

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA BIOCONTROLE

RENATO FERREIRA DE SOUSA

Rio de Janeiro

2007

RENATO FERREIRA DE SOUSA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NA BIOCONTROLE

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof Dra Vera Simonetti, Ph. D.
Coordenador Made – Dr Lamounier Erthal Villela
UFRRJ – Prof Dr Silvestre Prado de Souza Neto

UNESA
2007

“Um passo a frente e você já não estará no mesmo lugar”

Chico Sciense

AGRADECIMENTOS

A minha querida amiga e Professora Orientadora, Vera Maria Medina Simonetti, pelo entusiasmo e dedicação em todos os momentos desta dissertação.

Ao Coordenador do MADE, Professor Lamounier Erthal Villela , que sempre me incentivou a buscar o melhor resultado nesta pesquisa.

Aos eternos Professores: Marília Valente, Prof Bahiense e Marcos Baracho pelos ensinamentos que formaram a base de todo meu despertar de pesquisador.

Aos administradores Mário e Ary e a todos os funcionários da empresa BIOCONTROLE pela expressiva colaboração durante toda a pesquisa realizada em São Paulo.

Ao amigo, administrador e colega de BANCO DO BRASIL, Heverton Freire Caseca, pelos exemplos de *bom senso e amizade* demonstrados durante nossa convivência naquela empresa.

A minha maravilhosa mãe Clarice, meu amado pai Antonio Ferreira, minha esposa Priscilla e aos meus filhos Rafael, Júlio, Thiago e Matheus, pelo apoio nesta trajetória de pesquisa e saber.

RESUMO: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA BIOCONTROLE

Este estudo teve como objetivo estudar 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 Bastos (1995) que identifica cinco enfoques para o construto, a saber: *afetivo, comportamental, sociológico, instrumental e normativo*. O estudo partiu do princípio que o comprometimento estaria relacionado à remuneração recebida pelos funcionários e pela necessidade de se sentir parte integrante da organização. Este trabalho também considerou a visão de Peter Senge (2004) quando este autor defende que os *modelos mentais* dos funcionários de uma organização são capazes de gerar melhores resultados para a empresa. A pesquisa buscou na Teoria das Representações Sociais e na Teoria do Núcleo Central os elementos para mapear o comprometimento exteriorizado pelos funcionários entrevistados. A abordagem quali-quantitativa foi desenvolvida com a aplicação de dois instrumentos; um questionário e um Teste de Evocação de Palavras. Não foram encontradas vinculações que relacionem o comprometimento à remuneração recebida, porém a idéia de comprometimento associado ao reconhecimento pelo grupo de trabalho se fez presente. As representações sociais exteriorizadas pelos funcionários destacaram a importância do sentimento de *respeito, amizade e trabalho* na questão do comprometimento. Os resultados obtidos poderão contribuir para a formulação de novas estratégias empresariais para a BIOCONTROLE.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; representações sociais; percepção.

ABSTRACT

This work had the objective the study of the compromise factors and the social representations externalized by the members of staff of a medium-sized company. The organizational compromise was studied according to vision of Bastos (1995) that identifies five approaches for the builder: affectionate, comportamental, sociological, instrumental and normative. The study started from the *princeple* that the compromise would be related to the remuneration received by the members of staff and by the need of feeling integral part of the organization. This work also considered the vision of Peter Senge (2004) when this author defends that the mental models of the members of staff of an organization are capable of generate better results for the company. The research sought in the Theory of the Social Representations and in the Theory of the Central Nucleus the elements for map the compromise externalized by the members of staff interviewed. The qualitative and quantitative approach was developed with the application of two instruments; a questionnaire and a Words Evocation Test. They were not found linkings that relate the compromise to the remuneration received, however the idea of compromise associated to the recognition by the group of work was present. The social representations externalized by the members of staff detached the importance of the feeling of respect, friendship and work in the question of the compromise. The results obtained will be able to contribute for the formulation of new business strategies for the BIOCONTROLE.

Keywords: organizational compromise; social representations; perception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico Representativo da Percepção Individual.....	35
Figura 2 – Núcleo das Representações Sociais.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sumário do conceito de comprometimento no trabalho: seus focos e suas bases.....	20
Quadro 2 – Bases do comprometimento com foco na organização.....	21
Quadro 3 – Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento.....	23
Quadro 4 – Estudos sobre o comprometimento organizacional.....	31
Quadro 5 – Comprometimento e Gestão – autores pesquisados	32
Quadro 6 – Parcerias Biocontrole	47
Quadro 7 – Dimensão Afetiva.....	55
Quadro 8 – Dimensão Comportamental.....	57
Quadro 9 – Dimensão Instrumental.....	59
Quadro 10 – Dimensão Sociológica.....	61
Quadro 11 – Dimensão Normativa.....	63
Quadro 12 – Frequência de Evocação (eixo vertical).....	68
Quadro 13 – Categorias e suas citações.....	70
Quadro 14 – Dimensões do Comprometimento com foco na organização.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.....	49
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados.....	49
Gráfico 3 – Escolaridade dos entrevistados.....	50
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa dos entrevistados.....	50
Gráfico 5 – Dimensão afetiva.....	56
Gráfico 5.1- Dimensão afetiva.....	56
Gráfico 6 – Dimensão comportamental.....	58
Gráfico 6.1- Dimensão comportamental.....	58
Gráfico 7 – Dimensão instrumental.....	60
Gráfico 7.1- Dimensão instrumental.....	60
Gráfico 8 – Dimensão sociológica.....	62
Gráfico 8.1- Dimensão sociológica.....	62
Gráfico 9 – Dimensão normativa.....	64
Gráfico 9.1- Dimensão normativa.....	64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. COMPROMETIMENTO, ATITUDE E COMPORTAMENTO NO TRABALHO.....	16
2.1 Comprometimento no Trabalho.....	16
2.1.1 Comprometimento Organizacional - breve histórico.....	17
2.1.2 Contribuições de Antonio Virgilio Bittencourt Bastos.....	19
2.1.3 Comprometimento e Gestão – visão de alguns autores	23
2.2 Atitudes e Comportamentos no Trabalho.....	32
3. TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	37
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	43
4.1 Tipologia e Abordagem da Pesquisa.....	44
4.2 O Caso	45
4.3 Sujeitos da Pesquisa.....	48
4.4 Método de Coleta de Dados.....	51
4.4.1 Questionário	51
4.4.2 Teste de Evocação de Palavras.....	52
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
5.1 Observações do pesquisador.....	53
5.2 Resultados do questionário.....	55
5.3 Resultados do Teste de Evocação de Palavras.....	65
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
6.1 Respostas do Questionário.....	66
6.2 Respostas do Teste de Evocação de Palavras.....	68

6.3 Panorama geral dos resultados.....	71
6.4 Congruências das respostas com as observações do pesquisador.....	72
6.5 Comprometimento e Representações.....	73
6.5.1 Fatores e categorias influentes na percepção.....	73
6.5.2 Percepção sobre o comprometimento.....	75
6.5.3 Núcleo Central das Representações	76
6.5.4 Considerações Finais.....	78
7. CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS	82
ANEXOS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações atuais das organizações é como comprometer os funcionários com seus objetivos. Acredita-se que uma organização com funcionários comprometidos obtém maior competitividade no mercado e amplas possibilidades de sucesso.

O tema desta pesquisa é o estudo do comprometimento organizacional presente nos funcionários de uma empresa de médio porte situada na capital paulista. A dimensão do comprometimento e seu reflexo no comportamento destes funcionários serão os alvos de nossas investigações, a saber: qual a percepção que os funcionários exteriorizam sobre o comprometimento com a empresa BIOCONTROLE e quais os fatores foram preponderantes nesta dimensão perceptiva?

Nossas principais questões norteadoras se resumem a investigar a possibilidade do comprometimento organizacional estar associada, primeiramente, a remuneração dos funcionários, e, num segundo plano, de estar relacionada com o fato do indivíduo ser reconhecido pelo grupo como um membro atuante de sua organização.

A fim de atender estas inquietações, este estudo tem como objetivos:

- 1 *Apontar os fatores de comprometimento organizacional presentes na percepção dos funcionários do escritório central da empresa BIOCONTROLE.*
- 2 *Identificar o núcleo central das representações sociais, presente no imaginário destes funcionários, que será exteriorizado quando o conceito do comprometimento for levado à reflexão.*
- 3 *Avaliar os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional dos funcionários da empresa BIOCONTROLE.*

Esta pesquisa se baseará na idéia concebida pelo autor americano Peter M. Senge (2004) que afirma que a organização obtém como resultado exatamente aquilo que os seus membros desejam. O mesmo autor ainda nos alerta que os *modelos mentais*, definidos por ele como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (p. 42), são pilares no entendimento de como o indivíduo participa no desenvolvimento de sua organização. Senge (2004) ainda estabelece que uma organização que possua, além da *nitidez dos modelos mentais* dos seus funcionários, *uma construção de uma visão compartilhada*, um *pensamento sistêmico*, *pessoas com alto nível de domínio pessoal*, adquire uma vantagem na aprendizagem em equipe gerando melhores resultados.

Para fundamentar a idéia de *modelos mentais* e suas imagens, apresentada por Senge (2004) recorreremos a Teoria das Representações Sociais, introduzida por Serge Moscovici, em 1961, e estudada por Celso Sá (1998), que aborda conceitos referentes à informação, atitude e campo de representação, que as pessoas desenvolvem no convívio social.

Este estudo será importante para os gestores da empresa BIOCONTROLE, pois pretende oferecer uma contribuição referente aos fatores de comprometimento que possam ser levada em consideração no momento da formulação de novas estratégias e ações. A empresa pretende expandir-se nos próximos anos com a construção de uma nova unidade no interior do estado de São Paulo.

O resultado desta pesquisa poderá contribuir com novas inferências sobre os fatores de comprometimento presentes no imaginário de seus trabalhadores, favorecendo tanto a estes como a organização como um todo. Numa visão macro a leitura do imaginário social destes funcionários pretende trazer uma contribuição

interdisciplinar às ciências administrativas, pois a Teoria das Representações Sociais tem contribuído significativamente para os estudos sociais nas áreas das ciências educacionais e psicológicas.

Este trabalho será apresentado em sete capítulos. O capítulo 1 será introdutório sobre o que será tratado nesta pesquisa. O capítulo 2 trará o conceito do comprometimento com um breve histórico sobre o construto e a visão que renomados autores de gestão administrativa defendem sobre esta idéia. Serão apresentados dois quadros, onde estarão resumidas as principais conceituações defendidas por estes autores, no final do capítulo.

O capítulo 3 dará atenção especial a Teoria das Representações Sociais e sua definição de funcionário, como uma pessoa capaz de agir e pensar dentro do ambiente organizacional. O capítulo 4 revela os aspectos metodológicos que nortearam o estudo, além de trazer uma visão completa sobre a empresa estudada e sua capacidade de articulação no segmento agro químico.

O capítulo 5 apresenta os resultados dos instrumentos de pesquisa (questionário e Teste de Evocação de palavras). No capítulo 6 será feita a análise quali-quantitativa das respostas dos funcionários pesquisados. Finalizando no capítulo 7 serão apresentadas as considerações finais e a conclusão deste estudo.

2 COMPROMETIMENTO, ATITUDE E COMPORTAMENTO NO TRABALHO

A discussão sobre comprometimento organizacional e seus possíveis desdobramentos vem alcançando, nos últimos anos, um grande espaço nos meios administrativos. Mapear o que faz com que funcionários estejam sempre comprometidos buscando novos conhecimentos para melhorar as organizações e a si próprios, tem sido uma meta que a moderna gestão vem procurando atingir com frequência.

Entender a energia que estimula o comprometimento dos funcionários pode proporcionar aos gestores uma vantagem competitiva decisiva na turbulenta competição do mercado nos dias atuais.

2.1 Comprometimento no Trabalho

O comprometimento no trabalho é um construto com extensa tradição de pesquisa dentro da disciplina de comportamento organizacional. Esse conceito vem sendo estudado como preditor de diferentes comportamentos no mundo do trabalho, como absenteísmo, rotatividade de pessoal e intenção em deixar a organização, entre outros (RONALDO PILATI, 2003).

Diversos autores têm procurado definir o que faz um funcionário se comprometer com a organização e o porquê deste engajamento, mas Antonio Virgilio Bittencourt Bastos (1994), a partir de sua tese de doutorado na Universidade

de Brasília, vem desenvolvendo com destaque suas pesquisas. O autor tem procurado ampliar o conceito e chegar a soluções mais atuais da dimensão do comprometimento. Vamos analisar as idéias de Bastos (1994) antes, porém descrever um breve histórico sobre a evolução do estudo do construto comprometimento.

2.1.1 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 Kelman (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 e foi usado nesta pesquisa com algumas adaptações.

Para Thévenet (1992 apud SÁ e LEMOINE, 2000) o comprometimento existe em duas dimensões: adesão e oportunidade. Adesão se relacionaria com a orientação psicológica do comprometimento e a oportunidade com a capacidade da organização em oferecer algo em troca pelo envolvimento do funcionário.

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. Os mesmos autores 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. Vamos analisar as contribuições de Bastos (1994) sobre o estudo do comprometimento organizacional sob o foco da organização. Carlos Alberto Freire

Medeiros, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Michella Siqueira e Glenda Michelle Marques em seu estudo “Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil (2003) ‘ afirmam que as contribuições de Bastos se tornaram referência indispensável a qualquer estudante ou pesquisador da área no país”.

2.1.2 Contribuições de Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

Bastos (2002) destaca que em qualquer processo organizativo existirão relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e valores e a organização que os fundamentam. Sendo assim, 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. Estas duas visões nos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como algo estratégico para a área de gestão de pessoas nas organizações.

Para Bastos (1994), analisando o comprometimento sob o foco da organização, ele pode estar associado a vínculos diferentes gerando interpretações distintas uma das outras. Outros pesquisadores estudaram novos focos da esfera da vida do trabalho, como é o caso do estudo de Meyer & Allen (1991) que desenvolveram instrumentos de avaliação do vínculo do trabalhador com foco na carreira e na profissão. A partir do ano 1980, outros estudiosos introduziram o

sindicato como uma nova forma de analisar o comprometimento. O quadro 1 retrata estas análises.

Quadro 1 - Conceito de comprometimento no trabalho: focos e bases

Foco	Bases
Organização	Afetiva, Comportamental, Instrumental, Sociológica, Normativa (BASTOS, 1995).
Carreira	Afetiva, instrumental e normativa (MEYER, ALLEN & SMITH, 1993).
Sindicato	Afetiva (ideológica) e instrumental (BASTOS, 1994).

Fonte: Pilati (2003)

Além das características de múltiplos focos, o conceito também é composto por múltiplas bases. Por base de comprometimento entende-se o tipo de vínculo do trabalhador com aquele foco específico, segundo 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. Abaixo apresentamos no quadro 2, um resumo desta conceituação identificada por Bastos (1995) e que servirá de referência para esta pesquisa.

Quadro 2 - Bases do Comprometimento com foco na Organização

BASES / ENFOQUES	CARACTERÍSTICAS
AFETIVO	Identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização.
COMPORTAMENTAL	Um cunho psicológico, harmonia entre atitudes e comportamentos.
INSTRUMENTAL	Custos e recompensas associados à permanência na organização.
SOCIOLÓGICO	Relação de autoridade do empregador.
NORMATIVO	Pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa.

Fonte: Bastos (1996).

A importância do funcionário comprometido é fortemente destacada quando clientes e fornecedores exteriorizam suas opiniões a respeito de produtos ou empresas. É comum escutarmos: *...nossa, como as pessoas que atendem naquele balcão atendem mal, não sabem nada, não estão comprometidos com a organização...*

Bastos, Correa e Lira (1998) acrescentam que o comprometimento organizacional é um poderoso agente impulsionador da mudança incremental. Não só a mudança vista como impacto de novas tecnologias no trabalho, mas principalmente, aquela que gera novos *paradigmas* de gestão.

Nas pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional pode-se observar duas vertentes. A primeira procura descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente a diferentes facetas da organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo, e o interesse consiste em identificar os focos da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão,

projetos, cliente, entre outros) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador. A segunda vertente constitui-se em abordar o termo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustentam o vínculo do indivíduo a ela (BASTOS, 1995).

Para Bastos (1994), “o estudo do comprometimento no trabalho ainda não incorporou os avanços teóricos e metodológicos ocorridos nos estudos das atitudes, esse construto básico da psicologia social” (p. 23), sendo assim, o estudo do comprometimento ainda precisa ser alvo de muitas pesquisas e reflexões.

Em recente estudo, Bastos e Ana Paula Moreno Pinho Brito (2002) identificaram ações que sendo realizadas pelas organizações poderiam facilitar o comprometimento dos funcionários. Estas 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. Elas estão retratadas no quadro 3 a seguir. É um ponto de partida embora Bastos (1994) acredite que o comprometimento é um construto multidimensional que ainda demanda estudos em diversas áreas do conhecimento humano. Segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) apesar de todos os esforços ainda não foi possível estabelecer uma relação entre o comprometimento das pessoas e o desempenho das organizações.

Quadro 3 - 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)

2.1.2 Comprometimento e Gestão – visão de alguns autores

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

peessoas, 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. Sobre a importância do querer de cada pessoa, Henry Mintzberg e James Brian Quinn (2001) enfatizam que uma empresa compete em uma batalha importante, a vitória, se for alcançada, é obtida na mente de um competidor, mais do que na arena econômica, ou seja, as pessoas podem decidir bem mais que as estratégias definidas.

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.

Os processos de inovação estão longe da tranquilidade: passam-se em meio a descontinuidades e tensões devido aos riscos na introdução de idéias novas. A inovação é um processo conflitivo, criativo e ao mesmo tempo, destrutivo. A construção do novo envolve a destruição do velho, e, assim, a transição não é desprovida de ônus, como afirma Paulo Roberto Motta (2000).

Peter Drucker (1981) alerta que administrar a inovação vai cada vez mais se tornar um dos desafios da administração, gerenciar as transformações inerentes às inovações será uma tarefa dos que sairão vencedores neste ambiente de luta empresarial. O trabalhador comprometido com a organização tem maior aceitação de normas, de valores e princípios defendidos pela empresa e conseqüentemente

participam do contrato psicológico com avaliações mais favoráveis, criando um conjunto de crenças positivas em relação à organização e a inovação, afirma Pilati (2003).

Alguns estudiosos, porém, como Garret Morgan (1996) acreditam que existe um processo de dominação e exploração dos empregados pelas organizações. O autor afirma que “empregados e administradores em todos os níveis da organização têm as suas vidas pessoais e a saúde sacrificada nos altares criados pelas empresas modernas” (p. 285). Morgan (1996) ainda afirma que

muitos executivos importantes, ao serem avisados que não se precisa mais deles, são também obrigados a partir imediatamente. Não será solicitado a eles que se apresentem ao trabalho novamente, pois, apesar das suas brilhantes reputações, a organização teme que o ressentimento faça com que carreguem consigo documentos que poderiam ser utilizados para ajudarem concorrentes ou prejudicar a organização de algum modo. Neste caso, insulto é adicionado à mágoa (p. 286).

O mesmo autor ainda acredita que o desenvolvimento de um sistema de trabalho assalariado tende a ser seguido por um processo de organização crescentemente rígido e preciso, supervisão cerrada e cargos crescentemente padronizados. Trabalhadores especializados e semi-especializados são cada vez mais substituídos por trabalhadores mais baratos e sem especialização, levando ao que algumas vezes é descrito como uma degradação ou uma “desqualificação” e uma “homogeneização” do mercado de trabalho. Para outros estudiosos, estas distorções não passam de efeito colateral inevitável da sociedade pós-industrial.

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

Sylvia Constant Vergara (1999), ao analisar as dimensões humanas nas mudanças, acredita que as relações entre empregadores e empregados que giravam em torno de um pacto psicológico no qual, de um lado, oferecia-se um bom salário, benefícios e garantias de emprego e, de outro, lealdade e assiduidade e pontualidade, hoje são bem diferentes. Nas atuais relações de trabalho o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados.

Dentro deste contexto, 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”. 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*, afirmam os autores, “as pessoas que confiam umas nas outras dependem do julgamento recíproco e do comprometimento mútuo” (p. 154).

Para os autores, o cerne do problema em algumas organizações está no ambiente criado dentro da própria empresa. Quando este ambiente é *pesado*, se exaurem toda a iniciativa, a criatividade e o comprometimento das pessoas. As empresas seriam incapazes de revitalizar o seu pessoal e esta incapacidade estaria presente quando se tentasse mudar a atitude mental dos empregados.

Sendo assim, o que esperar da influência do imaginário social das pessoas? O imaginário social é composto por um conjunto de relações imagéticas que atuam como memória afetivo-social de uma cultura, um substrato ideológico mantido pela comunidade, segundo Bock (1993). Deve-se imaginar que esta representatividade interfira de modo acentuado na percepção dos funcionários em relação ao comprometimento organizacional.

Pilati (2003) afirma que para compreender a relação entre o comprometimento e mudança organizacional é importante ter em mente a estreita relação entre o vínculo do trabalhador e o trabalho e seu contrato psicológico. O comprometimento do trabalhador é um importante conceito atitudinal para compreender vários comportamentos no trabalho.

É importante que as pessoas que atuam numa organização tenham percepções da real importância de seu trabalho e de sua colaboração no processo como um todo, o que inevitavelmente gera um maior sentimento de comprometimento. Alcançaremos maior envolvimento dos funcionários quando eles souberem exatamente o quê as empresas querem conquistar, o quê eles têm de fazer para contribuir com esta vitória e quais recompensas poderão receber por se engajarem nesta conquista. Esta percepção dos funcionários terá importância fundamental para seu comprometimento.

A este respeito, John Wagner III & John Hollembeck (1998) afirmam que *percepção*, no contexto organizacional, é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam as informações recebidas no ambiente onde desenvolvem suas tarefas diárias. Para que a capacidade de sobrevivência da empresa seja eficaz é necessário que as pessoas disponham de percepções acuradas sobre si mesmas, sua organização, seus competidores e seus mercados.

A acirrada concorrência é motivo de reflexão para Albuquerque (2000) que acredita que para ser competitiva, a empresa necessita de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior, é o investimento na gestão do conhecimento. Algumas empresas entendem que o comprometimento pode ser estimulado através de incentivo à qualificação técnica e cursos superiores oferecidos aos seus empregados.

Ikujiro Nonaka (1997), no entanto, 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 comprometimento.

Outros autores acreditam existir um elo entre aprendizagem organizacional, comprometimento dos funcionários e o sucesso das organizações. Eles pressupõem que organizações que se voltem para o aprendizado e possuam funcionários comprometidos alcançarão com menor esforço uma vantagem competitiva inigualável. Neste contexto, Elena Antanacopoulou (apud Easterby-Smith, 2001, p.

264) estudou como o individuo desenvolve uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao aprendizado dentro das organizações. Segundo ela, matofobia (fechamento ao aprendizado) e filomatia (abertura ao aprendizado) são os produtos de um conjunto complexo de interações entre fatores pessoais e organizacionais. Sendo assim o comprometimento do individuo poderá contribuir para o aprendizado organizacional na medida em que favorece uma atitude positiva em relação aos objetivos organizacionais. No entanto a própria autora alerta que a postura das organizações influencia diretamente as atitudes dos seus funcionários em relação à questão do aprendizado organizacional, exercendo uma forte pressão nas decisões dos empregados. Ou seja, comprometer-se com esta questão está diretamente ligado no comprometimento da própria organização com o aprendizado.

Maria Auxiliadora Diniz de Sá e Claude Lemoine (2000) ao concluírem seu estudo sobre o que faz o indivíduo se comprometer com uma organização, afirmaram que o comprometimento é função direta das relações interpessoais desenvolvidas pelos integrantes de uma organização e não encontraram nenhuma vinculação do comprometimento com as condições estruturais que as empresas oferecem aos seus funcionários.

James Collins e Jerry Porras (2000) desenvolveram um estudo sobre empresas visionárias chegando à conclusão que os empregados destas empresas seguem rigorosamente suas normas e se adaptam a sua cultura para que não sejam eliminados como corpos estranhos a organização. Estes autores acreditam que não há um comprometimento espontâneo por parte dos funcionários e sim uma *submissão* aos interesses organizacionais.

Celso Campos (2002) afirma que a criação do conhecimento novo é produto da interação dinâmica entre o individuo e sua organização. 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. Para o autor, a empresa do futuro será a *organização inconformista* e o comprometimento saudável será o daqueles que questionam e não os que aceitam passivamente as estratégias traçadas pela organização.

Sob qualquer paradigma de estudo, o comprometimento organizacional levará em conta o comportamento do indivíduo na empresa. Visto que, um funcionário comprometido é em última análise, aquele que se alinha aos objetivos organizacionais promovendo o melhor resultado possível para a empresa.

Frederick Winslow Taylor (1970) escreveu sobre esta dimensão de forma visionária:

a mudança da administração empírica para a administração científica envolve, entretanto, não somente estudo da velocidade adequada para realizar o trabalho e remodelação de instrumentos e métodos na fábrica, mas também completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões (p. 95).

Depois, o autor nos afirma:

há outro tipo de investigação científica, a que aludimos várias vezes neste livro e que deve ser objeto de especial atenção; trata-se do estudo cuidadoso dos motivos que determinam a conduta dos homens (p.109).

Este alerta, feito no início do século XX nos leva a acreditar que conhecer atitudes e comportamentos das pessoas é essencial para a organização, para que ela possa atingir uma sincronia entre seus objetivos e os interesses de seus funcionários. Ressalte-se que a idéia não é meramente desviar o foco do estudo e sim compreender que o cerne do problema, quando se trata de comprometimento, talvez não esteja somente nas estratégias empresariais. Será preciso também considerar a percepção e compreensão que o indivíduo, enquanto funcionário de uma organização, consiga captar e interagir, de modo a se engajar ou se afastar dos

objetivos propostos pela empresa em que atua. Taylor (1970), embora não tenha avançado nestes estudos, deixou claro que esta compreensão deveria ser cuidadosamente objeto de uma investigação científica.

O quadro 4 a seguir apresenta um resumo da evolução do estudo do construto comprometimento.

.Quadro 4 – 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,
THEVENET (1992)	Comprometimento é visto sob duas dimensões: adesão e oportunidade.
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-attitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

Fontes: dados da pesquisa

O quadro 5 a seguir apresenta um resumo das idéias dos autores pesquisados sobre comprometimento e gestão.

Quadro 5 –Comprometimento e a Gestão - autores pesquisados.

AUTORES	IDÉIAS PRINCIPAIS – comprometimento e gestão
GOMES, (1995)	Comprometimento é um aperfeiçoamento contínuo das pessoas
PILATI, (2003)	Acredita que o comprometimento possa contribuir para a inovação e mudança organizacional.
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 é reflexo dos modelos mentais desenvolvidos pelos funcionários das 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. Esta percepção gera o comprometimento entre os funcionários.

Fonte: dados da pesquisa.

2.2 Atitudes e Comportamentos no Trabalho

As pessoas possuem atitudes e comportamentos no trabalho que são reflexos de sua história e de suas representações sociais. As atitudes estão no nosso cérebro e no nosso imaginário. Elas fazem parte do elenco de opções que temos na hora de agir. Quando agimos, exteriorizamos nosso comportamento. Sendo assim o comportamento na organização deverá refletir a base que está solidificada na atitude para com aquela situação

As atitudes, segundo o psicólogo Allport, são “formas de estereótipo emocional” ou “estado mental de prontidão para certas atividades”, conforme escreve Hadock Lobo (1969). São crenças que resultam da avaliação e compreensão da realidade e servem como base para a formação do relacionamento interpessoal (VERA MARIA MEDINA SIMONETTI, comunicação oral, 2006).

Funcionários quando entram em greve exteriorizam um comportamento favorável àquela situação momentânea mesmo que tenham demonstrado atitudes solidárias à organização. Sendo assim, temos a definição de comportamento como “a forma de agir de uma pessoa, ou seja, a forma como ela conduz sua ação durante uma situação de estímulo”, segundo Agostinho Minucucci (1985). São ações resultantes dos estímulos cognitivos, afetivos ou situacionais e tendem a ser coerentes com as atitudes (VERA MARIA MEDINA SIMONETTI , comunicação oral, 2006).

Estes comportamentos na organização também poderão refletir as representações que o grupo faz em relação a uma situação específica, ou as representações que norteiam o senso comum empresarial. Quando um funcionário inicia numa organização, a tendência é que assuma os comportamentos praticados e permitidos pelo grupo de trabalho.

Fernandes e Zanelli (2006) acreditam que

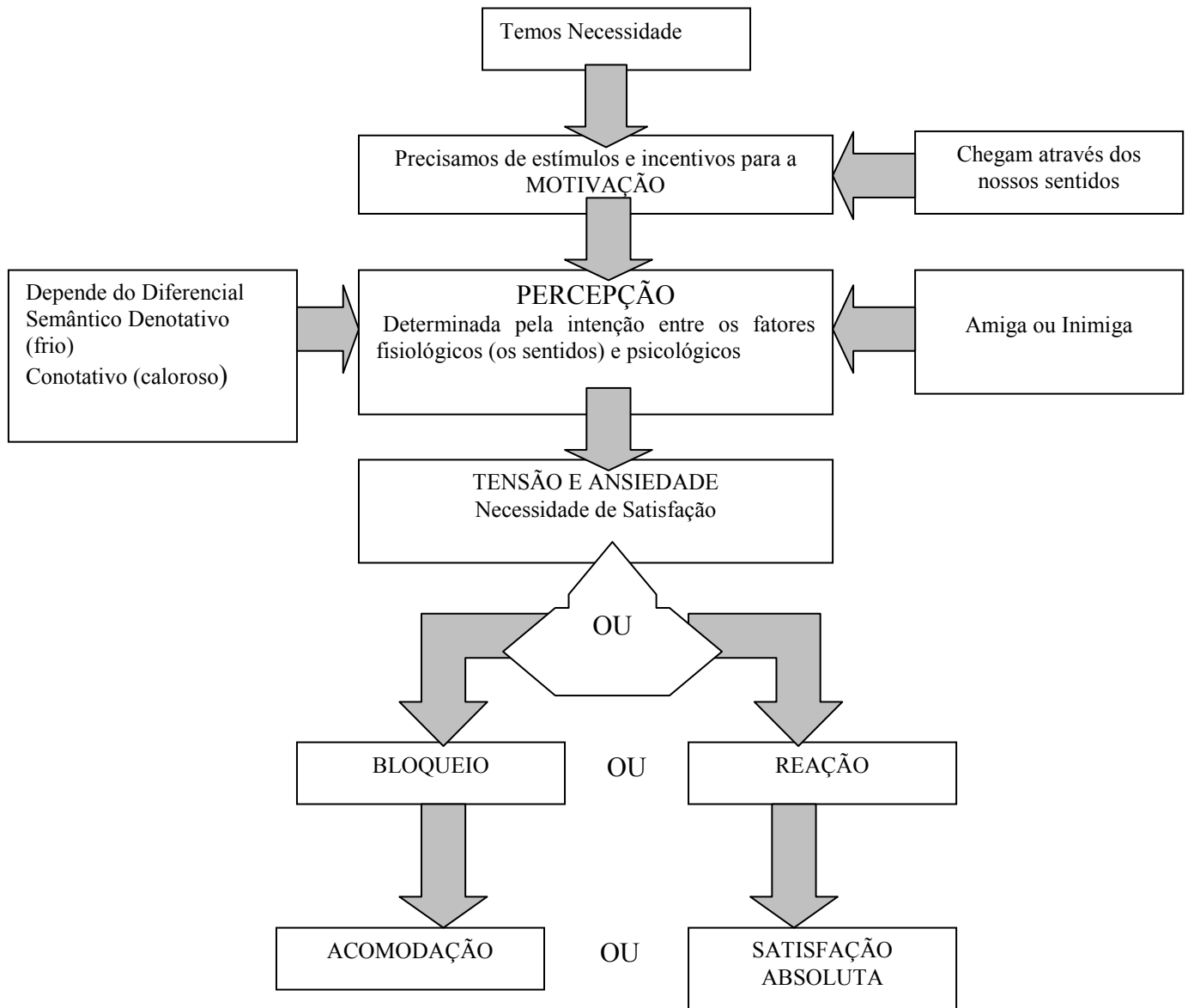
ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar a sua identificação com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma, se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável são introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano (p. 181).

Esta tendência poderá não ser necessariamente seguida, como foi no caso de Taylor (1970), que não reproduziu os comportamentos de seus colegas trabalhadores, quando entrou na fábrica para trabalhar, e ainda questionou o porquê daqueles comportamentos. Contudo, a força do grupo e o ambiente organizacional exercem pressão para que o novo funcionário se comporte como os demais.

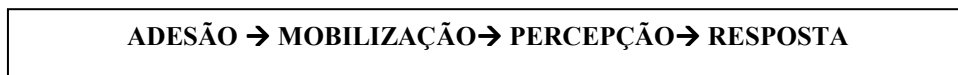
Numa visão micro, as pessoas pensam, sentem e agem de acordo com sua percepção individual, conforme figura 1. O comportamento exteriorizado é fruto de uma seqüência iniciada pela necessidade. Nossos sentidos recebem estímulos e incentivos para satisfazer esta necessidade gerando uma motivação. Os fatores fisiológicos e os psicológicos atuam criando nossa percepção. Esta poderá ser amiga ou inimiga, gerando tensão e ansiedade. Ou haverá uma acomodação ou uma satisfação absoluta daquela necessidade inicial. Nosso comportamento é resultado desta reação em cadeia.

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.

Figura 1 – Gráfico representativo da percepção individual



Seqüência de Comportamentos



Fonte: Gomes (1994)

As representações das percepções dos funcionários em relação ao contexto organizacional podem auxiliar na compreensão das bases de comprometimento, evidenciado nas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro e fora da

organização. Esta leitura desvendaria o Núcleo Central de suas Representações, revelando quais os fatores que realmente lastreiam ou interferem em suas posturas e condutas profissionais. Em busca deste Núcleo, a ser revelado nas representações sociais, e dos fatores de comprometimento, conduzimos este trabalho.

Wagner III & Hollembeck (1998) demonstram bastante preocupação com relação à diversidade de comportamentos dentro de uma organização, ao escreverem que:

gerentes que não conseguem administrar com êxito a diversidade inevitavelmente caem em uma dentre duas armadilhas. Por um lado, podem ter a tendência constante de supor que as pessoas são basicamente semelhantes. Essa crença de que o mundo inteiro é exatamente como eu foi chamada de "*falácia da imagem do espelho*"; é atraente, porque faz o mundo parecer ser muito mais fácil de compreender. Se os proprietários de uma empresa, por exemplo, acreditam que todos partilham de suas habilidades, interesses, crenças e valores, considerarão uma tarefa fácil organizar seus funcionários e incentiva-los a buscar uma meta comum. Entretanto, uma vez que a imagem do espelho é uma falácia, os proprietários logo descobrirão que a multiplicidade de diferenças entre as pessoas que empregam deixará sua tarefa muito longe de ser fácil. Por outro lado, alguns gestores falham porque mantêm estereótipos preconceituosos sobre as pessoas com base em sexo ou filiação a grupos racial, étnico ou etário (p.30).

A cultura organizacional favorece certos comportamentos e atitudes dos funcionários e ao mesmo tempo repudia outros comportamentos e atitudes. Na medida em que o funcionário vai absorvendo esta cultura vai se ajustando naturalmente ao contexto organizacional desenvolvendo assim suas respostas aos estímulos empresariais. Este processo, embora imperceptível, influenciará diretamente o comprometimento esperado pela administração. As representações sociais presentes nos funcionários serão fundamentais para a compreensão das reações que cada um desenvolve dentro de uma organização.

3 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A evolução da sociedade caminha cada vez mais na direção de novas invenções tecnológicas, que ditam novas regras de convívio social. A competição profissional, a busca de melhores remunerações, estimula os interesses pela ascensão dentro das organizações. Contudo as pessoas não esquecem da busca do conforto emocional, do convívio em harmonia e da paz espiritual. Este fato gera uma dualidade constante nos indivíduos que se dedicam ao trabalho numa organização empresarial, dar tudo de si em prol da organização ou dedicar o necessário e disponibilizar um tempo para outros afazeres?

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.

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).

Já na antiguidade, Sócrates (500 a c) defendia a força do diálogo na busca do conhecimento humano, segundo este filósofo da Grécia, as pessoas precisavam conversar e interagir sobre seus conceitos e idéias. Existe um mundo de cada um e este cenário precisa ser conhecido para que se possa decidir sobre os destinos das pessoas (VERGARA, 1999).

Para entender estas interações, que os homens precisavam praticar, para buscar o conhecimento, surgiu em 1961 o conceito da Teoria das Representações

Sociais. Esta idéia nasceu no trabalho do psicólogo francês Serge Moscovici intitulado *La psychanalyse, son image e son public* (1961). 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” (1961, p. 181).

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. O homem não é só o que ele pensa e sim também o que os outros pensam.

Denise Jodelet (2001), principal colaboradora de Moscovici, alerta sobre o risco de confundir representação social com fenômenos culturais e ideológicos. Deve-se precaver sobre esta possibilidade, já que são conceitos diferentes.

Toda organização tem sua cultura e os valores são repassados para os funcionários através das normas e rotinas internas, porém cada trabalhador é portador de suas representações tanto no individual como no coletivo.

Moscovici (2004) afirma que as representações sociais, por seu poder convencional e prescritivo sobre a realidade, terminam por constituir o pensamento em um verdadeiro ambiente onde se desenvolve a vida cotidiana. Uma nuvem que envolve seu raciocínio e seu poder de visão e percepção.

O senso comum empresarial difere do senso comum cotidiano e o estudo destas representações pode auscultar o que realmente se passa no interior da cabeça daqueles que participam de uma organização.

Le Boterf (2003) acredita que uma organização que desenvolve uma linguagem própria entre seus membros revela sinais de vantagem competitiva. Ou

seja, as representações compartilhadas através da linguagem própria destes funcionários, quando bem entendidas e conhecidas pelos gestores, podem levar a empresa a um destaque de competitividade.

Para Ghoshal e Bartlett (2000), as práticas de gestão podem mudar o contexto empresarial tornando o “cheiro do lugar” mais agradável aos funcionários. Os autores definiram o clima organizacional como cheiro do lugar porque ouviram esta expressão na fala de um funcionário que explicava que a mudança de gestão provocara naquela empresa uma alteração no cheiro do lugar, no clima vivenciado pela equipe naquela organização.

Mas afinal, o que poderia estar por trás do comportamento de um funcionário no interior de uma organização, o que efetivamente faz com que este indivíduo se comprometa com valores e caminhos que a organização difunde no seu ambiente diário?

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.

Como a atitude é a mais freqüente das três dimensões, Moscovici (1976) acredita que:

é razoável concluir que as pessoas se informam e representam alguma coisa somente depois de terem tomado uma posição e em função da posição tomada (p.161).

O autor ainda afirma que para compreender o fenômeno das Representações Sociais devemos começar do começo, ou seja, o propósito de todas as representações sociais é transformar o não familiar em algo familiar. As pessoas não passam a ter meras opiniões, atitudes, mas passam a ter uma teoria internalizada que serviriam para organizar a sua realidade. Sendo assim, a introdução do novo pode significar na adaptação ao velho se as práticas de gestão desconhecem os conceitos da Teoria das Representações Sociais.

Moscovici, porém sofreu críticas pela falta de clareza dos seus conceitos e alguns autores procuraram outros caminhos para as representações sociais. Jodelet (2001), embora sua colaboradora, afirma que é necessário que as representações sociais incorporem os elementos afetivos, mentais e sociais, integrando ao lado da cognição, da linguagem e comunicação, a consideração das relações sociais que afetam as representações e a realidade material, social e ideal sobre as quais elas vão intervir. Esta concepção do ser humano essencialmente social nos obriga a inseri-lo numa cultura, num momento histórico e em dadas condições sócio-políticas e econômicas.

Ao se conceber os trabalhadores como pessoas, concebe-se, além da diversidade e da variabilidade, o *simbólico* que também é mutável. Ao se pensar nas pessoas inseridas nas organizações e atualizando organizações de trabalho, pensa-se em movimento, segundo Sato (apud Spink, 1993). Portanto, o simbólico, o conhecimento sensível e as demonstrações não explícitas também devem ser objeto de estudo para as representações sociais.

Já Augoustinos e Walker (1995) definem representações sociais como estoques de conhecimentos e informação comuns que as pessoas compartilham na forma de teorias do senso comum sobre o mundo social.

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.

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). Os mesmos autores ainda afirmam que este campo de estudo da representação social tem como característica singular o fato de não privilegiar nenhum método específico de pesquisa. Ao contrário, procura se apropriar de diferentes estratégias metodológicas para apreender seu objeto de estudo. A orientação básica é a busca de estratégias que não imponham aos sujeitos, a representação social dos pesquisadores, sendo priorizado o uso de técnicas semi-estruturadas e projetivas, que permitam o acesso a conteúdos cognitivos dos sujeitos de maneira espontânea.

Simonetti, Lina Cardoso Nunes e Daniel Paranhos Guerreiro (2000) enfatizam ainda, que na Teoria das Representações Sociais, numa visão mais contemporânea, está implícita a Teoria do Núcleo Central, propondo que os elementos da representação social se manifestam em volta de um subconjunto central onde ocorreriam sua organização e significação e ao seu redor orbitariam os elementos periféricos.

Assim, a Teoria das Representações Sociais fundamentará a idéia deste estudo sobre os fatores que levam funcionários a se comprometerem com o seu trabalho, pois ninguém está sozinho, ninguém se compromete sozinho, a

organização provoca um compartilhamento de redes e vinculações (SILVIA PILLOTO, 2006).

Quando Senge (2004) advoga que o conceito de modelos mentais é uma das cinco disciplinas propostas por seu estudo, para que as pessoas *aprendam juntas a arte de como aprender*, o autor faz uma clara alusão às representações sociais de cada funcionário. Os modelos mentais bem que poderiam ser chamados de representações sociais, pois na essência, pelas definições dadas por Senge (2004) nada mais são do que os conceitos estudados por Moscovici (2004) Portanto esta pesquisa ao apoiar na Teoria das Representações Sociais contempla as idéias de Senge (2004).

Dentro deste contexto, esta pesquisa se apoiou na Teoria das Representações Sociais principalmente para não divergir das correntes que estudam a mente e o comportamento das pessoas na organização.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido por uma pesquisa investigativa e explicativa, quanto aos fins, e de campo, quanto aos meios. Segundo Vergara (1997, p. 47), a investigação explicativa “... tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios de investigação, a mesma autora afirma que uma pesquisa de campo é aquela que parte de uma “... investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 1997, p.47-48).

Gil (1987, p. 53) alega que no estudo de campo se procura “identificar as características dos componentes do universo pesquisado, possibilitando a caracterização precisa de seus segmentos”.

Mattar (1997) acrescenta que as pesquisas ou estudo de campo

devem ser utilizados quando estivermos mais interessados em conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno e principalmente quando for difícil entender o fenômeno sem entender esse inter-relacionamento (p. 88).

O objetivo maior desta investigação foi encontrar os fatores de comprometimento exteriorizados pelos funcionários de uma empresa de São Paulo que vem conseguindo expressivos resultados no seu segmento de atuação. Procurou-se o estudo de caso para melhor compreender como se desenvolve este comprometimento e quais as vinculações predominantes na percepção deste fenômeno organizacional.

4.1 Tipologia e Abordagem da Pesquisa

Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa através de um Estudo de Caso, procurando descrever características da população em relação ao comprometimento dos funcionários e suas representações sociais no contexto organizacional. O estudo de caso, segundo Bardin (1997), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O mesmo autor ainda afirma que o estudo de caso tanto pode trabalhar com uma evidência quantitativa, quanto com um enfoque qualitativo.

Na abordagem quantitativa, o que se busca é mensurar os dados coletados. Já na abordagem qualitativa, o que se persegue é a descrição das respostas, o conteúdo das palavras e expressões usadas pelos respondentes de tal modo que tudo que for subjetivo, invisível aos métodos quantitativos, venha a ser contextualizado e trazido a tona no final da pesquisa.

A pesquisa se valerá da análise de conteúdo, técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo é um

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção das mensagens (p. 77) .

4.2 O caso

A BIOCONTROLE é uma empresa que tem como compromisso desenvolver produtos orgânicos para a agricultura, respeitando a natureza e focando na inovação. As últimas tecnologias e técnicas de atração e armadilhamento, utilizadas largamente na Europa e nos EUA, onde o agro negócio atinge níveis de alto desenvolvimento tecnológico, estão sendo aperfeiçoadas e introduzidas na agricultura brasileira através das opções e dos produtos da BIOCONTROLE.

Quando a empresa desenvolveu seus primeiros estudos investindo em produtos orgânicos, uma inovação na época, muitas foram às desconfianças já que o mercado apostava em produtos e soluções químicas. Porém, quase dez anos após, a BIOCONTROLE se torna referência em produtos orgânicos e biológicos para a agricultura, despertando inclusive a atenção dos pesquisadores da USP (Universidade de São Paulo), com quem mantém convênio no desenvolvimento de novas tecnologias.

Trabalhando com diversas parcerias, a empresa possui um escritório central, onde são tomadas as decisões estratégicas da empresa com doze empregados diretos, entre gestores, biólogos, analistas financeiros, analistas comerciais, secretárias, estagiários e auxiliares gerais.

No início deste ano, a Cenargenda (www.cenargem.embrapa.br), Agenda On line, número 109, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa, dá como destaque de primeira página a parceria fechada com a BIOCONTROLE sobre os feromônios e os estudos de comunicação entre insetos que beneficiam o controle biológico de pragas. A matéria torna público que esta parceria vai resultar no

primeiro produto biológico a base de semioquímicos para controle do percevejo marrom da soja no Brasil. Ainda segundo a Cenargenda, em sua edição de abril deste ano (2007), a parceria com a BIOCONTROLE pode gerar sucesso para a ciência e bons frutos para a sociedade brasileira.

A BIOCONTROLE também possui uma parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do estado de São Paulo (FAPESP) onde desenvolve um defensivo para o controle de insetos.

No cenário internacional a BIOCONTROLE se associou a gigante americana AGRAQUEST, empresa sediada na Califórnia, presente em 22 países, que deseja atuar no Brasil com produtos que atendam a cultura da soja, flores, uvas e hortaliças.

Como resultado desta atuação no mercado a BIOCONTROLE obteve um crescimento de quase 10 % no faturamento, segundo dados fornecidos pela própria empresa, embora o ramo agro químico, no qual está inserido, apresente um crescimento médio em torno de 3 %, segundo site oficial do IBGE.

A BIOCONTROLE vem apresentando uma política agressiva de inovação com forte aporte de recursos em pesquisas e estudos visando fortalecer sua penetração no mercado interno e partir para uma postura de destaque no cenário internacional. Por conta desta política de expansão, tem sido alvo constante de propostas de compra oferecidas por multinacionais que vêem na BIOCONTROLE um potencial competidor estrangeiro, segundo relato dos gestores da empresa.

Os funcionários do escritório central participam periodicamente de congressos e feiras onde expõem seus produtos e explicam suas soluções para o mercado do agro negócio nacional e mundial. Esta pesquisa procurou ouvir estes empregados, extraíndo de suas percepções, a idéia de comprometimento presente neste

escritório. A empresa possui um projeto de expansão para os próximos dois anos, visando à construção de uma unidade fabril no interior do estado de São Paulo, o que proporcionará novos postos de trabalho e uma alteração significativa na sua estrutura atual.

Com produtos biológicos, que não agredem a natureza, a empresa vem conseguindo resultados criativos e eficazes no ramo agro químico, segundo publicação na Revista Economia e Sociologia Rural, edição janeiro de 2005.

A BIOCONTROLE possui terceirizações nas áreas de logística, embalagens, armazenamento, produção, importação, exportação com cerca de duzentos empregados indiretos. Esses não serão objetos de nosso estudo.

Como a organização caminha para uma expansão nos próximos dois anos, o estudo dos fatores de comprometimento e o entendimento das representações sociais certamente contribuirão para as próximas ações desenvolvidas pela gestão da empresa.

O quadro 6 apresenta algumas das principais parcerias da BIOCONTROLE.

Quadro 6 – Parcerias 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)

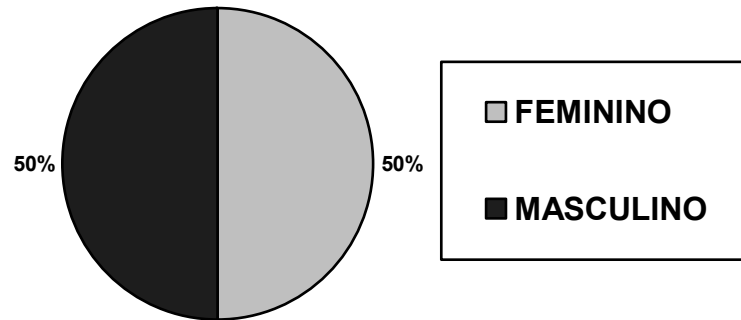
Fonte: dados da pesquisa

4.3 Sujeitos de Pesquisa

A empresa BIOCONTROLE é composta por 12 funcionários diretos e cerca de 200 colaboradores indiretos. No entanto, apenas os 12 funcionários envolvidos diretamente com a organização participaram do nosso estudo. Eles representam a *alma* da empresa e suas representações sociais nos deram a orientação da idéia de comprometimento. Esta idéia nos revelou qual vinculação predomina na concepção de comprometimento por parte dos funcionários. Nosso sujeito de população correspondeu a 100% dos funcionários que trabalham no escritório central.

O perfil da população apresentou a seguinte distribuição por gênero: 50 % de homens e 50 % de mulheres, como mostra o gráfico 1. Dos entrevistados, 66 % têm idade compreendida entre 20 e 30 anos, 17 % entre 30 e 40 anos e 17 % acima de 40 anos, representados no gráfico 2. O nível de escolaridade de 56 % das pessoas é superior, 16 % de especialização, 8 % de mestrado, 8 % de ensino médio e 8 % ensino fundamental, esta retratado no gráfico 3. Em termos de tempo de trabalho na empresa, 70 % dos respondentes estão até 5 anos na empresa, e 30 % está há mais de 5 anos, como demonstra o gráfico 4.

Gráfico 1 – Gênero dos Entrevistados



Total dos entrevistados: 50 % masculino, 50 % feminino.

Gráfico 2 - Idade dos Entrevistados

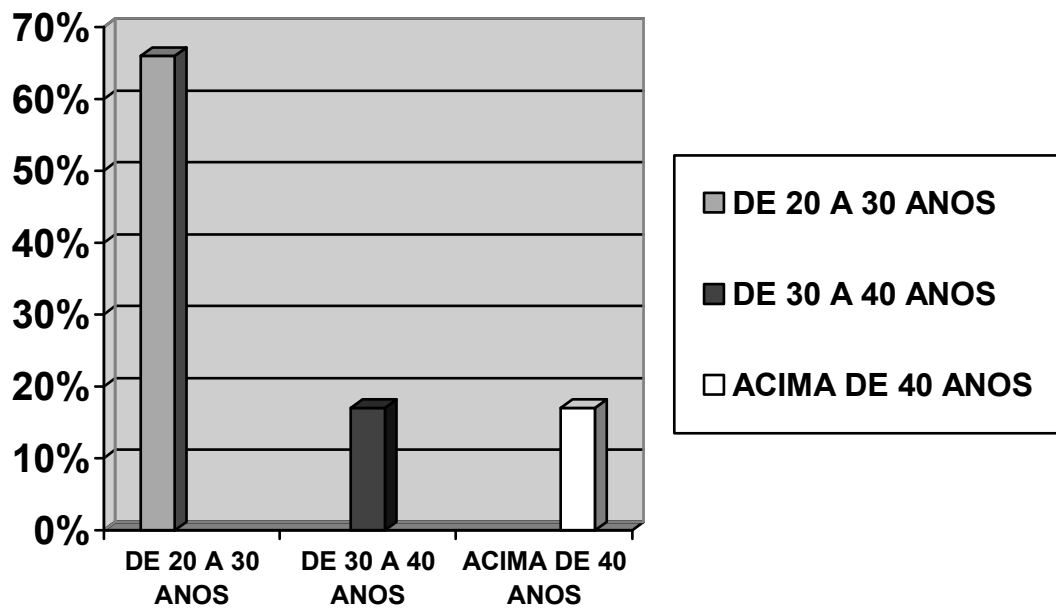


Gráfico 3 – Escolaridade dos Entrevistados

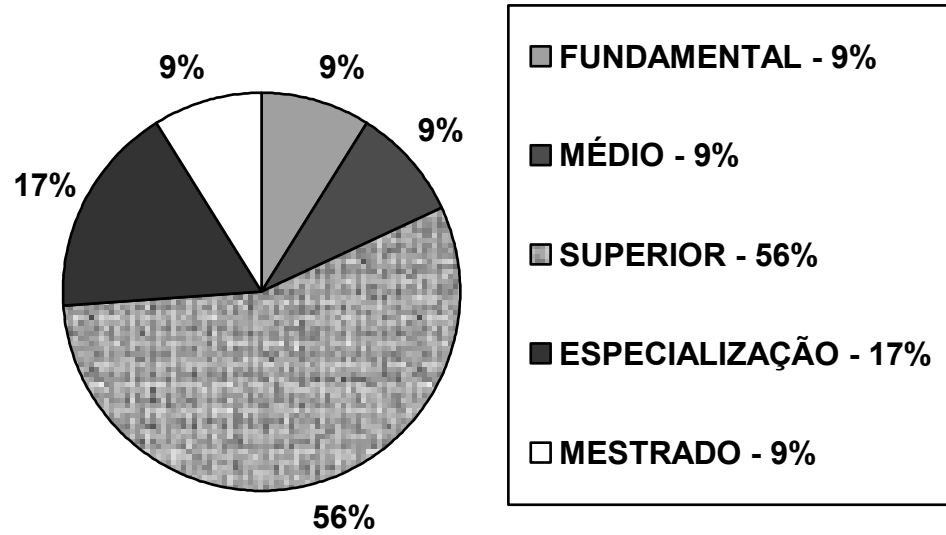
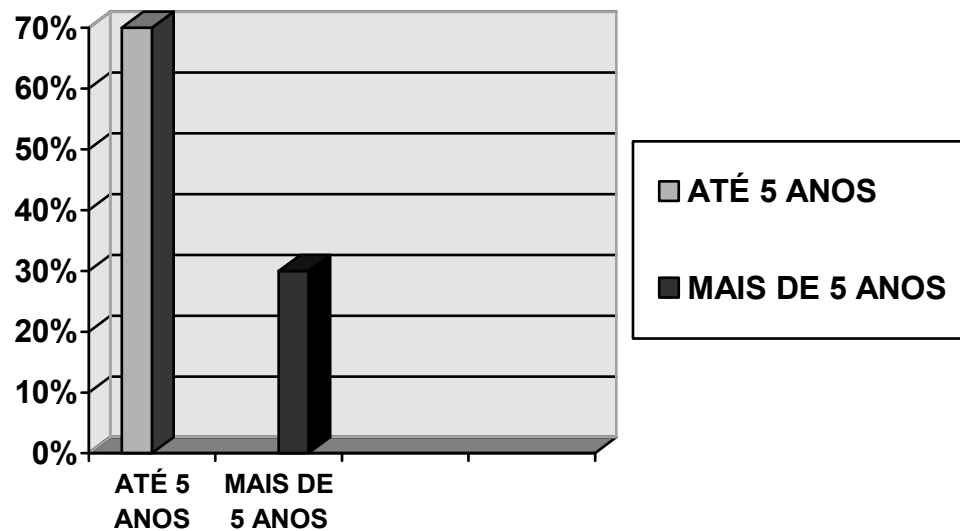


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa dos entrevistados



4.4 Métodos de Coleta de Dados

4.4.1 Questionário

As opções de respostas do *questionário* seguem a escala Likert variando de *discordo totalmente a concordo totalmente*, numa escala de 1 a 4. O formato da escala nos questionários procurou determinar o grau de concordância ou discordância dos respondentes com relação a cada afirmativa.

A utilização de escalas consiste em se estudar constructos através de atitudes em relação a eles. Anna Anastasi (1988) relembra que algumas escalas, por exemplo, foram desenvolvidas para investigar a atitude moral de empregados.

Em 1932, Likert publicou sua escala que apresenta uma série de afirmações que expressam atitudes, levando o individuo a *concordar* ou *discordar* de cada uma delas, através de um escalonamento.

A escala Likert é usada até hoje, geralmente apresentando 5 categorias como opção de respostas: discordo totalmente, discordo, indeciso, concordo e concordo totalmente. No entanto, variações desta formatação foram sugeridas ao longo do tempo e de novos estudos. Um delas é o agrupamento das 5 categorias em 4, excluindo a opção *indeciso* (KIDDER e JUDD, 1986).

A fim de direcionar o sujeito a uma escolha favorável ou desfavorável com relação a afirmativas que apresentem o constructo *comprometimento*, este estudo utiliza a escala Likert com 4 categorias, aglutinando para análise as opções *discordo totalmente* e *discordo* em atitude desfavorável e *concordo totalmente* e *concordo* em

atitude favorável (vide anexo 1). Assim o questionário foi elaborado com 15 itens que investigam o grau de comprometimento dos sujeitos em relação a BIOCONTROLE.

4.4.2 Teste de Evocação de Palavras

Outro instrumento utilizado foi o Teste de Evocação de Palavras apresentado no Anexo 2. Este instrumento pretende investigar quais as representações sociais lembradas pelos funcionários a partir de uma expressão indutora previamente selecionada. Foi usada a seguinte expressão “se eu lhe digo a palavra lealdade, quais as seis primeiras palavras que lhe vêm à sua mente?”. O respondente recebe uma folha de papel com seis linhas para que ele escreva espontaneamente as palavras que lhe vem à cabeça naquele momento.

Segundo Vergara (2005), o Teste de Evocação de Palavras é frequentemente utilizado em estudos referenciados pela Teoria das Representações Sociais, sendo um importante instrumento na coleta do Núcleo Central destas representações.

O Teste de Evocação de Palavras, na medida em que deixa o respondente com liberdade para escrever o que lhe vem à mente, é um instrumento eficaz para a percepção do insensível, do não estruturado, do simbólico, elementos importantes para a Teoria das Representações Sociais e que necessitam ser contemplados para o entendimento do comprometimento dos funcionários na empresa BIOCONTROLE.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Observações do pesquisador

Localizada na cidade de São Paulo, a BIOCONTROLE possui um ambiente para reunião, separado por uma porta de vidro, da sala dos administradores e que proporciona ao local uma total privacidade para reuniões. A sede da empresa funciona num imóvel que possui uma área livre onde são cultivadas plantas que diariamente são regadas pelos sócios da empresa.

O dia das entrevistas era um momento ansiosamente aguardado, já que foram necessários dois adiamentos anteriores. O primeiro por motivos pessoais de um dos sócios da BIOCONTROLE e um segundo, em função de coincidência com a data do pagamento dos salários aos funcionários, fato que por si só, poderia desvirtuar os resultados da pesquisa.

No dia do encontro, os funcionários foram sendo encaminhados individualmente pela secretária à sala após sua própria entrevista. Os respondentes não apresentaram dificuldades e foram respondendo os instrumentos (questionário e o Teste de Evocação de Palavras) rapidamente. Alguns me pediram esclarecimentos sobre as perguntas e o porquê do meu interesse em estudar a empresa. Expliquei o porquê da minha pesquisa com o intuito de deixá-los bastante a vontade proporcionando um ambiente favorável para a aplicação dos instrumentos.

Apenas um dos respondentes precisou de cerca de duas horas para responder o Teste de Evocação de Palavras. Composto por uma expressão indutora

(“lealdade”) o teste não apresentou dificuldades aos demais funcionários da empresa.

Consegui aplicar os instrumentos a cinco pessoas antes da hora do almoço. Sai para almoçar acompanhado dos sócios da empresa que me fizeram um questionamento que acredito ser relevante apresentá-lo a seguir: a empresa, embora tenha quase dez anos de existência, nunca havia demitido um funcionário e tudo indicava que eles estavam prestes a demitir uma pessoa que não vinha **se comprometendo** com as iniciativas da administração. O funcionário foi um dos que eu havia entrevistado na parte da manhã e os gestores da empresa queriam saber qual foi a minha percepção sobre o comprometimento daquele trabalhador. Esclareci aos sócios que não poderia opinar sobre o comprometimento daquele funcionário e que eles provavelmente teriam mais elementos decisivos do que minhas observações até aquele momento.

Após o almoço, voltei para a sala de reunião e recomecei minhas entrevistas até as 18 horas. O restante dos funcionários foi encaminhado pela secretária, sem identificação, nem de cargo, nem de tempo de empresa, apenas o nome era informado para que eu pudesse cumprimentá-lo. As entrevistas seguiram normalmente, sem maiores ocorrências.

Após um dia intenso de trabalho encerrei minhas entrevistas, agradei a administração da empresa pela oportunidade do estudo e retornei ao Rio de Janeiro.

5.2 Resultados do questionário

As respostas às perguntas do questionário foram agrupadas primeiramente na dimensão relativa a cada uma, que foram assim definidas: Dimensão Afetiva, questões 1, 4 e 14. Dimensão Comportamental, questões 5, 12 e 15. Dimensão Instrumental, questões 6, 11 e 8. Dimensão Sociológica, questões 9, 10 e 13. Dimensão Normativa, questões 2, 3 e 7. As ilustrações a seguir demonstram as respostas dadas pelos respondentes.

A Dimensão Afetiva, uma das mais exploradas em pesquisas sobre o comprometimento organizacional, apresentou os seguintes resultados: 87 % das Respostas dadas foram Favoráveis e 13 % das Respostas foram Desfavoráveis. Os funcionários identificaram o vínculo afetivo sendo importante para seu comprometimento. O quadro 7 e os gráficos 5 e 5.1 ilustram esta situação.

Quadro 7 – Dimensão Afetiva

Dimensão Afetiva – O comprometimento é visto como uma identificação dos indivíduos com os valores e objetivos da organização.		
Questão 1 “Eu ficaria satisfeito em passar o resto da minha carreira nesta empresa?”		
Questão 4 “Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa?”		
Questão 14 “Tudo o que aprendi na minha vida profissional devo a esta empresa?”		
Quadro resumo das respostas dos 12 respondentes:		
Discordo totalmente.	0 resposta	0 %
Discordo.	5 respostas	13 %
Concordo.	13 respostas	36 %
Concordo totalmente.	18 respostas	51 %
Total: 36 respostas assinaladas (3 questões X 12 pessoas)		

Fonte : resultados da pesquisa

Gráfico 5 – Dimensão Afetiva

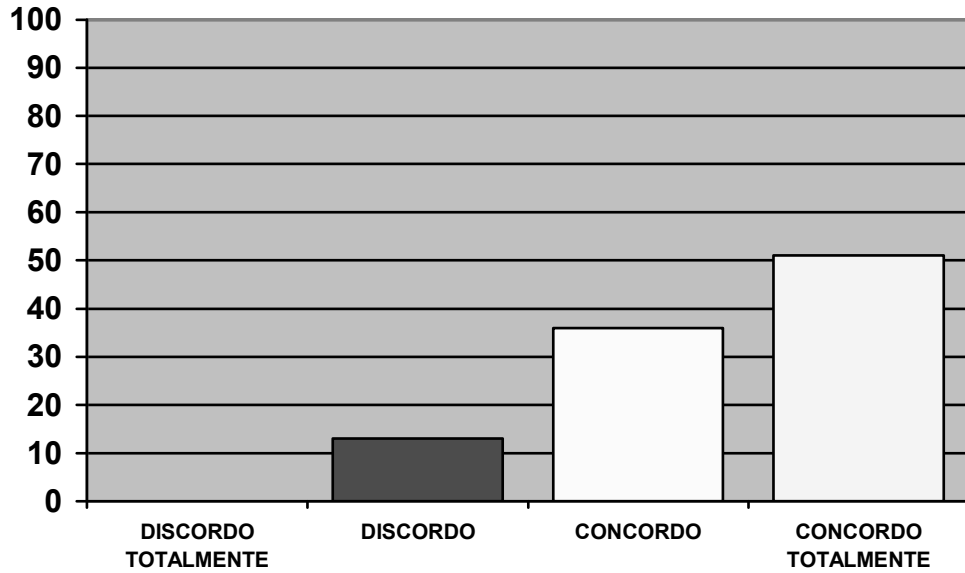
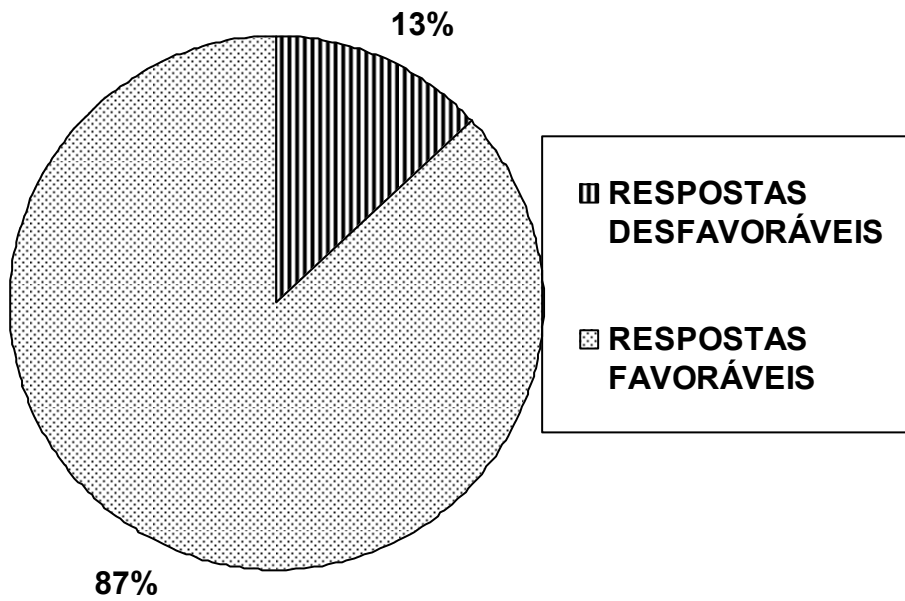


Gráfico 5.1 – Dimensão afetiva

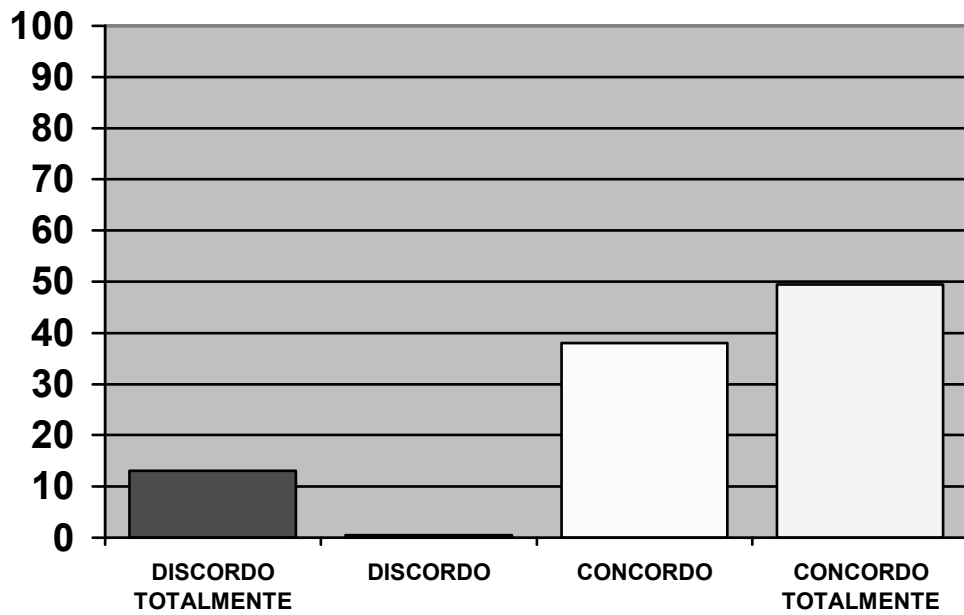
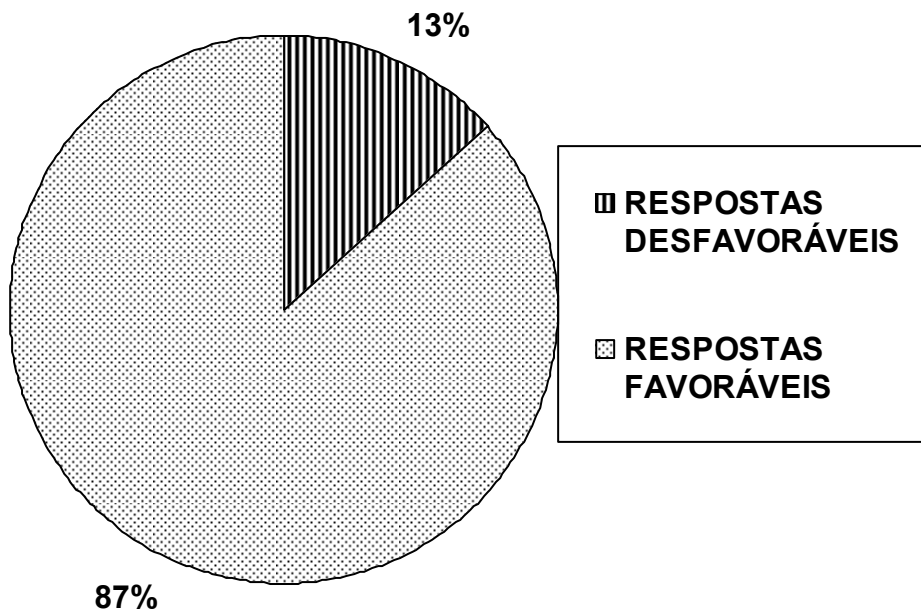


Ao responderem as perguntas relativas a Dimensão Comportamental os funcionários da empresa BIOCONTROLE demonstraram o seguinte panorama de respostas: 87 % de Respostas Favoráveis e 13 % de Respostas Desfavoráveis. O quadro 8 e os gráficos 6 e 6.1 ilustram este resultado.

Quadro 8 – Dimensão Comportamental

Dimensão Comportamental – O comprometimento é visto como um cunho psicológico, harmonia entre atitudes e comportamentos.	
Questão 5 “ Sempre chego no horário pois todos se comportam assim na empresa “	
Questão 12 “Gosto de me comportar como as pessoas da empresa se comportam”	
Questão 15 “Sinto-me na obrigação de fazer o melhor, pois toda minha equipe se comporta assim”	
Quadro resumo das respostas dos 12 respondentes:	
Discordo totalmente.	5 respostas 13 %
Discordo.	2 respostas 0,5 %
Concordo.	14 respostas 38 %
Concordo totalmente.	15 respostas 49,50%
Total: 36 respostas assinaladas (3 questões X 12 pessoas)	

Fonte : resultados da pesquisa

Gráfico 6 *Dimensão Comportamental*Gráfico 6.1 – *Dimensão Comportamental*

Quando as perguntas foram associadas à *Dimensão Instrumental* os funcionários deram respostas com a seguinte classificação: 72 % de Respostas Favoráveis e 28 % de Respostas Desfavoráveis. A Dimensão Instrumental onde o comprometimento está associado à idéia de remuneração recebida pelos funcionários apresentou um resultado interessante. Este resultado está demonstrado no quadro 9 e gráfico 7 e 7.1 abaixo:

Quadro 9 – Dimensão Instrumental

Dimensão Instrumental - O comprometimento é visto sob a ótica de custos e recompensas associados à permanência na organização	
Questão 6 “Mesmo que eu quisesse seria difícil sair da empresa agora”	
Questão 8 “O tempo de dedicação a esta empresa e meu salário, me mantém trabalhando aqui”.	
Questões 11 “Eu acho que teria poucas alternativas de trabalho, caso viesse a deixar a empresa”.	
Quadro resumo das respostas dos 12 respondentes:	
Discordo totalmente.	10 respostas 27 %
Discordo.	03 respostas 0,5 %
Concordo.	18 respostas 50 %
Concordo totalmente.	15 respostas 22.50%
Total: 36 respostas assinaladas (3 questões X 12 pessoas)	

Fonte : resultados da pesquisa

Gráfico 7 – Dimensão Instrumental

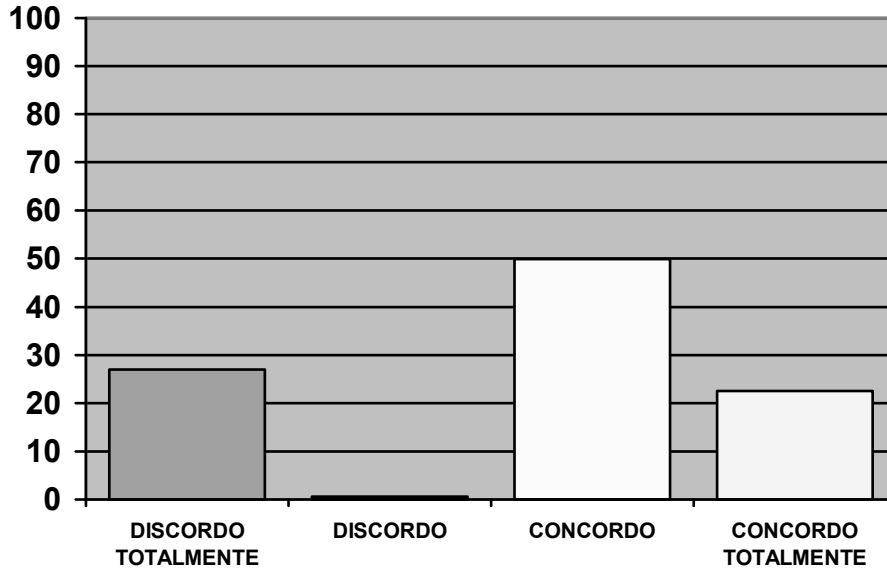
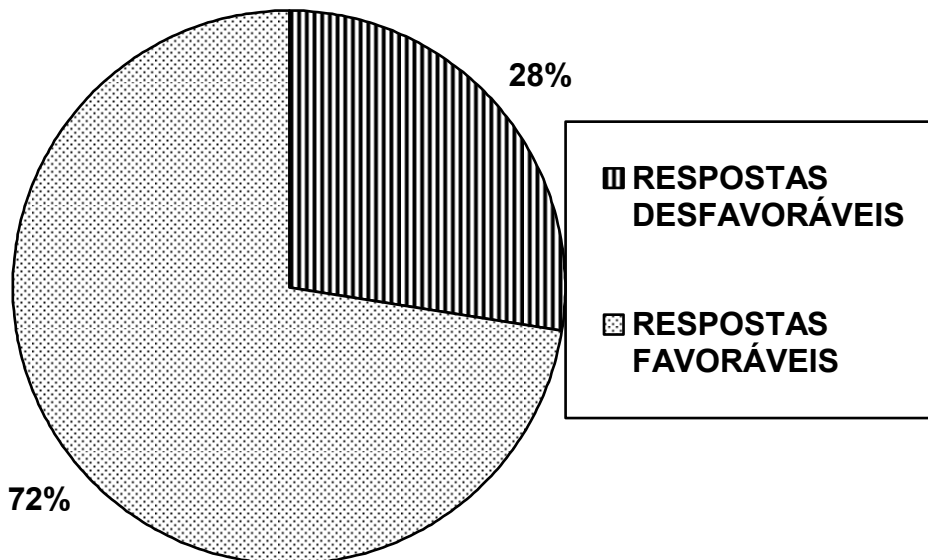


Gráfico 7.1 Dimensão Instrumental

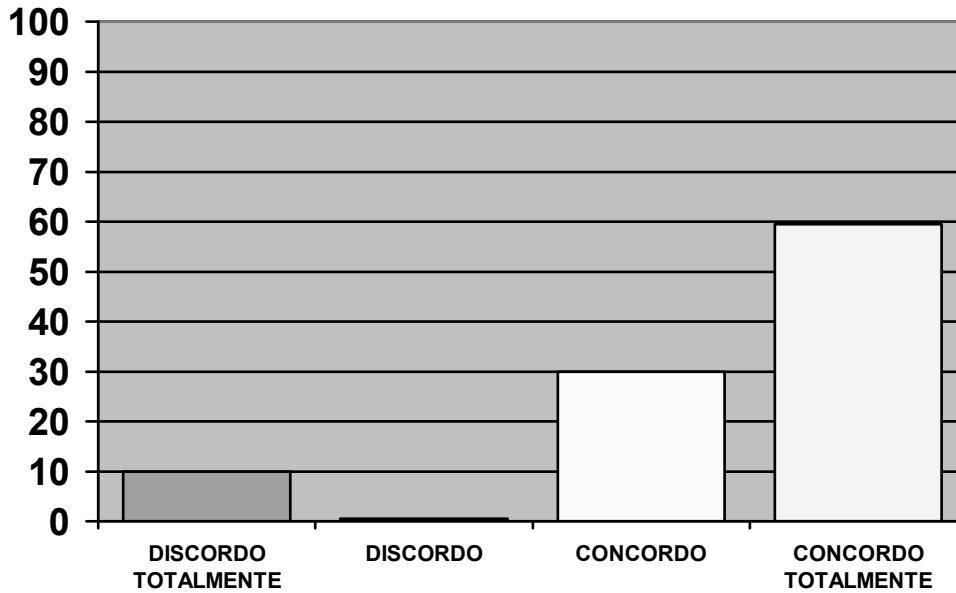
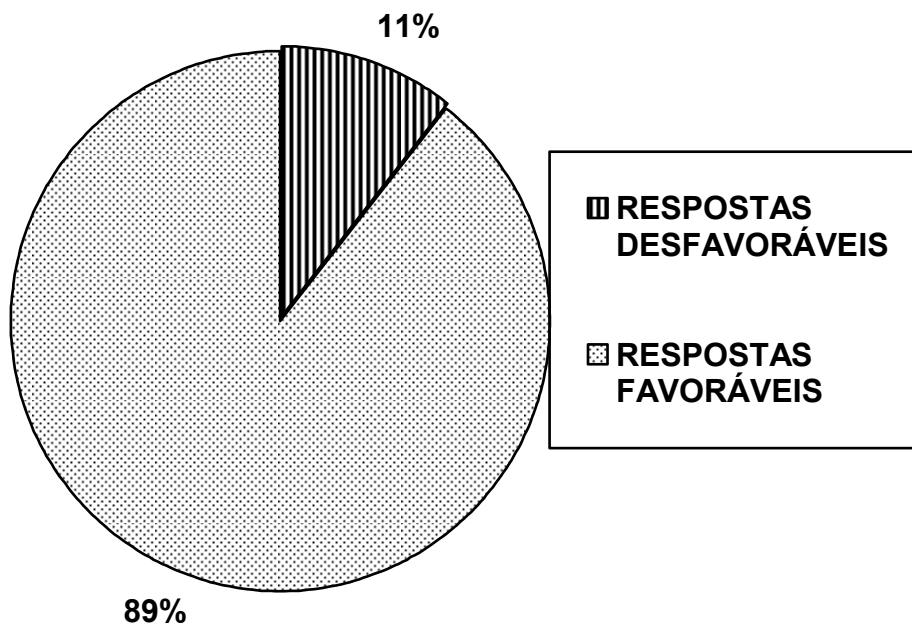


Já a *Dimensão Sociológica* apresentou o seguinte resultado: 89 % Respostas Favoráveis e 11 % Respostas Desfavoráveis. Aqui os funcionários percebem o vínculo do comprometimento com a questão da autoridade do empregador e o quadro 10 e os gráficos 8 e 8.1 representam os resultados obtidos.

Quadro 10 – Dimensão Sociológica

Dimensão Sociológica -- O comprometimento é visto como uma relação de autoridade do empregador.	
Questão 9 “As pessoas me valorizam por trabalhar aqui e cumprir as determinações definidas pela administração”	
Questão 10 “A empresa deve estabelecer o que quer de cada funcionário”	
Questão 13 “Eu me sinto bem seguindo o que a empresa determina”	
Quadro resumo das respostas dos 12 respondentes:	
Discordo totalmente.	4 respostas 10 %
Discordo.	1 resposta 0,5 %
Concordo.	12 respostas 30 %
Concordo totalmente.	19 respostas 59,50 %
Total: 36 respostas assinaladas (3 questões X 12 pessoas)	

Fonte : resultados da pesquisa

Gráfico 8 – *Dimensão Sociológica*Gráfico 8.1 – *Dimensão Sociológica*

Já a *Dimensão Normativa* apresentou o seguinte resultado: 90 % Respostas Favoráveis e 10 % Respostas Desfavoráveis. Foi a Dimensão que apresentou maior valor percentual, os funcionários concordaram que o vínculo de seu comprometimento recebe forte influência das normas e regulamentos. Alguns autores acreditam que nesta dimensão está presente a pressão da cultura organizacional sobre os funcionários.

O quadro 11 e os gráficos 9 e 9.1 representam esta situação:

Quadro 11 – Dimensão Normativa

Dimensão Normativa – O comprometimento é visto como resultado de pressões de normas sociais definindo o vínculo do empregado com a empresa		
Questão 2 “Eu considero muito boas as regras internas da empresa”		
Questão 3 “Esta empresa merece minha adaptação as suas regeas e normas”		
Questão 7 “Eu acho natural que minha organização determine as atribuições de cada funcionário”		
Quadro resumo das respostas dos 12 respondentes:		
Discordo totalmente.	4 respostas	10 %
Discordo.	0 resposta	0 %
Concordo.	15 respostas	49,50 %
Concordo totalmente.	17 respostas	40,50%
Total: 36 respostas assinaladas (3 questões X 12 pessoas)		

Fonte :resultados da pesquisa

Gráfico 9 - Dimensão Normativa

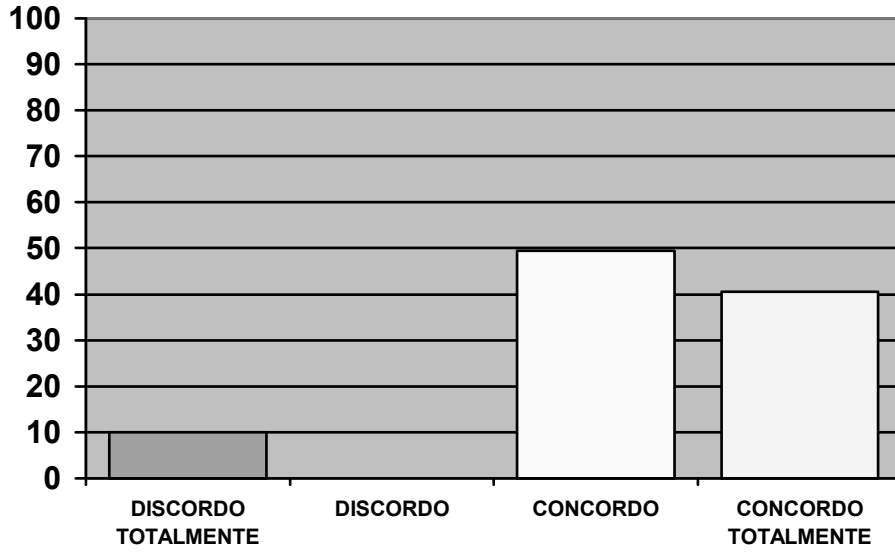
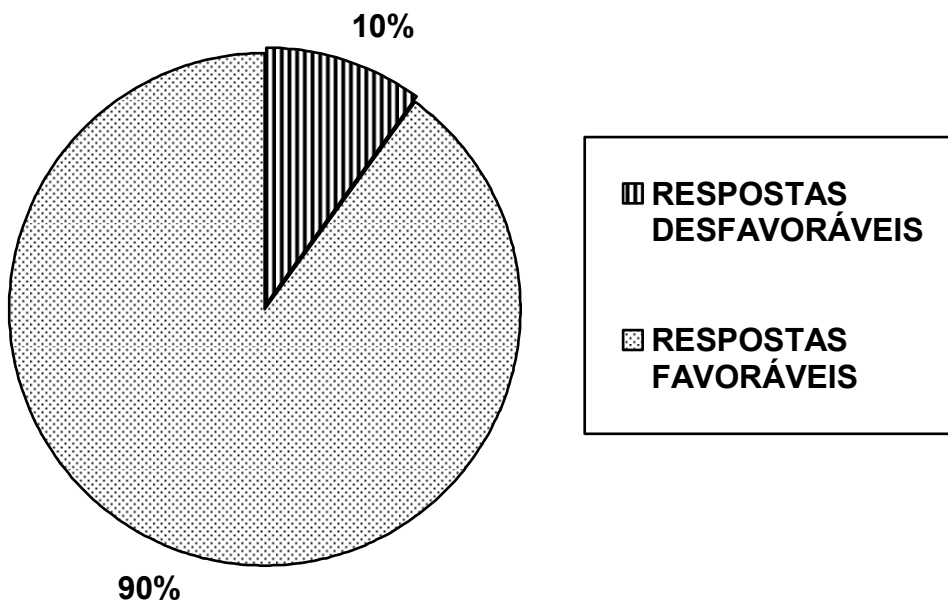


Gráfico 9.1 Dimensão Normativa



5.3 Resultados do Teste de Evocação de Palavras

O Teste de Evocação de Palavras é um instrumento que auxilia a conhecer o que os sujeitos da pesquisa pensam em relação a uma expressão indutora previamente definida.

A leitura da expressão indutora; “se eu lhe digo a palavra lealdade, quais as seis primeiras palavras que lhe vem a sua mente?”, provocou como resultado 72 palavras descritas a seguir: *irmão, casa, família (2 vezes), mãe, pai, agir com Jesus, filho, respeito (6 vezes), tratar bem as pessoas, ética (2 vezes), verdade (3 vezes), caráter, mansidão, amigo (2 vezes), companheirismo, amizade (6 vezes), apoio, relacionamento, mar, cachorro, natureza, compromisso (2 vezes), trabalho (3 vezes), profissionalismo, comprometimento (2 vezes), vestir a camisa, fazer acontecer, resultados, confiança (2 vezes), segurança (2 vezes), domínio próprio, fidelidade (3 vezes), sinceridade (2 vezes), honestidade (2 vezes), dignidade, idoneidade, atitude, incentivo, conquistar, dedicação, empenho, bem querer, coragem, força de vontade, obediência, personalidade, palmeiras*. As 6 palavras escritas por cada respondente não obedeceu a qualquer ordem previamente solicitada. Elas foram sendo registradas como vinham à mente do respondente, já que não foi solicitada nenhuma ordenação das mesmas em grau de maior ou menor importância. Estas palavras foram agrupadas em categorias que foram intituladas com um nome próprio que identificasse o teor da categoria. Foram registradas 9 categorias, a saber : *Respeito, Amizade, Trabalho, Atitude, Família, Confiança, Sinceridade, Natureza, Time de Futebol*.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Respostas do Questionário

De posse das entrevistas os resultados foram tabulados primeiramente verificando a freqüência e o percentual das respostas às perguntas do questionário aplicado, agrupando-as por dimensão.

A *Dimensão Afetiva* recebeu 87 % das respostas favoráveis, neste enfoque, segundo Bastos (1995), o comprometimento é visto como uma identificação do individuo com valores e objetivos da organização. Este resultado demonstra que a maioria dos respondentes percebe a existência deste vínculo com o comprometimento organizacional na BIOCONTROLE.

A *Dimensão Comportamental*, onde o trabalhador avalia e mantém uma harmonia entre seu comportamento e suas atitudes dentro da organização, conforme Bastos (1995), obteve um nível significativo de respostas favoráveis. Foram 87 % de respostas a favor, o que nos leva a acreditar que os funcionários da empresa BIOCONTROLE também vinculam seu comprometimento com esta dimensão. A aceitação da maioria por esta dimensão vai de encontro às explicações de Gomes (1995) quando afirma que o comprometimento vem de um aperfeiçoamento constante por parte dos funcionários, ou seja, há uma sintonia entre atitudes e comportamentos dentro do ambiente organizacional. .

Já a *Dimensão Instrumental*, onde o comprometimento é visto como conseqüência das recompensas e custos associados à permanência na organização

(BASTOS, 1995), obteve 72,50 % em respostas favoráveis. Este percentual foi o menor entre todas as respostas dadas. Sendo assim podemos concluir que este resultado revela que para este foco de análise do comprometimento os funcionários não demonstraram tanta vinculação com esta idéia.

Bastos e Brito (2002) relatam que o trabalhador entende que sua remuneração e a participação nos lucros da empresa devem ser as praticadas pelo mercado, caso contrário, haverá queda no comprometimento dos funcionários.

A *Dimensão Sociológica*, onde o comprometimento é visto como a relação de autoridade do empregador (BASTOS, 1995) obteve o percentual de respostas favoráveis em 89 %. Este resultado demonstra que os funcionários da BIOCONTROLE entendem que o comprometimento possa ser fruto de uma autoridade da empresa sob suas tarefas diárias. Morgan (1998) acredita que as empresas exerçam uma dominação nos seus empregados a partir desta aceitação.

A *Dimensão Normativa* alcançou o maior índice de concordância entre as respostas dos funcionários da BIOCONTROLE. Aqui, o comprometimento é visto como um conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa. Este quadro reforça a visão dos autores Collins e Porras (2000) que afirmam que empresas visionárias não costumam dar espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes. Os funcionários da BIOCONTROLE percebem que o comprometimento possa ser vinculado a esta base de análise.

Todos os cinco enfoques apontados por Bastos (1995) estão presentes na idéia de comprometimento dos funcionários da empresa e convivem harmoniosamente. Sendo que a Dimensão Normativa possui maior influência e a Instrumental com grau de influência menor.

6.2 Respostas do Teste de Evocação de Palavras

Para tabular o Teste de Evocação de Palavras, foi usado o quadro a seguir baseado em Vergara (2005), acrescido de adaptação para esta análise. Quando solicitado aos respondentes que preenchessem o Teste de Evocação de Palavras foi explicado que não se preocupassem em fazer qualquer tipo de pré análise em suas lembranças. Procurassem descrever naturalmente as imagens que viessem as suas cabeças quando da leitura da expressão indutora. As lembranças com maiores citações nos revelaria o *Núcleo Central das Representações Sociais* dos respondentes, um dos objetivos desta pesquisa.

Quadro 12 - Frequência de evocação (eixo vertical)

Ordem média de evocação (eixo horizontal).	1 Evocações mais citadas	2 Evocações com médias citações.
	3 Evocações menos citadas	4 Evocações de citação desprezível.
(Valores menores que a média devem ser alocados do lado esquerdo)		

Fonte: Vergara (2005).

As 72 respostas 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. Cada respondente citou seis palavras e as

categorias foram definidas com os seguintes títulos: *Respeito, Amizade, Trabalho, Atitude, Família, Confiança, Sinceridade, Natureza e Time de Futebol*.

A primeira categoria escolhida foi *Família* agrupando 8 palavras do total, foram elas: irmão, casa, família (2 vezes), mãe, pai, filho, agir como Jesus, palavras que expressam a idéia de membros de uma família.

A segunda categoria foi *Respeito* e nela foram agrupadas 14 palavras das 72 obtidas como resposta, a saber: tratar bem, ética (2 vezes), verdade (3 vezes), caráter, mansidão, respeito (6 vezes). A palavra ética foi incluída por expressar a idéia central de respeito ao companheiro de trabalho. Foi a categoria com a maior quantidade de citações.

A terceira categoria foi *Amizade* que com 11 citações revelou uma percepção importante dos funcionários que atuam na empresa. Aqui foram alocadas as seguintes respostas: amigo (2 vezes), companheirismo, amizade (6 vezes), apoio, relacionamento. A palavra relacionamento também foi comparada às outras que o respondente escreveu e expressou uma menção a idéia de amizade entre os membros da empresa.

A quarta categoria foi *Natureza* que contou com apenas 3 palavras. Apesar de a empresa BIOCONTROLE trabalhar com produtos biológicos com a preocupação constante de respeitar a natureza, somente três palavras foram lembradas, a saber: mar, cachorro e natureza.

A quinta categoria foi *Trabalho* computando 11 citações, com a idéia de compromisso ao trabalho: compromisso (2 vezes), profissionalismo, trabalho (3 vezes), comprometimento (2 vezes), resultados, fazer acontecer, vestir a camisa. Os funcionários que citaram a palavra comprometimento o fizeram em relação ao trabalho em si, a idéia de trabalhar e de seguir as determinações da empresa.

A sexta categoria foi *Confiança* com 8 citações importantes do imaginário dos funcionários da BIOCONTROLE. Foram estas as palavras elencadas: confiança (2 vezes), segurança (2 vezes), domínio próprio, fidelidade (3 vezes).

A sétima categoria foi *Sinceridade* que contou com 6 citações por parte dos respondentes. Foram ditas: sinceridade (2 vezes), honestidade (2 vezes), dignidade, idoneidade. Estas duas últimas como referência a idéia de ser sincero com o colega de trabalho.

A oitava categoria foi *Atitude*, onde foram agrupadas as palavras que induzem a ação, como: incentivo, conquistar, empenho, bem querer, coragem, força de vontade, obediência, atitude e dedicação, total de 8 citações. A nona categoria foi dedicada a única citação que vinculou a palavra lealdade à time de futebol.

O quadro 13 apresenta o agrupamento das citações dos respondentes:

Quadro 13 - Categorias e suas citações

<p>Categorias com mais citações:</p> <p>RESPEITO (14) AMIZADE (11), TRABALHO (11)</p>	<p>Categorias com médias citações:</p> <p>ATITUDE (8), FAMILIA (8), CONFIANÇA (8), SINCERIDADE (6).</p>
<p>Categorias com menos citações:</p> <p>NATUREZA (3).</p>	<p>Categorias com 1 única citação</p> <p>TIME DE FUTEBOL (1)</p>

Fonte ; resultados da pesquisa

O Teste de Evocação de Palavras apontou as seguintes categorias:

- a) a mais citada: Respeito, Amizade e Trabalho.
- b) médias citações: Atitude, Família, Confiança e Sinceridade.
- c) menos citações: Natureza
- d) única citação: Time de Futebol.

6.3 Panorama geral dos resultados

Os dois instrumentos *questionário* e *teste de evocação de palavras* foram aplicados na única sala de reunião, um local bastante reservado, afastado do movimento diário da organização. O *questionário*, constituído de perguntas fechadas, foi respondido no próprio instrumento, para posterior codificação, tratamento estatístico e análise dos resultados.

As questões atendem as cinco dimensões do comprometimento organizacional de Bastos (1995), com foco na organização, que foram assim categorizadas, baseados nos indicadores de comprometimento de Meyer e Allen (1991), conforme representado no quadro 14:

Quadro 14 - Dimensões do Comprometimento com foco na organização

DIMENSÃO	INDICADOR	PERGUNTA NÚMERO
AFETIVA	CA1	1, 4, 14
COMPORTAMENTAL	CC1	5, 12, 15
INSTRUMENTAL	CI1	6, 11, 8
SOCIOLÓGICA	CS1	9, 10, 13
NORMATIVA	CN1	2, 3, 7

Fonte : Adaptação de Meyer e Allen (1991)

A maior aceitação se concentrou nas perguntas vinculadas a Dimensão Normativa onde os funcionários percebem o comprometimento como fruto de normas sociais que regulam o vínculo entre o empregado e a empresa.

No *Teste de Evocação de Palavras*, foram solicitados aos funcionários que mencionassem por escrito, seis palavras, que lhes viessem à cabeça, que se relacionassem com a expressão indutora “lealdade”, previamente definida. Os funcionários da BIOCONTROLE exteriorizaram palavras do seu imaginário

livremente e expressaram um resultado onde a categoria *Respeito* recebeu o maior número de lembranças. A idéia de Respeito pode estar associada a se sentir respeitado no ambiente organizacional, ser ouvido como participante daquele grupo de trabalho, enfim ser respeitado como funcionário.

O Núcleo Central das Representações Sociais dos funcionários da empresa BIOCONTROLE está na idéia de Respeito, já que esta categoria recebeu o maior número de citações. As categorias Amizade e Trabalho também receberam bastantes citações dos funcionários ao serem perguntados sobre a expressão indutora.

6.4 Congruências das respostas com as observações do pesquisador

A empresa BIOCONTROLE apresenta uma evolução, no seu desempenho financeiro, atingindo lucros maiores ano após ano. O poder de inovação e criatividade vem sendo percebido pelo mercado com o constante aumento das vendas e participação no ramo agro químico (classificação dada pelo IBGE).

Os funcionários preencheram os instrumentos de pesquisa com bastante descontração e tranquilidade. Tudo indica que a política de remuneração da empresa é compatível com o mercado já que não houve em nenhum momento da pesquisa qualquer referência a descontentamento relacionado à questão salarial.

O foco principal da empresa e sua área técnica são bastante especializadas, o que poderia se tornar um fator de individualismo preponderando sobre a noção de equipe. Esta realidade, porém não foi percebida em minhas observações.

6.5 Comprometimento e Representações

Nesta etapa estaremos refletindo sobre as colocações dos respondentes em relação à percepção e a dimensão do comprometimento organizacional vivenciados por eles na empresa estudada e revelada durante a participação nesta pesquisa.

6.5.1 Fatores e categorias influentes na percepção

Os enfoques existentes na literatura e apontados por Bastos (1995) nos levam a fatores relacionados ao comprometimento sob o ângulo Afetivo, Comportamental, Instrumental, Sociológico e Normativo.

Todas estas dimensões atingiram nível acima de 80 % na pesquisa desenvolvida na BIOCONTROLE, ou seja, os enfoques apontados estão fortemente presentes na percepção dos funcionários da empresa. Ver o comprometimento como resultado da aceitação de crenças e valores é algo admissível no imaginário dos funcionários. Eles concordaram em 87 % das respostas com o aspecto afetivo e não discordaram totalmente em nenhuma resposta dada.

Quando a lente do comprometimento se desloca para o foco comportamental, os funcionários também concordam em 87 % das respostas, porém 10 % das respostas discordaram totalmente desta visão conceitual do comprometimento.

A percepção dos funcionários da BIOCONTROLE não associa o comprometimento a uma relação de custos e recompensas já que as perguntas relacionadas à dimensão Instrumental não obtiveram uma concordância tão significativa em relação às demais. Somente 72 % das respostas concordaram com este entendimento em relação ao comprometimento.

A dimensão Sociológica, onde a percepção do comprometimento se reveste de uma aceitação do poder de autoridade da empresa obteve 89 % de respostas favoráveis e 10 % de discordância total.

Quando os funcionários se depararam com perguntas relacionadas à dimensão Normativa, onde o comprometimento é visto como uma pressão de normas sociais para a definição do vínculo do empregado com a empresa, expressaram a maior aceitação de toda a pesquisa, ou seja, 90 % das respostas são favoráveis a esta interpretação.

Segundo Pilati (2003) é natural que todas as vinculações estejam presentes nos funcionários, sendo que em cada um haverá uma vinculação que predomina e outra que não seja tão forte. Assim também se revelará no grupo de trabalho.

As respostas dadas ao teste de Evocação de Palavras exteriorizaram o que está no imaginário dos funcionários em relação à idéia de lealdade. Essas imagens associadas à informação e a atitude de cada membro da organização podem se tornar um fator importante para o entendimento do comprometimento organizacional daqueles funcionários que trabalham no escritório central da empresa BIOCONTROLE.

A categoria *Respeito* apresentou a maior quantidade de citações, portanto ela é a de fundamental importância na percepção do comprometimento. *Respeito*, segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999), pode significar, obediência,

deferência, submissão, acatamento. Respeito nos remete a idéia de se sentir respeitado no ambiente de trabalho como um ser pensante capaz de participar dos caminhos da organização e das decisões tomadas.

Os funcionários também lembraram de citações ligadas às categorias, definidas como: *Amizade*, *Trabalho*, e em menores citações, *Família*, *Atitude*, *Confiança*, *Sinceridade*.

6.5.2 Percepção sobre o comprometimento

Bastos (1994) afirma que o estudo do comprometimento ainda necessita evoluir, porém o mapeamento já foi iniciado quando o autor afirma existir 5 enfoques do comprometimento focados na organização. Entre os enfoques, o comprometimento normativo foi o que obteve maior concordância nas respostas dos funcionários da empresa ao questionário apresentado. A percepção de aceitar favoravelmente as normas e regulamentos estabelecidos pela BIOCONTROLE está preponderante no imaginário dos funcionários quando eles respondem a perguntas previamente definidas e vinculadas aos cinco enfoques de comprometimento.

Quando os entrevistados se depararam com o Teste de Evocação de Palavras, onde se tem liberdade para se expressar *o que bem entende*, a vinculação do comprometimento deixou de ser normativa e passa a espelhar a noção de *Respeito*, *Amizade* e *Trabalho* como prioritárias na definição do comprometimento.

A pesquisa não se propôs a aprofundar sobre as formas de *percepção* estudadas pela Psicologia e partiu da premissa que o Teste de Evocação de

Palavras conseguiria extrair de forma aceitável a percepção de cada funcionário sobre a idéia de comprometimento.

Sendo assim para os empregados da empresa BIOCONTROLE o comprometimento está vinculado a aceitação normativa e na capacidade de se promover respeito, amizade e trabalho no ambiente organizacional.

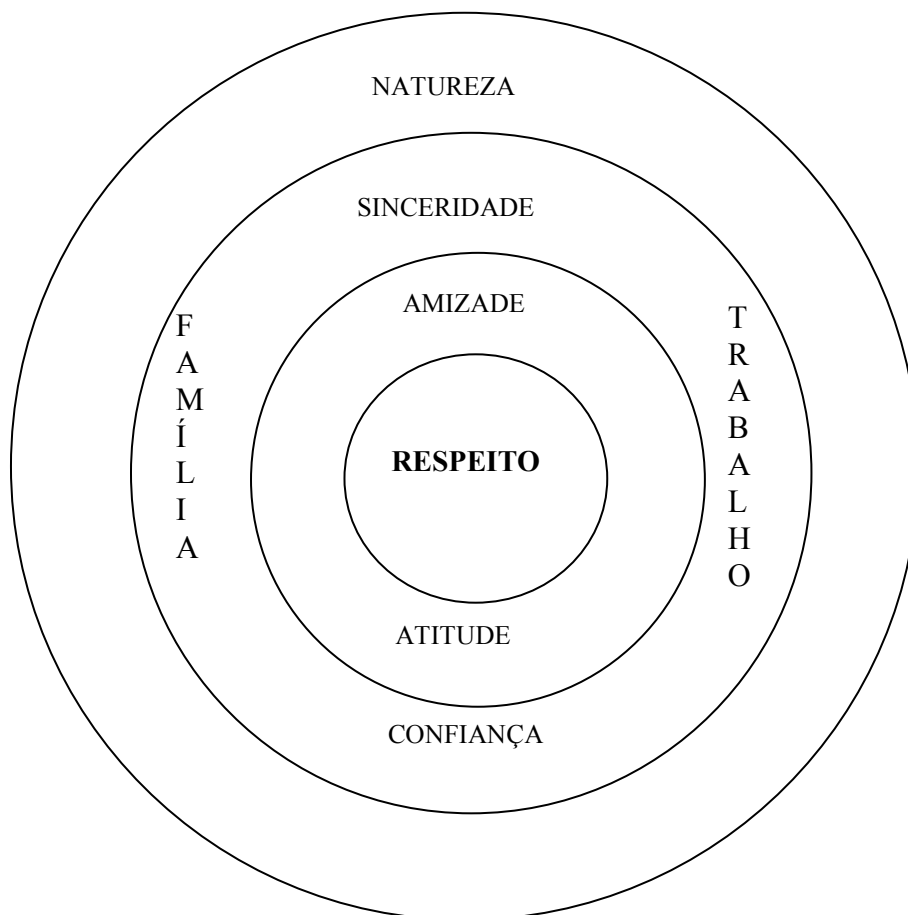
6.5.3 Núcleo Central das Representações

Os fatores contemplados e as categorias advindas do Teste de Evocação de Palavras auxiliam na identificação dos elementos centrais e periféricos do *Núcleo* das Representações Sociais. Ao redor do *Núcleo* estão orbitando imagens e sensações que os funcionários foram exteriorizando durante a aplicação dos instrumentos. Celso Sá (1996) defende que há uma hierarquia entre estes elementos que se formam a partir dos modelos mentais defendidos por Senge (2004) e o ambiente organizacional defendido por Ghoshal e Bartlett (2000).

Na empresa BIOCONTROLE os elementos orbitais estão nas citações menos freqüentes presentes na categoria *Natureza*, as citações com médias lembranças presentes na categoria *Atitude, Família, Confiança e Sinceridade* e o Núcleo Central está nas citações mais lembradas ligadas a categoria *Respeito*. A identificação deste Núcleo Central das Representações Sociais dos funcionários da empresa BIOCONTROLE mapeia o caminho a ser seguido para entender como se processa o comprometimento daqueles trabalhadores. A idéia de *Respeito oferece* uma via de mão dupla, ou seja, o funcionário deseja respeito para si próprio ao mesmo tempo em que respeita as determinações estabelecidas pela empresa. A figura 2 a seguir

apresenta as Representações Sociais colhidas na empresa BIOCONTROLE, dando destaque ao Núcleo Central.

Figura 2 – Núcleo das Representações Sociais



6.5.4 Considerações finais

Os resultados obtidos neste estudo revelam que a dimensão do comprometimento para os funcionários da empresa BIOCONTROLE apresentam características singulares. Associado a aceitação das normas e regras representada

pela *dimensão normativa*, os funcionários entendem que o comprometimento também deve ter pilares na idéia de *respeito*.

Esta forma de vincular a idéia de *comprometimento* está respaldada nos autores estudados nesta pesquisa, conforme quadro 4 da página 31 e quadro 5 na página 32. As vinculações ao comprometimento poderão se deslocar para um ou outro eixo e este é exatamente o desafio da gestão. Bastos (1995) ao acreditar que o estudo do comprometimento precisa incorporar os avanços da psicologia principalmente quanto às descobertas relativas às atitudes dos indivíduos, nos alerta que existe um caminho intenso a percorrer. O autor acredita que este estudo – das atitudes – pode encurtar o tempo para a compreensão do fenômeno.

Pilati (2003) pondera que o comprometimento dos funcionários é de extrema importância para facilitar mudanças e inovações no ambiente organizacional. Na empresa estudada caberá a gestão da BIOCONTROLE deslocar o vínculo do comprometimento, através da informação e participação constante, fazendo com que os funcionários apoiem eventuais mudanças necessárias para a expansão prevista pela empresa para os próximos anos.

Ghoshal e Bartlett (2000) alertam que comprometimento vem da força do grupo, capaz de desenvolver um ambiente agradável de trabalho. A força do grupo para desenvolver este ambiente necessita de *respeito* entre os colegas de trabalho. A noção de *respeito* foi bastante destacada pelos funcionários da BIOCONTROLE.

Senge (2004) desenvolveu a idéia de que o comprometimento pode ser reflexo de *modelos mentais* existentes nos funcionários da organização. No caso da empresa BIOCONTROLE os modelos mentais dos funcionários entrevistados revelaram que o *respeito*, *amizade* e o *trabalho* estão fortemente presentes na noção de comprometimento daqueles empregados.

Sá e Lemoine (2000) advogam que o comprometimento é fruto das relações pessoais que a empresa consegue desenvolver entre seus colaboradores. Na empresa estudada estas relações *tendem* a se desenvolver, pois os funcionários exteriorizaram que o conceito de amizade está relacionado à noção de *lealdade* dentro da organização.

Para Ulrich (1998), as pessoas querem do trabalho, respeito, confiança e oportunidade de crescer. O autor ratifica que embora o mundo avance na tecnologia e nas novas formas de gestão, as pessoas ainda querem o básico, ou seja, respeito, confiança e condições de crescerem nos seus espaços profissionais. Na empresa BIOCONTROLE esta percepção está fortemente presente nos funcionários entrevistados.

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 não é simples identificar as peças deste grande quebra cabeça organizacional.

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 da BIOCONTROLE *percebiam e associavam* o comprometimento principalmente as dimensões normativa e sociológica. Nestas dimensões 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, no momento em que responderam o Teste de Evocação de Palavras, as respostas tomaram 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 não exteriorizaram nenhuma representação relativa à remuneração, uma das questões norteadoras iniciais deste estudo.

A aparente contradição entre as respostas encontradas nos dois instrumentos 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.

Futuros estudos devem procurar trazer à discussão as relações entre o comprometimento organizacional e as *formas da percepção humana*. Independente do vínculo que o trabalhador apresente com relação ao comprometimento, uma questão interessante seria pesquisar se o funcionário *percebe* alguma vantagem por estar mais comprometido *nos dias de hoje* do que aqueles que não demonstram comprometimento. Uma agenda de estudos, neste sentido, poderia trazer novos conhecimentos para os trabalhos sobre comprometimento organizacional.

Como o comprometimento é visto como essencial para o sucesso da gestão, incorporar conceitos de outras ciências deverá render bons frutos para os administradores na busca para a perfeita compreensão do fenômeno.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. OLIVEIRA, I. B. M. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANASTASI, A. Psychological testing, 6 edition. New York:Macmillan, 1988.

AUGOUSTINES, M. e WALKER, I. Social Gognition: an Integrated Introduction. Londres: Sage Publications, 1995.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B **Comprometimento dos seres humanos com a organização**. Disponível em :<http://www.perspectivas.com.br/leitura/p11.htm>. Acesso em: 30/08/2002.

_____. **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 Anep3).

_____. 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. Enanpad 22. Anais. 1998.

_____. 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.

BOCK, A.M.B. Eu caçador de mim: pensando a profissão de psicólogo. In: Spink.M.J. **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

- CAMPOS, C. **A organização Inconformista**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- COLLINS, J.C. e PORRAS, J.I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- EASTERBY – SMITH, M. BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREIRA, A.B.H. **O dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOMES, D.D. **Fator K: Conscientização e comprometimento**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- JODELET, D. **As representações Sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.
- JUWER, M.G. **A responsabilidade social e o seu reflexo no comprometimento organizacional**. Rio de Janeiro, UNESA, 2003. (Dissertação de mestrado)
- 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.
- LOBO, H. **Psicologia geral e aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KIDDER, L.H. e JUDD, C.M. **Research methods in social relation**. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1997.
- MEDEIROS, C.A., ALBUQUERQUE, L.G, SIQUEIRA, M., MARQUES, G.M. **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte no Brasil**. In: Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: ANPAD, 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.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINUCUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1985.

- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PENNA, A.G. **Percepção e Realidade**.Rio de janeiro: Mercúrio Star, 1982.
- PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- PILLOTO, S.S.D. **Gestão e conhecimento sensível na contemporaneidade**. Florianópolis: UFSC, 2006.
- SÁ, C. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996
- 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.
- SIMONETTI, V. M. M, NUNES L.C, GUERREIRO,D.P. Avaliação Institucional; Representações Sociais dos Docentes Oriundos de uma instituição particular da cidade do Rio de Janeiro. In: **Ensaio Avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de janeiro: Cesgranrio, 2000.
- SOLDI, R. M. e ZANELLI, J. C. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. Rio de Janeiro: ENANPAD. Anais. 2006.
- SPINK, M.J. **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo; Brasiliense, 1993.
- TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- 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.

WAGNER III, J. A. e HOLLEMBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

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

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

-----_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário – PARTE I

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é requisito parcial da avaliação do Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro, onde estou estudando.

A sua participação é muito importante para que possamos extrair um retrato fiel do ambiente organizacional presente na empresa BIOCONTROLE. Lembre-se que suas respostas serão anônimas e mantidas em sigilo e que sua participação sincera contribuirá para o sucesso desse trabalho

Este questionário foi elaborado para obter informações sobre o que você pensa do seu trabalho. Ele é composto de duas partes, sendo cada uma, precedida de instrução específica, que deverá ser lida com atenção, antes de se começar a responder.

Agradecemos sua participação.

Atenciosamente,

Renato Ferreira de Sousa

PARTE II

Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão. Por favor, não deixe perguntas sem respostas.

- 1) Sexo: () feminino () masculino
- 2) Idade: _____ anos
- 3) Tempo de serviço na organização: _____ anos
(Menos de um ano, marque 0,5)
- 4) Último nível de escolaridade que concluiu:
 - 4.1 () Ensino Fundamental (até a 4ª série)
 - 4.2 () Ensino Médio (de 5ª a 11ª série)
 - 4.3 () Ensino Superior
 - 4.4 () Especialização
 - 4.5 () Mestrado
 - 4.6 () Doutorado

PARTE III
EMPRESA BIOCONTROLE

ASSINALE COM UM X A OPÇÃO DESEJADA. MARQUE SOMENTE UMA ALTERNATIVA PARA CADA QUESTÃO

ID	ÍTEM	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	Eu ficaria satisfeito em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4
2	Eu considero boas as regras internas da empresa	1	2	3	4
3	Esta empresa merece minha adaptação as suas regras e regulamentos.	1	2	3	4
4	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa	1	2	3	4
5	Sempre chego no horário, pois todos se comportam assim na empresa.	1	2	3	4
6	Mesmo que eu quisesse, seria difícil sair da empresa agora.	1	2	3	4
7	Eu acho natural que minha organização determine as atribuições de cada funcionário	1	2	3	4
8	O tempo de dedicação a esta empresa e o meu salário, me mantém trabalhando aqui.	1	2	3	4
9	As pessoas me valorizam por trabalhar aqui e cumprir as determinações definidas pela administração	1	2	3	4
10	A empresa deve estabelecer o que quer de cada funcionário	1	2	3	4
11	Eu acho que teria poucas alternativas de trabalho, caso viesse a deixar esta empresa.	1	2	3	4
12	Gosto de me comportar como as pessoas da empresa se comportam	1	2	3	4
13	Eu me sinto bem seguindo o que a empresa determina.	1	2	3	4
14	Tudo o que aprendi na minha vida profissional devo a esta empresa	1	2	3	4
15	Sinto-me na obrigação de fazer sempre o melhor, pois toda minha equipe se comporta assim.	1	2	3	4

ANEXO 2**TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS**

Responda a questão, escrevendo suas respostas nas linhas abaixo:

“Se eu lhe digo a palavra lealdade, quais as seis primeiras palavras que lhe vêm à sua mente?”
