformação do workplace em América*. York novo, livros básicos, 1979.

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

LEITE, Márcia 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. e ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment: *Human Resources Management Review*. v.1, nº 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., MARQUES, A. L., KILIMNIK, Z. M. e LADEIRA, M. B. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, vol I, nº 9, set. 1995.

MORAES, L. F. R. Comprometimento Organizacional das Universidades Federais Mineiras: um exercício preliminar de análise. Tese Apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial ao concurso público de Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas. 1997.

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

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

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press, 1982.

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

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: *ENANPAD 2002. Anais do 26º Encontro da ANPAD*, 2002.

TOURAINE, A. A crítica da modernidade. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

WEBER, Max. The theory of social and economic organization. Tr. By A. M. Henderson and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 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.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: *Boletim Técnico do SENAC*, v.19, n.3, p. 9-10, set/dez. 1993.