



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
DALMIR ANTONIO DE SANT'ANNA**

**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE CONDUTORES ELÉTRICOS**

Florianópolis – Santa Catarina

2014

DALMIR ANTONIO DE SANT'ANNA

**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE CONDUTORES ELÉTRICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Mestrado Acadêmico da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA PROFESSORA DRA. CLARISSA CARNEIRO MUSSI

Florianópolis – Santa Catarina

2014

S22 Sant'Anna, Dalmir Antonio de, 1973

Cultura e comprometimento organizacional : um estudo de caso no segmento de condutores elétricos / Dalmir Antonio de Sant'Anna. – 2014. 140 f. : il. [algumas color.] ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Profª. Drª. Clarissa Carneiro Mussi

1. Comprometimento organizacional. 2. Cultura organizacional. I. Mussi, Clarissa Carneiro. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.406

DALMIR ANTONIO DE SANT'ANNA

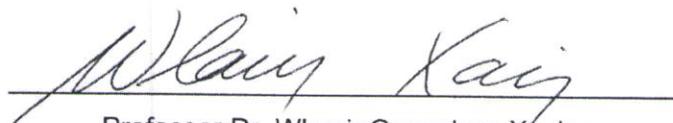
**CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE CONDUTORES ELÉTRICOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

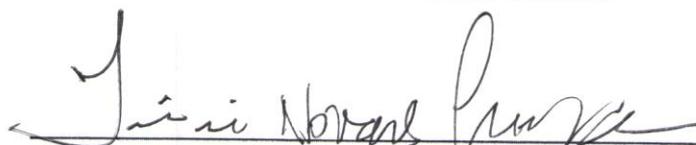
Florianópolis, 28 de agosto de 2013.



Professora e orientadora Dra. Clarissa Carneiro Mussi
Universidade do Sul de Santa Catarina



Professor Dr. Wlamir Gonçalves Xavier
Universidade do Sul de Santa Catarina



Professor Dr. Iuri Novaes Luna
Universidade Federal de Santa Catarina

“O profissional com competência percebe que a vida é feita de oportunidades que são repletas de derrotas e vitórias. Com as dificuldades aprende, desenvolve habilidades e supera desafios. Com as conquistas, jamais aceita ser o mesmo que antes”.
Dalmir Sant’Anna (2011, p. 88)

RESUMO

Este estudo está estruturado em duas vertentes: cultura e comprometimento organizacional. Buscou-se analisar como a cultura de uma organização do segmento de cabos e condutores elétricos pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais que atuam na área comercial. Metodologicamente a pesquisa está fundamentada nas abordagens quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Para avaliar a cultura organizacional foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), validado por Ferreira e Assmar (2008). Para avaliar o comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Bastos et al. (2008). O tratamento e a análise dos dados foram realizados por meio da estatística descritiva e de técnicas da análise de conteúdo. Com a utilização de diferentes fontes de evidências (entrevistas, questionários e análise documental) foi possível realizar a triangulação dos dados, contribuindo para compreender as relações estabelecidas entre a cultura e o comprometimento no contexto estudado, bem como, identificar a coerência entre valores declarados pela organização e os valores percebidos, o que conforme a literatura estudada contribui para o envolvimento e comprometimento do colaborador e do comportamento fundamentado nestes valores. Foi identificada a influência dos valores e das práticas da cultura organizacional no comprometimento dos profissionais de vendas. Os valores de profissionalismo cooperativo e as práticas da promoção do relacionamento interpessoal destacaram-se no constructo cultura organizacional e as bases afetiva, obrigação pelo desempenho e afiliativa destacaram-se no constructo comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que uma força de vendas, mesmo sendo autônoma, pode mostrar comprometimento, por meio dos valores de profissionalismo cooperativo, da satisfação e bem estar dos empregados, bem como, das práticas de promoção do relacionamento interpessoal, de integração externa e de recompensa e treinamento.

Palavras chave: comprometimento organizacional; cultura organizacional.

ABSTRACT

This study is predicated on two criteria: organizational culture and organizational commitment. The aim was to analyze how the culture of an organization in the electrical cable and conductor industry could be related to the organizational commitment of the professional staff working in the commercial area. In terms of the methodology, the study is based on both quantitative and qualitative approaches. The data were collected through the application of questionnaires, semi-structured interviews and an analysis of documentation. In order to evaluate organizational culture, the Brazilian Instrument for Evaluating Organizational Culture (IBACO) was used, validated by Ferreira & Assmar (2008). To evaluate the commitment of an organization, the Organizational Commitment Scale (EBACO) was used, validated by Bastos et al. (2008). Data treatment and analysis were performed by means of descriptive statistics and content analysis techniques. By using different sources of evidence (interviews, questionnaires and document analysis), it was possible to carry out a triangulation of the data, contributing to an understanding of the relationship between culture and commitment in the context in question, as well as to identify consistency between the values declared by the organization and perceived values, which, according to the literature, contributes to the involvement and commitment of the employee and behavior based on these values. We identified the influence of the values and practices of organizational culture on the commitment of sales professionals. The values of cooperative professionalism and the practices of fostering interpersonal relationships stood out in the organizational culture construct and the bases of attachment, obligation for performance and associative obligation were prominent in the organizational commitment construct. The results indicated that a sales force, even when independent, can demonstrate commitment through the values of cooperative professionalism, employee satisfaction and wellbeing as well as practices to foster interpersonal relationships, external integration, rewards and training.

Keywords: organizational commitment; organizational culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Levantamento bibliométrico nos anais de congressos da ANPAD.....	20
Quadro 2 – Levantamento bibliométrico em periódicos.....	22
Quadro 3 – Levantamento em bancos de dissertações e teses da CAPES.....	24
Quadro 4 – As categorias usadas para descrever cultura.....	31
Quadro 5 – Estudos do constructo comprometimento organizacional.....	45
Quadro 6 – Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento.....	49
Quadro 7 – Diferentes bases do comprometimento e autores seminais.....	57
Quadro 8 – Fundamentação teórica da EBACO.....	60
Quadro 9 – Coeficientes e composição do IBACO.....	72
Quadro 10 – Valores e práticas da cultura organizacional (IBACO).....	111
Quadro 11 – Bases do comprometimento organizacional (EBACO).....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Faturamento das empresas de fios, cabos e condutores elétricos.....	16
Figura 2 – O estudo da cultura dividida em camadas segundo Hofstede.....	35
Figura 3 – Três níveis de cultura segundo modelo de Schein.....	36
Figura 4 – Quadrante das culturas: clã, inovativa, mercado e hierárquica.....	38
Figura 5 – Estratégias organizacionais e satisfação no trabalho.....	50
Figura 6 – Redundância conceitual e os focos do comprometimento.....	51
Figura 7 – Estrutura (<i>framework</i>) de pesquisa.....	63
Figura 8 – Fluxograma metodológico.....	65
Figura 9 – Categorias e subcategorias de análise.....	76
Figura 10 – Faixa etária dos profissionais (<i>front office</i>).....	78
Figura 11 – Estado civil dos profissionais (<i>front office</i>).....	78
Figura 12 – Número de filhos dos profissionais (<i>front office</i>).....	79
Figura 13 – Tempo de trabalho dos profissionais (<i>front office</i>).....	80
Figura 14 – Último curso realizado profissionalmente (<i>front office</i>).....	80
Figura 15 – Missão organizacional da Condu spar.....	82
Figura 16 – Visão de negócio da Condu spar.....	83
Figura 17 – Valores da Condu spar.....	84
Figura 18 – Organograma da Condu spar Condutores Elétricos 2013.....	85
Figura 19 – Resultado dos valores do IBACO.....	88
Figura 20 – Resultado das práticas do IBACO.....	94
Figura 21 – Resultado da base afetiva da EBACO.....	99
Figura 22 – Resultado da base obrigação em permanecer da EBACO.....	100
Figura 23 – Resultado da base obrigação pelo desempenho da EBACO.....	101
Figura 24 – Resultado da base afiliativa do EBACO.....	102
Figura 25 – Resultado da base falta de recompensa e oportunidades do EBACO.....	103
Figura 26 – Resultado da base linha consistente de atividade do EBACO.....	104
Figura 27 – Resultado da base escassez de alternativas do EBACO.....	105
Figura 28 – Resultado do constructo comprometimento organizacional.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema e problematização.....	11
1.2 Objetivos do estudo.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativas do estudo.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Cultura organizacional.....	26
2.1.1 Elementos da cultura organizacional.....	34
2.1.2 IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional).....	42
2.2 Comprometimento organizacional.....	45
2.2.1 A dimensionalidade do comprometimento organizacional.....	53
2.2.2 EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional).....	59
2.3 Cultura e comprometimento organizacional.....	61
3 METODOLOGIA	65
3.1 Abordagem da pesquisa.....	66
3.2 Estratégia da pesquisa.....	67
3.3 Objeto de estudo.....	69
3.4 Coleta de dados.....	70
3.5 Análise e interpretação de dados.....	75
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 Caracterização dos respondentes.....	77
4.2 Cultura organizacional.....	81
4.2.1 Características da cultura da Condispar.....	81
4.2.2 Apuração dos resultados e interpretação do IBACO.....	86
4.2.2.1 Valores organizacionais.....	87
4.2.2.2 Práticas organizacionais.....	93
4.3 Comprometimento organizacional.....	98

4.3.1 Apuração dos resultados e interpretação da EBACO.....	98
4.4 Cultura e comprometimento organizacional.....	109
5 CONCLUSÕES.....	116
6 REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO (IBACO E EBACO.....	134
ANEXO A: FOTOGRAFIAS DA CONDUSPAR.....	137

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz o tema de estudo e fornece uma visão contextualizada do problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para realização da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A cultura é aprendida, transmitida, compartilhada e não decorre de uma herança genética ou biológica, mas resulta de um processo de aprendizagem entre as mais diferentes pessoas e os mais diversos ambientes. Como conceito, a cultura tem longa e diversificada história na proporção que estabelece hábitos, instrumentos de comunicação, valores e possibilita o convívio em comum dos grupos sociais (CAVEDON, 2003). Antropólogos usam cultura como algo constituído de pressupostos, artefatos formadores de um conjunto de simbologias dos costumes, rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história e na capacidade de produzir sua existência (CARVALHO; RONCHI, 2005; ARRUDA, 2006).

A cultura é usada por filósofos como processo de liberação progressiva do homem, o que o caracteriza como um ser de mutação e de contínua formação, distinguindo-se de outros animais (ABBAGNANO, 2007). Salientam Aranha e Martins (1993, p. 6) que para a filosofia “as diferenças entre o homem e o animal não são apenas de grau, pois enquanto o animal pertence mergulhado na natureza, o homem é capaz de transformá-la, tornando possível a cultura”.

Sociólogos usam cultura como um conjunto de significados para compreender a formação da identidade do indivíduo e das vivências em grupo que são manifestadas por valores, normas e ideologias (FLEURY; FLEURY, 2001). Para a Sociologia não há duas culturas que possam ser avaliadas como semelhantes uma da outra, sem levar em consideração a construção da identidade, crenças, valores e ideologias (BARBOSA, 2002).

Os estudos sobre cultura organizacional estabeleceram-se a partir da década de 1980, perdurando-se até o período contemporâneo. Na literatura, há inúmeras propostas usando termos como metáforas, conceitos, práticas, clima e imagens para diferenciar experiências e categorias que se referem aos estilos e valores das

organizações. A cultura organizacional torna-se um eixo para a união de pessoas em torno de objetivos, ações e comportamento (SROUR, 1998).

De maneira abrangente é possível apontar a cultura organizacional como uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo direções, significados e mecanismos de controle, proibindo ou permitindo comportamentos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A cultura organizacional envolve elementos que determinam a estratégia, os modelos de operacionalização e os objetivos de trabalho (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004), afetando os vínculos que os colaboradores mantêm com a organização, contribuindo para o alcance de melhores índices produtivos (FEUERSCHÜTTE, 2012) e o compromisso com o trabalho realizado (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Elementos como crenças, emoções, mitos, normas, pressupostos, regras, ritos, símbolos e valores, aparecem como alguns componentes do constructo “cultura organizacional”. Segundo Barbosa (2002), estes elementos influenciam o comportamento das pessoas, o desempenho econômico e os processos de mudanças organizacionais. Em outro momento, Barbosa (2002, p. 12) enfatiza que a “cultura organizacional torna-se um tipo de caixa preta, na qual se coloca tudo aquilo que não se conhece e para a qual, não se encontra uma explicação mais tangível e mensurável”. Confirmando a condição de influenciar o comportamento das pessoas, Freitas (2009, p. 21) afirma que os estudos sobre cultura organizacional “estimulam grande interesse teórico e prático, sendo imprescindível para qualquer tipo de análise organizacional”.

As diferenças culturais são manifestadas por representações distintas dos membros de uma organização para outra, mas relacionadas aos valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento humano (MEYER; ALLEN, 1991). Indiferentemente do porte, segmento de atuação, produtos ou serviços que realiza, as organizações são sistemas sociais estruturados, por meio de uma lógica própria, com culturas inerentes, que seriam bases de uma possível vantagem competitiva (MEYER; ALLEN, 1993). Corroborando com este pensamento de que as organizações são sistemas sociais com culturas inerentes, Srour (1998, p. 211) enfatiza que “os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso, se submetem a um processo de integração ou de adaptação social”.

A cultura de uma organização pode contribuir no comportamento de seus membros e influenciar na maneira que devem agir (MEYER; ALLEN, 1991). Segundo Srour (1998, p. 212) “sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das idiosincrasias individuais, principalmente diante de situações novas. E a disparidade das orientações adotadas certamente poderia provocar-lhes prejuízos”.

Silva (2004, p. 413) mostra que “as organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais de rituais, lendas, cerimônias, além de seus bens e serviços característicos”. Neste sentido, a cultura passa a ser um importante antecedente do comprometimento, tanto que possui elementos de fragmentação e também de diferenciação para conduzir a organização na direção de maior êxito competitivo (CAMERON; QUINN, 2006).

Colossi (2004) enfatiza que o comprometimento organizacional tem sido estudado e considerado como um requisito para o alcance dos objetivos organizacionais. De forma similar Bastos, Brandão e Pinho (1996, p. 290) enfatizam o entendimento que “colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los”. Nessa perspectiva, o indivíduo é um importante diferencial, pois intrinsecamente passa a compartilhar e vivenciar recursos intangíveis (FERREIRA, 2005), contribuindo com os objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento de competências, flexibilidade, adaptações e visão estratégica (SOARES, 2001).

Os estudos do constructo comprometimento organizacional visam contribuir e auxiliar as organizações a encontrarem novas estratégias de gerenciamento de equipes (MEYER; ALLEN, 1993; WRIGHT, 1997), a compreender o envolvimento no trabalho e a satisfação do ser humano com a atividade desenvolvida (LUNA; BAPTISTA, 2001), permitindo a construção de novos modelos capazes de apreender e reaprender a realidade organizacional (BASTOS, 2009), como também de decifrar fenômenos organizacionais (NAVES, 2003). Conforme Santos (2010, p. 13), os vínculos estabelecidos entre empregado e organização aparecem “como elementos cruciais nas novas arquiteturas organizacionais emergentes, já que a flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes”.

Conceitualmente, o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (MEYER; ALLEN, 1993). Em termos gerais, o comprometimento pode ser

compreendido como um envolvimento com a organização, que estimula a realizar considerável esforço a favor da empresa, sendo esse afetado pela natureza do vínculo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Presume-se que as pessoas mais comprometidas tenham mais probabilidades de permanecerem desenvolvendo suas atividades por mais tempo (SILVA 2011) e também de se empenharem na realização de seus trabalhos para o atingimento dos objetivos estratégicos e organizacionais (LAGES, 2010).

Segundo Wiener (1982, p. 419), são três os enfoques conceituais predominando no estudo sobre o tema comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental, cada qual com suas peculiaridades, que fazem distinção entre si. Alguns estudos como os realizados por Hrebianiak e Alluto (1972), Mowday, Porter e Steers (1982), Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1994) foram desenvolvidos com os enfoques conceituais separadamente e outros estudos consideram os enfoques de maneira conjunta como, por exemplo, Meyer e Allen (1993), Medeiros (2003), Batista (2010), Lages (2010), Cantarelli (2012).

Considerando que a cultura pode gerar influências nos integrantes de uma organização ou de uma sociedade (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004) refletindo na identidade construída ao longo do tempo (SILVA 2011), as crenças, valores, estilos, tradições, costumes, convenções, imagens, mitos e lendas (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), tornam-se essenciais para compreender que o diferencial competitivo não está somente nos produtos, mas em valores intrínsecos que o ser humano experimenta e vivencia diariamente (SENGE, 2010). Destaca-se a necessidade da organização não olhar seus colaboradores, apenas como números, ou como uma relação direta com o trabalho que desenvolvem. Cabe à organização, olhar seus colaboradores como seres humanos multidimensionais (CHANLAT, 1995; ASSMAR, 2003; SILVA 2011).

Nesse sentido, torna-se importante para as organizações propiciar uma cultura organizacional que constantemente promova a busca do comprometimento dos seus integrantes (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996). Somente a partir do envolvimento e da colaboração dos integrantes será possível oferecer serviços e produtos com maior padrão de qualidade e com o sentimento de superação das expectativas dos clientes (SILVA, 2011).

Nessa direção, o tema comprometimento organizacional, nas últimas décadas, vem sendo estudado por diferentes autores como: Becker (1960), Kiesler e

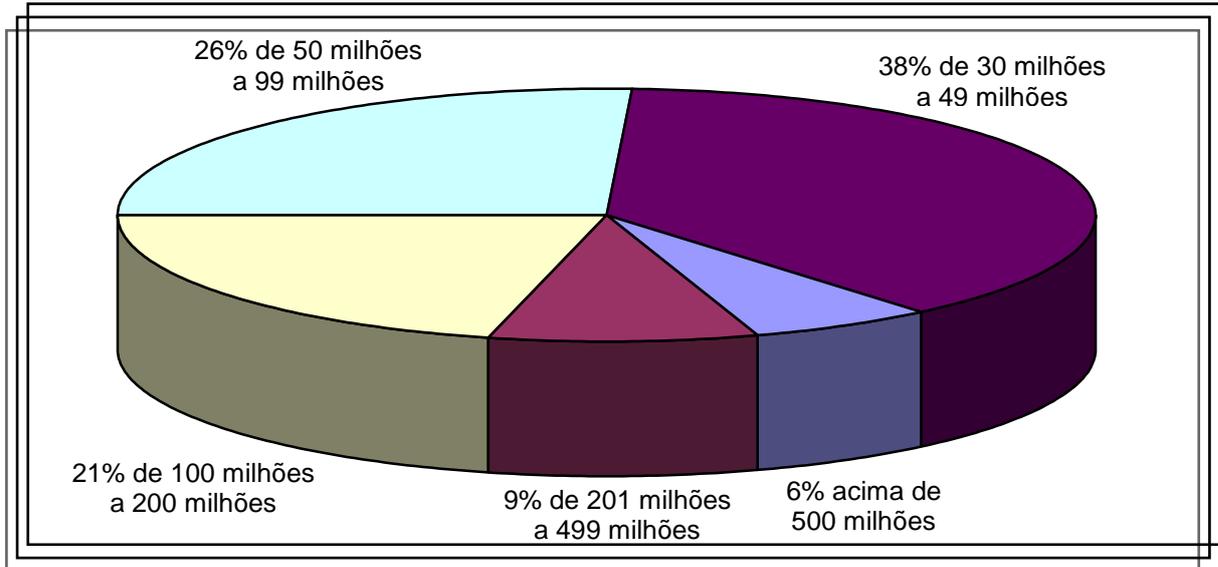
Sakamura (1966), Porter e Smith (1970), Hrebianiak e Alluto (1972), Mowday, Porter e Steers (1982), Wiener (1982), Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1993), Bastos (1994), Bandeira, Marques e Veigas (1999), Fanton (2002), Medeiros (2003), Siqueira (2004), Ferreira (2005), Rowe (2008), Bastos (2009), Batista (2010), Coelho (2010), Lages (2010), Cantarelli (2012).

O presente estudo busca investigar ambos os constructos cultura e comprometimento organizacional em um setor em crescente expansão: o setor de condutores elétricos, no qual a venda direta ao cliente final é um dos principais canais utilizados por fabricantes de fios e cabos para comercialização de seus produtos, utilizando-se de representantes comerciais e equipes de venda interna. Conforme o Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação e Laminação de Metais não Ferrosos do Estado de São Paulo (SINDICEL), a atuação dos fabricantes de condutores elétricos corresponde a 82% no setor industrial, 12% no setor público e 6% no mercado doméstico.

Segundo dados do Anuário Estatístico 2013, publicação conjunta do Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação e Laminação de Metais não Ferrosos do Estado de São Paulo (SINDICEL) e da Associação Brasileira de Cobre (ABCCobre), o setor pagou, em 2011, R\$ 2.468.000,00 de impostos e no ano de 2012 R\$ 2.619.000,00. Em 2011, empregou 25.261 pessoas diretamente e no ano seguinte, empregou 26.310 profissionais. A capacidade de produção em 2011 foi de 1.380 (milhares de toneladas) e no ano de 2012 foi 1.546 (milhares de toneladas). O número de exportações em 2011 foi de 2.555 (milhões de US\$) e em 2012 foi de 2.126 (milhões de US\$).

A Figura 1 ilustra que no mercado de condutores elétricos, 6% respondem por empresas com faturamento superior a R\$ 500 milhões/ano; 9% de empresas faturam de R\$ 201 a R\$ 499 milhões anualmente; 21% de empresas respondem por faturamento de R\$ 100 a R\$ 200 milhões/ano; 26% de empresas faturam R\$ 50 a R\$ 99 milhões anualmente; 38% de empresas respondem por faturamento de R\$ 30 a R\$ 49 milhões/ano.

Figura 1 – Faturamento das empresas de fios, cabos e condutores elétricos



Fonte: Revista O Setor Elétrico, nº 60, janeiro, 2011, p. 75.

Segundo dados do Sindicato da Indústria de Condutores Elétricos, Trefilação e Laminação de Metais não Ferrosos (SINDICEL) e da investigação desenvolvida pela Revista O Setor Elétrico (nº 60, janeiro, 2011) com fabricantes, distribuidores, revendedores, indústria, empresas de engenharia e de manutenção, 22% das empresas fabricantes de cabos e condutores elétricos assinalam possuir Certificação ISO 14001 e 78% a Certificação ISO 9001.

A escolha da Condu spar Condutores Elétricos para a realização da pesquisa foi pautada por considerar a sua expressiva atuação no mercado de atuação, os investimentos realizados no capital humano e relevantes aquisições de máquinas e equipamentos para modernização do parque fabril. A Condu spar está entre as cinco maiores empresas do segmento de condutores elétricos, dividindo espaço no mercado nacional e competindo com as multinacionais NEXANS (especialista global em cabos e sistemas de cabeamento com sede em Paris e atuação em cinco continentes), a PRYSMIAN CABOS & SISTEMAS (líder no setor de cabos e sistemas de alta tecnologia para energia e telecomunicações, com subsidiárias em 39 países, 56 plantas industriais em 24 países e 7 centros de pesquisa e desenvolvimento com mais de 12.000 colaboradores) e a GENERAL CABLE (uma empresa centenária, líder no mercado europeu, com mais de 11.000 colaboradores e 47 plantas industriais).

Outro motivo da escolha da Condu spar para esta pesquisa está nos valores que a empresa possui em investir no capital humano. Nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, além dos vários benefícios oferecidos aos colaboradores, a Condu spar realizou uma série de investimentos no processo de aprendizagem, transferências de conhecimentos e inúmeros capacitações que ajudaram a empresa a conquistar o prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) no segmento Gestão de Pessoas. Também foi motivo de escolha considerar que nos últimos três anos, a Condu spar realizou vários investimentos na planta industrial, tornando-se a mais moderna empresa brasileira na fabricação de fios e cabos de baixa e média tensão. Na área comercial a empresa está presente em todos os Estados brasileiros, desenvolve investimentos constantes no setor produtivo de cabos e condutores elétricos e dispõe de uma política definida para a gestão de pessoas.

A Condu spar Condutores Elétricos é especializada no fornecimento de soluções de condutores elétricos de cobre e alumínio, de baixa e média tensão para o mercado nacional e internacional, atuando na construção civil, em empresas prestadoras de serviços de energia elétrica, indústrias, instalações comerciais, residenciais e em aplicações segmentadas. Detentora do Certificado ISO 9001, concedido pelo BVQI (*Bureau Veritas Quality International*), a empresa possui representantes comerciais (*front office*) em todos os Estados brasileiros, que recebem capacitação técnica, teórica e comportamental, durante o processo de socialização, auferindo nos primeiros dias de trabalho, uma imersão de transferência de conhecimentos da missão, visão, valores e visita técnica em todo o processo de beneficiamento e produção de condutores elétricos.

Em face dos contextos teórico e empírico delineados, emerge o problema central desta pesquisa: *Como a cultura de uma organização do setor de condutores elétricos pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais que atuam na área comercial (front office)?*

Condu zida por essa questão, esta pesquisa está estruturada em duas vertentes (cultura e comprometimento organizacional) enfatizando o contexto histórico de uma organização, que atua na produção e comercialização de condutores elétricos.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a cultura da Condu spar Condutores Elétricos pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais que atuam na área comercial (*front office*).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever características da cultura da Condu spar Condutores Elétricos, com base em artefatos visíveis.
- b) Identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional.
- c) Identificar as bases do comprometimento dos profissionais de linha de frente em relação à Condu spar Condutores Elétricos.
- d) Investigar as relações dos valores e das práticas da cultura organizacional com as bases do comprometimento organizacional identificadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

O interesse em analisar a influência da cultura no comprometimento organizacional relaciona-se em primeira instância com a preocupação, que novas bases e critérios de gestão levam as mais diversas organizações a buscar lógicas de ações rentáveis e reter profissionais criadores de valores. Em um segundo momento, há o interesse em analisar os tipos de comprometimento dos profissionais que atuam na área comercial em relação à Condu spar Condutores Elétricos.

Pesquisadores, gradativamente com o passar dos anos, dedicam-se aos estudos de várias formas de comprometimento no trabalho, sendo possível identificar ampla tradição de pesquisas, como as meta-análises realizadas por Mathieu e Zajac (1990) e Meyer e Allen (1991, 1993, 2003). No Brasil, esses estudos iniciaram-se na década de 80, cuja relevância está apoiada em uma

crescente necessidade das organizações, por indivíduos e grupos mais comprometidos e com maior desempenho (OLIVEIRA, 1998; BASTOS, 2000; BATISTA, 2010).

Cultura no local de trabalho é uma força poderosa (SILVA, 2011) repassada para os colaboradores que chegam (LAGES, 2010). É uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, tornando-se, segundo Cavedon (2003, p. 59), “simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”.

Para obter maior vantagem competitiva e atingir metas, o comprometimento se torna um diferencial (LAGES, 2010). As organizações, indiferentemente de sua área de atuação necessitam, segundo Muller et al. (2005, p. 93), de “pessoas comprometidas que se identifiquem, para que isso aconteça se faz necessário, que a organização possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais”. A ausência de comprometimento organizacional gera uma série de problemas (MEYER; ALLEN, 1993) como o baixo engajamento com as atividades, a ausência de uma identificação, baixos níveis de compromisso com o trabalho realizado e indicadores negativos de desempenho (FERREIRA, 2005; SIQUEIRA, 2008; LAGES, 2010).

Com o objetivo de identificar estudos no contexto brasileiro que relacionassem comprometimento e cultura organizacional foi realizada pesquisa em bases de dados de anais, periódicos e de dissertações e teses. Foram identificados artigos, no período de 2002 a 2012, nos anais dos oito congressos realizados pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD):

- ENANPAD – Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração (maior evento do meio acadêmico de administração no Brasil);
- EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, Simpósio;
- EnADI – Encontro de Administração da Informação;
- 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia;
- EMA – Encontro de Marketing;
- EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança;
- EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho;
- EnEPQ – Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.

Com a visualização do Quadro 1 é possível observar que entre o período de dez anos (de 2002 a 2012), foram publicados no Brasil, sessenta e seis trabalhos científicos sobre cultura organizacional e cinquenta e quatro trabalhos sobre comprometimento organizacional. No período de 2002 a 2012 não se identificou nenhuma publicação relacionando os dois temas (cultura e comprometimento organizacional), nos anais dos nove congressos realizados pela ANPAD.

Quadro 1 – Levantamento bibliométrico nos anais de congressos da ANPAD

CONGRESSOS REALIZADOS PELA ANPAD ENANPAD – EnEO – EnADI – 3Es – EMA – EnAPG – EnGPR – EnEPQ			
Período	Cultura organizacional	Comprometimento organizacional	Cultura organizacional e Comprometimento organizacional
2002	2	3	0
2003	2	1	0
2004	6	3	0
2005	2	4	0
2006	6	2	0
2007	13	8	0
2008	15	6	0
2009	5	9	0
2010	8	5	0
2011	4	6	0
2012	3	7	0
TOTAL	66	54	0

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Em relação aos sessenta e seis trabalhos encontrados com a palavra-chave “cultura organizacional”, doze (18%) estão inseridos no campo dos Estudos, Comportamentos e Identidades Organizacionais; oito artigos (12%) encontram-se no campo da Teoria das Organizações; cinco artigos (7%) publicados na área das Relações de Trabalho; quatro artigos (6%) na área de Gestão de Pessoas; três artigos (4%) publicados na área da Identidade na Organização; dois artigos (3%) nas áreas de Contabilidade e Controle Gerencial; dois artigos (3%) nas áreas de Cultura e Poder nas Organizações; dois artigos (3%) na área de Gestão Social e Ambiental;

dois artigos (3%) na área de Liderança. O restante dos 26 artigos estão divididos nos campos da Administração da Informação; Estratégia de Marketing; Gestão Internacional; Organizações Familiares; Organizações Públicas e as Funções Gerenciais; Políticas, Modelos e Práticas em Gestão de Pessoas; Prazer e Sofrimento no Trabalho; Simbolismos, Culturas e Identidades; Trabalho, Gestão e Sustentabilidade.

O ano de 2008 apresentou o maior número de publicações, com total de quinze artigos (22%). Cinquenta e um artigos possuem dois ou mais autores. Os autores com o maior número de publicações no período determinado são: Neusa Rolita Cavedon (2002, 2006, 2007, 2008) e Carlos Alberto Medeiros (2008, 2009).

No que se refere aos cinquenta e quatro artigos identificados com a palavra chave “comprometimento organizacional”, vinte e seis (48%) encontram-se no campo dos Estudos, Comportamentos e Identidades Organizacionais; doze artigos (22%) encontram-se no campo das Relações de Trabalho, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas; seis artigos (12%) estão publicados no campo da Organização e Gestão de Serviços Públicos; seis artigos (12%) no campo de Trabalho e Diversidade; dois artigos (2%) no campo da Liderança e mais dois artigos no campo do Prazer e Sofrimento no Trabalho. O ano de 2009 apresentou o maior número de publicações, com total de nove artigos (16%). Quarenta e oito artigos possuem dois ou mais autores. Os dois autores com o maior número de publicações no período determinado são: Carlos Alberto Freire Medeiros (2005, 2006, 2007) e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (2002, 2009, 2010).

São listados a seguir, os cinco periódicos pesquisados com o uso da palavra-chave “cultura organizacional”. Encontrou-se vinte e seis artigos, no período de 2002 a 2012. Usando a palavra-chave “comprometimento organizacional” encontrou-se quatorze artigos (quadro 2).

- RAC – Revista de Administração Contemporânea: tem a missão de contribuir para o entendimento aprofundado da Administração e das Ciências Contábeis mediante a divulgação de trabalhos que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa nas organizações.
- RAE – Revista de Administração de Empresas: publicada bimestralmente pela Fundação Getúlio Vargas de Administração de Empresas de São Paulo. É a primeira revista científica brasileira na área de Administração, lançada em 1961 e referência no meio acadêmico/científico.

- RAE ELETRÔNICA – Revista de Administração de Empresas Eletrônica: revista lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico/científico para oferecer agilidade na veiculação de trabalhos inéditos na área de Administração de Empresas. Foi avaliada e aprovada pelo *Cabell Publishing* e incluída na *10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management*.
- RAP – Revista de Administração Pública: é um dos mais importantes e influentes periódicos da área de Administração Pública, concentrando esforços para servir de instrumento indispensável para a profissionalização continuada de executivos e da modernização das mais diversas organizações. Foi criada em 1967 com o propósito de promover o encontro entre o universo conceitual e as demandas práticas de administradores orientados para mudanças.
- GV-EXECUTIVO – Revista de gestão, estratégia e cultura da FVG-EAESP: lançada em agosto de 2002. Direcionada para a prática administrativa e para a formação profissional, comprometida com a disseminação de conhecimento em administração.

Em relação aos resultados obtidos nos periódicos, com palavra chave “cultura organizacional”, o ano de 2006 apresentou o maior número de publicações, com total de sete artigos (26%). Dezesesseis artigos (61%) possuem dois ou mais autores. Com palavra chave “comprometimento organizacional”, foi identificado que nos anos de 2004, 2010 e 2011 houve um número semelhante de publicações, com total de três artigos em cada ano. Doze artigos (86%) possuem dois ou mais autores.

Os números constantes no Quadro 2 foram confirmados por meio de pesquisa no SCIELO (*Scientific Electronic Libray Online*).

Quadro 2 – Levantamento bibliométrico em periódicos

2002 até 2012	Cultura organizacional	Comprometimento Organizacional	Cultura e Comprometimento	Total
RAC	8	7	1	16
RAE	6	3	0	9
RAE-Eletrônica	1	1	1	3
RAP	8	2	0	10
GV-EXECUTIVO	3	1	0	4
Total	26	14	2	42

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Ratificou-se com a pesquisa a existência de dois artigos publicados em periódicos, nos anos de 2002 a 2012, abordando os constructos “cultura e comprometimento organizacional”. O primeiro trabalho foi publicado em 2003, na Revista de Administração Contemporânea, por Évora Mandim Ribeiro Naves e Marília Ferreira Dela Coleta com o título “Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras”. Este estudo aborda uma pesquisa de campo, com um grupo de hotéis na cidade de Uberlândia (MG), que analisa a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em empresas hoteleiras com a natureza do vínculo entre o indivíduo e a organização nas três dimensões do comprometimento afetivo, normativo e instrumental de Meyer e Allen (1991) e as escalas multifatoriais validadas por Medeiros (1997).

Os hotéis de Uberlândia desta pesquisa foram classificados como muito confortável e médio conforto, de acordo com critérios de avaliação da Revista Quatro Rodas. Participaram da pesquisa 251 funcionários registrados em carteira (CLT), de quatro hotéis, sendo que três hotéis são considerados como convencionais e um hotel de residência. Os questionários foram aplicados em grupo de dez pessoas, que responderam individualmente em local reservado. O resultado deste estudo apresentou a existência de relação dos tipos de cultura com os tipos de comprometimento, indicando a cultura de função como principal escore do comprometimento normativo e instrumental. O segundo trabalho relacionando os constructos cultura e comprometimento organizacional foi publicado em 2004, na Revista de Administração de Empresas Eletrônica, por Ana Maria de Souza Lima; Elson Cunha Vilela; Lívia de Oliveira Borges e Suerda da Silva Guedes Moraes com o título “Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional”. Este estudo aborda uma pesquisa empírica desenvolvida em uma perspectiva psicossocial, em uma biblioteca universitária, com 50 funcionários, explorando a variabilidade do comprometimento dos empregados com a estrutura da organização e do comportamento organizacional (LIMA et al., 2004).

Esta pesquisa foi desenvolvida no primeiro trimestre de 2002, usando técnicas de coleta de dados e aplicação de questionário estruturado. Foram aplicados dois conjuntos de questionários em duas amostras de funcionários com três tipos de vínculos contratuais (servidores do quadro efetivo, bolsistas e funcionários terceirizados). O primeiro questionário aplicado foi o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) desenvolvido por Borges e Alves-Filho (2001)

formado por quatro escalas que medem respectivamente os atributos valorativos, descritivos, expectativas e instrumentalidade. O segundo questionário aplicado refere-se ao comprometimento no trabalho, desenvolvido por Bastos (1994), composto de 24 itens que correspondem aos focos de comprometimento no trabalho (profissão, organização e sindicato).

O resultado deste estudo revelou que dentre as dificuldades motivacionais estão à insatisfação salarial e a ausência de promoções. Na cultura organizacional foram reveladas fragilidade, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira. Revelou-se que algumas ações gerenciais impediam o comprometimento dos participantes.

Paralelamente às pesquisas anteriores, foram realizadas buscas nos Bancos de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). As pesquisas foram realizadas no período de 2002 a 2012, utilizando as palavras chave “cultura organizacional” e “comprometimento organizacional”, conforme resultados no quadro 3:

Quadro 3 – Levantamento em bancos de dissertações e teses da CAPES

2002 até 2012	Cultura Organizacional	Comprometimento organizacional	Cultura e Comprometimento
CAPES	212	184	-

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Importante mencionar a existência de pesquisas que trabalham os dois constructos (cultura e comprometimento organizacional), entretanto, não aparecem nas buscas realizadas no levantamento dos Bancos de Teses e Dissertações da CAPES. Em 2011, Rone Cesário da Silva apresentou a Dissertação ao Centro de Pós-graduação da Faculdade de Boa Viagem, trabalhando a relação entre cultura e comprometimento em uma organização do terceiro setor do Estado de Recife.

Em 2010, a dissertação de Alfredo Dias da Cruz Neto, apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, pesquisou as relações entre as tipologias da cultura e o comprometimento organizacional em duas empresas atuantes no mercado

cearense. Uma empresa com atuação no setor da construção civil e a outra empresa com atuação na área de tecnologia da informação.

No mesmo ano, Ilma Porto Lages apresentou ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, um estudo de caso, em uma empresa prestadora de serviço na área de análises de fluídos isolantes usando os constructos comprometimento e cultura organizacional.

Em 2004, há a dissertação de Márcio Rodrigues Ramalho apresentado ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Nesta pesquisa, o autor trabalhou a relação da cultura e o comprometimento organizacional dos funcionários no Soleil Suíte Hotel.

O interesse em estudar a relação entre os constructos cultura e comprometimento organizacional, segundo Naves e Coleta (2003, p. 207), “deve-se ao fato de ser um tema recente e a tendência de se pesquisar fatores macro organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional”. Nesse sentido, torna-se relevante este trabalho, por realizar a junção de dois temas relacionados aos estudos organizacionais (cultura e comprometimento), que segundo Silva (2011, p. 18), “embora sejam abrangentes são normalmente pesquisados de maneira separada”.

Esta afirmação pode ser ratificada pela pesquisa realizada nos anais, periódicos, dissertações e teses nacionais que mostrou o baixo número de trabalhos relacionando ambos os constructos. Além disso, na pesquisa realizada não foi encontrado nenhum estudo com esse enfoque no segmento que se pretende explorar. Portanto, analisar como a cultura de uma organização brasileira, do setor de condutores elétricos de cobre e alumínio, relaciona-se com o comprometimento dos seus colaboradores, preenche a lacuna da existência de poucos estudos que correlacionem as duas temáticas, bem como, aquela indicada pela falta de pesquisas desta natureza no contexto empírico que foi investigado.

A Condu spar Condutores Elétricos atua há mais de 25 anos, na fabricação e no fornecimento de condutores elétricos de cobre e alumínio, de baixa e média tensão, para o mercado nacional e internacional. Entende-se que a pesquisa também poderá contribuir com a direção da empresa, a gerência de vendas e a área de gestão de pessoas mostrando como se caracteriza o comprometimento dos colaboradores que atuam na área comercial e as possíveis relações deste comprometimento com os valores e práticas que tipificam a cultura da Condu spar

Condutores Elétricos. O estudo poderá ainda auxiliar outras organizações do mercado brasileiro de condutores elétricos, trefilação e laminação de metais não ferrosos que estejam interessadas em identificar os tipos de comprometimento dos seus integrantes e refletir sobre as relações deste comprometimento com a cultura organizacional operante.

No capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico, trabalhando essencialmente os constructos cultura e comprometimento organizacional e a síntese dos fundamentos teóricos empregados neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as teorias que fundamentam este trabalho de pesquisa. O capítulo foi estruturado em duas partes (cultura organizacional e comprometimento organizacional) para permitir coerente contextualização, reflexão e conceituação sobre os temas propostos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Metaforicamente, a cultura pode ser concebida como uma espécie de chave, por onde as pessoas realizam o exercício de abrir a contextualização do surgimento, desenvolvimento e evolução da organização. Considerando o modo de existência da organização, essa chave abre as portas para decifrar a cultura em três ramos do conhecimento: a Filosofia, a Antropologia e a Sociologia.

Para a Filosofia, a cultura possui dois significados. O primeiro e mais antigo diz respeito à formação do indivíduo, ao seu refinamento e a sua melhoria, distinguindo-se assim de outros animais. O segundo significado, ocorreu por obra da Filosofia Iluminista, no Século XVIII, passando a indicar o produto dessa formação do indivíduo, com seus modos de vida e de pensamento, que são segundo Abbagnano (2007, p. 261), “cultivados, civilizados, polidos e também costumam ser indicados pelo nome de civilização”.

Para a Antropologia, a cultura representa um conjunto de símbolos relacionados a artefatos, língua, estrutura familiar e comportamentos que são partilhados por seus membros (ARRUDA, 2006). O conceito de cultura tem sido

usado na Antropologia para referenciar costumes, tradições e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história (SCHEIN, 2009), na qual, o antropólogo normalmente vive com o grupo, sendo um membro nativo (CAVEDON, 2003). O antropólogo também identifica e estuda o significado dos diversos símbolos e costumes como artefatos, ritos, cerimônias ou subjetivos (SILVA, 2011).

Conforme Lages (2010, p. 43), há “uma ligação entre o entendimento de cultura e a forma como leva a ações que visam à compreensão da influência do ambiente em diferentes contextos”. Nesse sentido, a cultura para a Antropologia é concebida como um conjunto de significados compartilhados em determinados cenários, com estudos geralmente realizados em sociedades primitivas, por considerar que essas possuem estruturas culturais com menor grau de complexidade (CAVEDON, 2003; ARRUDA, 2006).

A quantidade e a qualidade das instalações, dos materiais consumidos, serviços oferecidos, produtos beneficiados, podem ser identificados como valores da cultura da organização (CAVEDON, 2003). Com essa visão, Carvalho e Ronchi (2005, p. 9) destacam que a Antropologia interpreta a cultura “como algo constituído de pressupostos e artefatos formadores de um conjunto de simbologias, que devem ser partilhados pelos seus membros”.

Para a Sociologia, a cultura representa um conjunto de significados adquirido com as descobertas e com os relacionamentos pessoais que são vivenciados em grupos (MORGAN, 2007; SILVA, 2011). Utiliza-se da cultura para estudar os relacionamentos sociais e buscar compreender a formação da identidade (FLEURY; FLEURY, 2001). O indivíduo aprende a cultura do grupo que é transmitida por meio do processo de socialização, manifestada por diversos sistemas, valores, normas e ideologias, que passam a influenciar na personalidade, na maneira de pensar e na forma de agir (AKTOUF, 1996; BARBOSA, 2002; MORGAN, 2007).

A cultura possibilita para a Sociologia, a construção de identidade, como um sistema de ações, crenças e valores compartilhados, permitindo as pessoas atuarem juntas (SENGE, 2010). Admite a Sociologia, que as pessoas em um mesmo ambiente social compartilham pensamentos, ideias, conceitos e sugestões semelhantes sobre determinados assuntos (AKTOUF, 1996), possibilitando agir de maneira parecida, mas com o propósito de que suas atividades sejam complementadas e mutuamente alcancem êxito (BARBOSA, 2002).

Relevante mencionar que para a Sociologia, a cultura é uma característica exclusiva das sociedades humanas, pois considera que os animais não são capazes de criar cultura (AKTOUF, 1996). Outro aspecto relevante é que a Sociologia considera que não há duas pessoas com a mesma personalidade (MORGAN, 2007), nem mesmo, a existência de duas culturas que permitam ser ponderadas como idênticas uma da outra (BASTOS, 2008; FLEURY; FISCHER, 2009).

Em síntese, torna-se compreensível que nos conceitos da Filosofia, da Antropologia e da Sociologia, a cultura não é unicamente a formação do indivíduo em sua humanidade, nem mesmo a maturidade espiritual, mas a formação de um organismo vivo que nasce, cresce e morre (ABBAGNANO, 2007). Na Filosofia, Antropologia e Sociologia, a cultura é usada para indicar, segundo Silva (2011, p. 21), “a maneira de viver, os modos adquiridos e transmitidos de uma geração para outra, em uma determinada sociedade, seja essa progressista, tradicional ou primitiva”.

A palavra cultura derivou da ideia de cultivo, de desenvolver e lavrar a terra, refletindo sistemas sociais de conhecimento, ideologia, leis, rituais e valores, sendo abordada como um sistema simbólico definido e hierárquico (MORGAN, 2007). Tem longa e diversificada história, com seu surgimento e desenvolvimento a partir da segunda metade do século XIX. Conforme Silva (2011, p. 21), a cultura foi definida pela primeira vez por Edward Burnett Tylor (1832/1917) como sendo “um todo complexo de arte, conhecimentos, costumes, crenças, leis, moral, tradições e outros hábitos adquiridos pelo ser humano”.

Correr o risco de transformar a cultura em uma enorme caixa onde estará depositada a história de uma civilização e os relacionamentos vivenciados por um grupo de pessoas (CAVEDON, 2003), bem como, as transformações de seus produtos e serviços, as propostas de mudanças abstratas, pode ser um equívoco inaceitável no período contemporâneo (FLEURY; FLEURY, 2001). Conforme Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 83), “o ser humano é socializado em uma cultura que lhe transmite valores centrais que constituem a sua personalidade”.

Nessa direção, cultura não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada (FREITAS, 2005; LARAIA, 2009). A manifestação da cultura ocorre por meio das práticas organizacionais, programações mentais compartilhadas socialmente e de uma série de padrões de pensamentos (HOFESTEDE et al., 1990). Os dados registrados na

memória de cada indivíduo tornam-se a base para a formação da cultura, garantindo a sobrevivência da espécie humana (SROUR, 1998).

Sob a custódia da Administração, a conceituação do termo cultura foi inicialmente abordada como expressão de autoridade e de privilégios, por intermédio da qual as forças disfuncionais são controladas (SILVA, 2011). Dessa maneira, Santos (2005, p. 25) reforça que o surgimento do termo aconteceu “em consequência a polêmicas sobre a suposta superioridade da cultura de algumas sociedades, principalmente a ocidental”.

Em virtude das transformações políticas, sociais e econômicas e dos costumes adquiridos de uma geração à outra, a Teoria Geral da Administração (TGA) por si só, apresentou-se como insuficiente para continuar a explorar os fenômenos gerados pela cultura. Essa insuficiência ocorreu justificada ao fato de que em 1950, a administração por objetivos não acompanhou os fenômenos políticos e econômicos (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Também em 1970, a administração estratégia foi imprópria para acompanhar a evolução da cultura comparada com as transformações das gerações dos indivíduos (CAVEDON, 2003). Entretanto, importante mencionar que a administração não permaneceu inerte aos estudos sobre a cultura (CAVEDON, 2003) e, em 1980 oferece conceitos trazendo à tona definições de valores, padrões de comportamentos, ritos, mitos e redes de relacionamentos complementares para deliberar o tema cultura como vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dessa maneira, torna-se salutar mencionar que, segundo Silva (2004, p. 418), “a utilização do conceito de cultura organizacional na literatura de Administração se estabeleceu a partir da década de 80, embora ele antes já fosse empregado, e perdura até os dias atuais”. Os conceitos definidos pela administração em 1980 permitiram aos seus atores sociais, interpretar a realidade e perceber a cultura organizacional como algo inovador, chamando a atenção para a existência de um sistema de significados comuns que se desenvolve e também se modifica no ambiente das mais diversas organizações, enfatizando as crenças e os valores que impactam no comportamento humano (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como a busca por uma maior eficiência nas organizações exige a reconsideração das relações de simbologias, conhecimento e de aspirações dos elementos humanos (CHANLAT, 1995), os conceitos administrativos servem de ferramentas às novas exigências no cenário da contemporaneidade

(FEUERSCHÜTTE, 2012). Segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 84), “com formas diversas de pensar, valores e modos de agir, a organização evolui graças a interações de indivíduos, que permite o surgimento do novo a partir do contraponto de várias visões do mundo”.

Paralelamente às novas exigências no cenário da contemporaneidade, desenvolvem-se vários campos das ciências humanas (CAVEDON, 2003), que permitem compreender o funcionamento da psicologia do trabalhador (LUNA; BAPTISTA, 2001), sendo que para Ferreira (1997, p. 26), “os pesquisadores e estudiosos da psicologia do trabalho ressaltavam a importância da consideração conjunta dos fatores humano e material para a avaliação da produtividade no trabalho”. Pressupõe-se a importância do estudo das relações humanas, inserido no processo produtivo do trabalho e o quanto significativo se torna, dentro dos resultados almejados pela organização (SCHEIN, 1992; ROBBINS, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

A análise constante dos fatores que motivam o trabalhador, o estímulo a um comportamento favorável e às mudanças exigidas pelo ambiente são aspectos inerentes à gestão que não podem passar despercebidos (CHANLAT, 1992), por qualquer que seja o tamanho de uma organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004). É isso o que se busca, dentro dos objetivos traçados por uma abordagem humanística (FLEURY; FLEURY, 2001), na qual as relações sociais passaram a se espelhar por um novo conjunto de valores e princípios (FLEURY; FLEURY, 2001; SANTOS, 2005; SILVA, 2011).

A organização vivencia experiências e supera desafios (CAVEDON, 2003) e transforma-se em cultura, segundo Tavares (2002, p. 65), quando cria sua maneira própria de ser:

No processo de se constituir como um grupo organizado de pessoas em busca de um fim. Quando o fundador ou os fundadores criam a empresa, eles agrupam um conjunto de pessoas que chegam com seus conhecimentos, valores e comportamentos, amalgamando tudo isso, em torno do objetivo de constituir a empresa, produzir um produto ou serviço e colocá-la no mercado.

Cerimônias, crenças, ritos, rituais da organização, tabus e valores são algumas categorias universais da cultura organizacional (CROZATTI, 1998). Essas categorias da cultura organizacional são desenvolvidas por membros que assimilam e internalizam duas dimensões (objetiva e subjetiva), que segundo Cameron e Quinn

(2006) formam componentes para justificar um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais. As duas dimensões objetiva e subjetiva também foram abordadas por Srouf (1998) enfatizando que a cultura de uma empresa pode contribuir no comportamento de seus membros na maneira de agir e determinar metas a serem superadas por meio de valores de práticas.

Sem a existência e o fortalecimento de uma cultura organizacional, os estudos de Sour (1998) indicam que uma empresa estaria à mercê das idiossincrasias individuais e também seria frágil para a tomada de decisões diante da disparidade das orientações de cada setor existente em uma organização. Schein (2009) consolida um conjunto de categorias e descrições usadas para apresentar cultura organizacional como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4 – As categorias usadas para descrever cultura

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	AUTORES
Cerimônias	Encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar valores, crenças e costumes.	Crozatti (1998); Barbosa (2002); Medeiros (2003).
Clima	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros interagem entre si, com clientes e outros públicos externos.	Tagiuri e Litwin (1968); Schneider (1990); Ashkanasy; Wilderom; Peterson (2000).
Crenças	Verdades aceitas a partir da observação de fatos da convivência, dentre aqueles pressupostos considerados mais comuns. Apresentados como algo que não pode ser questionado.	Meyer; Allen (1991); Crozatti (1998); Medeiros (2003); Santos (2005).
Filosofia formal	Princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo quanto a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981); Pascale; Athos (1981); Trice; Beyer (1984); Packard (1995).
Habilidades incorporadas	Competências desenvolvidas para realizar atividades, passando de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito.	Argyris; Schon (1978); Henderson; Clark (1990); Petters; Waterman (1992); Cook; Yanow (1993).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada por membros de um grupo no início da socialização.	Van Maanem (1979); Douglas (1986); Hofstede (2003); Senge (2010).
Metáforas, raízes ou símbolos de integração.	Formas pelas quais os grupos se desenvolvem, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritório e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Schultz (1995).

Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho. As normas são como um comportamento, no qual as pessoas são recompensadas ou punidas. As normas são definidas e transmitidas por meio de síntese.	Homans (1950); Kilmann; Saxton (1983); Trice; Beyer (1984); Ashkanasy; Wilderom; Peterson (2000).
Regras do jogo	Regras implícitas não escritas difundidas por toda a organização.	Schein (1978); Ritti; Funkhouser (1987); Van Maanem (1979).
Regularidades comportamentais observadas quando há interação	A linguagem que usam os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959; 1967); Van Maanem (1979); Trice; Beyer (1993).
Ritos	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos que refletem valores importantes. Os ritos, exemplos de atividades planejadas com consequências práticas e expressivas.	Schein (1968); Trice; Beyer (1993); Aktouf (1996); Deal; Kennedy (1999).
Significados compartilhados	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1984); Weick (1995).
Valores	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados que o grupo declara ao tentar interagir.	Trompenaars (1994); Deal; Kennedy (1999); Cameron; Quinn (2006).

Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 12-13).

As categorias consolidadas por Schein (2009), no quadro 4, ratificam a diversidade existente em descrever cultura. Torna-se necessário, segundo os estudos de Morgan (2007, p. 21) compreender o fenômeno da cultura “como algo ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem”. Dessa maneira, teorizada como expressão criativa dos membros de um contexto organizacional específico, a cultura pode ser compreendida como um fenômeno social da natureza coletiva (LAGES, 2010). As palavras comumente utilizadas em relação à cultura destacam a ideia de que certas situações podem ser compartilhadas, ou ainda, assumidas em comum (FLEURY; FLEURY, 2001; MORGAN, 2007; SCHEIN, 2009).

Esse fenômeno de compreender a conceituação de cultura como algo ativo (MORGAN, 2007), reforça que algumas culturas usam normas escritas específicas e outras culturas utilizam regras implícitas (CAVEDON, 2003). Dessa maneira, sendo a cultura organizacional um conjunto de pressupostos básicos (FLEURY; FLEURY, 2001), a descoberta ou o desenvolvimento de um grupo para lidar com problemas de

adaptação de normas escritas ou regras implícitas pode contribuir, segundo Schein (1978, p. 03), para entender o funcionamento a ser considerado como “válido e ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir a relação dos problemas existentes”. Essa adaptação de normas e regras configura a cultura organizacional como sendo um sistema de significados composto por formas, categorias e imagens, aceitas coletivamente por um grupo específico em determinado período, refletindo para as pessoas suas próprias experiências e situações (PETTIGREW, 2009; SROUR, 1998).

Conforme Cavedon (2003, p. 53), a cultura organizacional contribui “ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos aceitos pela mesma”. Dessa maneira, a cultura pode ir além de uma organização e pode ser estudada em ambientes, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos (HOFSTEDE, 2001; SILVA, 2011).

A cultura organizacional é um sistema único, que foi criado e mantido em cada organização (SCHEIN, 2009), exercendo adesão, consentimento e participação de indivíduos e grupos de pessoas. Portanto, a cultura organizacional está arraigada na própria cultura do país, onde a organização está inserida (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Reflete aspectos de crenças de seus fundadores, determinando a estratégia, os objetivos e a operacionalização de trabalho (SCHEIN, 2009).

Ao refletir as crenças de seus fundadores, a cultura organizacional forma um sistema de significações, funcionando como um cimento, que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir (AKTOUF, 1996). A cultura gera um ativo estratégico que pode contribuir na rentabilidade em médio e longo prazo, estimular a criatividade, o processo de inovação, o aprendizado e a flexibilidade para adequar possíveis mudanças de mercado (CAVEDON, 2003).

Vários autores ao descreverem cultura organizacional mencionam um conjunto de elementos que a compõem. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras e símbolos são alguns dos componentes integrantes deste constructo, distinguindo os membros de uma organização e os pertencentes à outra organização (FLEURY; FLEURY, 2001; HOFSTEDE, 2001), conforme mostra o tópico a seguir.

2.1.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

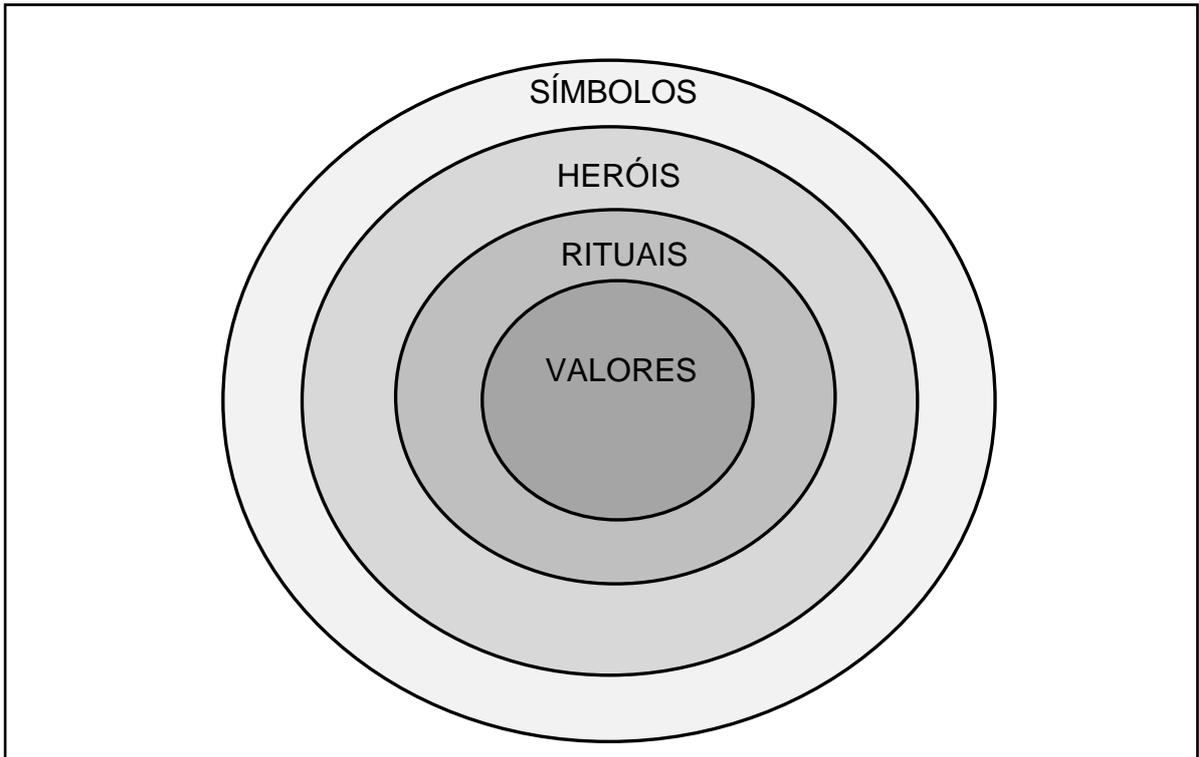
Segundo Freitas (1991), são poucos os pesquisadores que se lançaram a responder a seguinte pergunta: que tipos de culturas organizacionais existem? Esse questionamento leva em consideração que as classificações ou tipologias surgidas não correspondem à realidade da organização, entretanto permitem classificar ou categorizar a empresa em determinados prismas (CASAGRANDE, 2009).

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais, lemas, linguagens, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento (CAVEDON, 2003), que necessita ser transmitido aos seus membros. Nesse sentido, além da ação de trocar conhecimentos que pode gerar uma forte cultura, atribuída ao papel dos fundadores no processo de moldar seus padrões culturais (FLEURY; FLEURY, 2001; SCHEIN, 2009), a cultura organizacional fornece significado, sentido e direção (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). A comunicação é um elemento essencial no sistema de transmissão da cultura (HOFESTEDE et al., 1990), podendo gerar inquietude dos indivíduos em face a situações desconhecidas, controle intrínseco de incerteza a determinadas ações no ambiente de trabalho (HOFESTEDE, 2003).

É na relação entre o individualismo e o coletivismo e no distanciamento de poder e aversão à incerteza que as práticas organizacionais podem ser situadas (HOFESTEDE et al., 1990). Segundo Srour (1998, p. 167), a oposição existente na universalidade e no particularismo, bem como, no individual e no coletivo, “transformam os agentes individuais, habitualmente tão diversos em si, a se assemelharem-se nos ritmos, jeitos e prática de desenvolver cultura”.

Hofstede (2003) propõe um modelo com a divisão em níveis ou camadas comparada a uma cebola, como é possível constatar na Figura 2, que representa na camada mais superficial os símbolos da cultura e na camada mais profunda os valores pertencentes a uma determinada cultura.

Figura 2 – O estudo da cultura dividida em camadas segundo Hofstede



Fonte: adaptado de Hofstede (2003, p. 21).

O modelo consolidado por Hofstede (Figura 2) ilustra que cada camada corresponde a uma manifestação da cultura, que passa a variar de um nível consciente (camadas periféricas da cebola) até chegar ao nível inconsciente (camadas mais profundas da cebola). No nível consciente estão três práticas organizacionais visíveis quando observadas por membros que não pertencem ao grupo sendo representadas por símbolos, heróis e rituais.

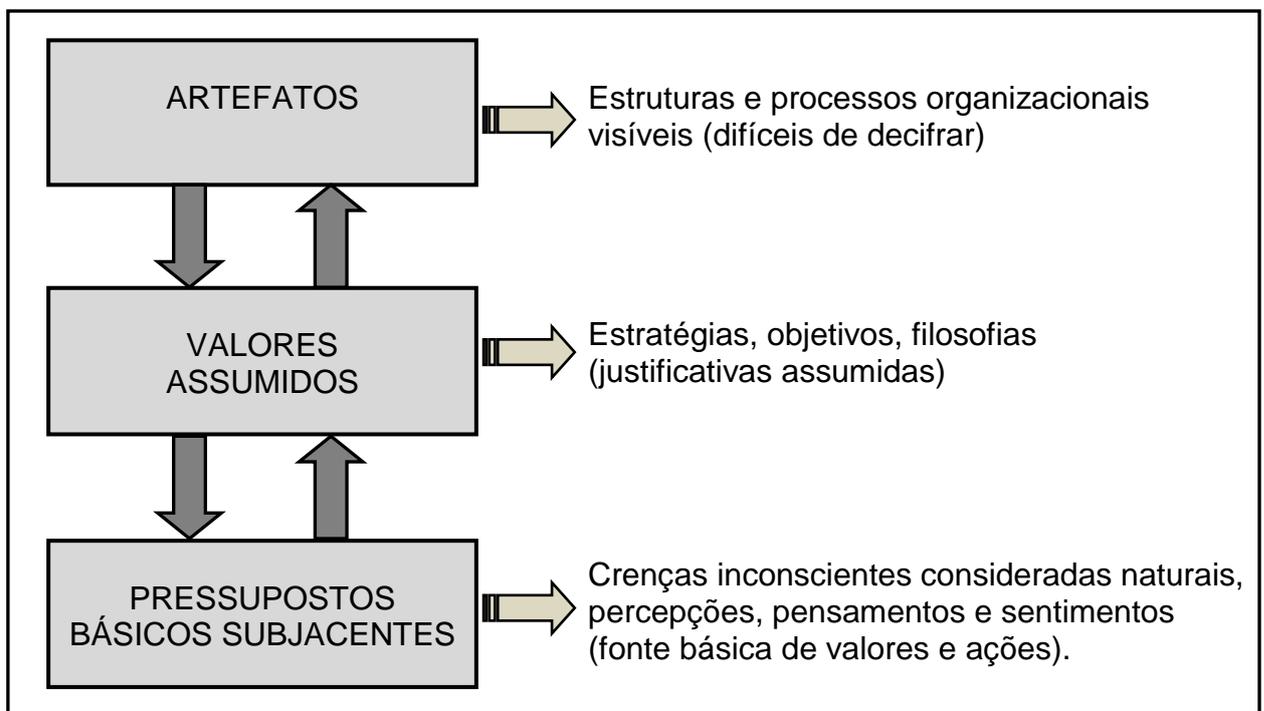
Os **símbolos** podem ser classificados como figuras, gestos, objetos e palavras com significado percebível por aqueles membros que partilham a cultura. **Heróis** são paradigmas comportamentais formados por pessoas reais ou fictícias, que demonstram um modelo de comportamento por possuir características valorizadas por outras pessoas que compartilham determinada cultura. **Rituais** são atividades coletivas consideradas como essenciais em uma determinada cultura.

Segundo Deal e Kennedy (1999), os rituais são maneiras pelas quais um grupo celebra eventos refletindo em importantes passagens aos seus membros. No nível inconsciente estão os **valores** que não são facilmente perceptíveis e normalmente manifestados por meio dos comportamentos das pessoas como sentimentos orientados para classificar a realidade como boa ou ruim (HOFESTEDE

et al., 1990). Relevante mencionar que, tanto para Hofstede como para Schein, há elementos na cultura organizacional que somente podem ser decifrados a partir da convivência dos indivíduos com o grupo.

Schein (2009) apresenta a cultura organizacional como sistema dinâmico, constituído por três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos (Figura 3). Nota-se que nos três níveis, a cultura organizacional contribui na determinação da estratégia, dos objetivos e do modo de operacionalizar alguns pressupostos básicos.

Figura 3 – Três níveis de cultura segundo modelo de Schein



Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 12)

No **nível dos artefatos** estão elementos de fácil observação a qualquer indivíduo, como exemplo, a arquitetura, o *layout*, a linguagem utilizada, comportamentos visíveis, manuais de instrução, procedimentos técnicos, comunicados internos, os equipamentos tecnológicos, a maneira de vestir (uniforme) e a padronização dos documentos. No nível dos artefatos, segundo Schein (2009) os dados são fáceis de serem obtidos, uma vez que a lógica é subjacente. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se compreende a lógica subjacente ao comportamento do grupo. O nível dos artefatos

contribui positivamente na ação de disseminar a cultura dentro da organização com suas histórias, mitos, heróis e tabus (FLEURY; FLEURY, 2001), podendo ser utilizados no grau de refinamento, no que diz respeito a práticas e crenças utilizadas genericamente para diferenciar grupos de pessoas e estilos de vida (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

O **nível dos valores assumidos** direciona o comportamento dos indivíduos, fundamentado para o julgamento a respeito do que está correto ou incorreto. Este nível compreende os valores que consistem em justificativas dos atos e de ações dos membros da organização, como exemplo, as metas e as estratégias, a filosofia de trabalho, as normas e as regras de comportamento que especificam a maneira de como devem ser determinados procedimentos. O nível dos valores assumidos, segundo Schein (2009), é de difícil observação, sendo necessário realizar exercícios de análise de documentos formais da organização, que passam a representar manifestos da cultura, idealizações ou racionalizações.

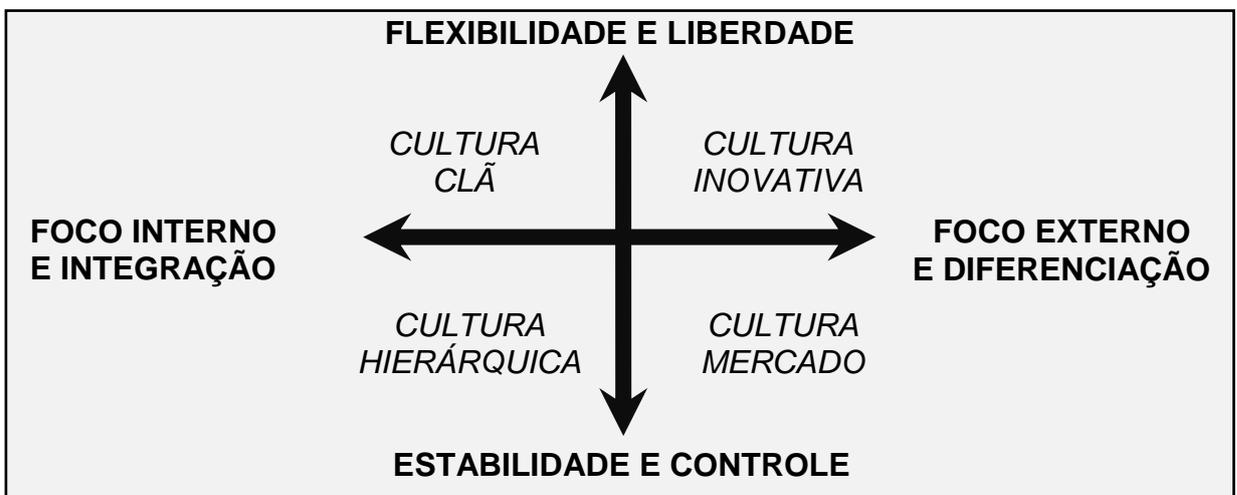
No **nível de pressupostos básicos subjacentes** estão às crenças inconscientes consideradas naturais, as percepções, pensamentos e os sentimentos responsáveis pelo modo como os indivíduos pensam, percebem e sentem a organização. O nível de pressupostos básicos subjacentes, segundo Schein (2009), surge com o processo de aprendizagem, passando a fazer parte do cotidiano dos indivíduos pertencentes à organização. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo determinam comportamentos e se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado passando para o nível do inconsciente.

Em uma ampliação dos três níveis (artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos subjacentes) constituídos por Schein (2009), são adicionados por Rousseau (1990) mais dois elementos culturais: padrões de comportamento e normas comportamentais. O primeiro elemento é chamado de **padrões de comportamento**, considerado como mecanismo de tomada de decisão, coordenação e comunicação para a resolução dos problemas organizacionais. O segundo elemento é chamado de **normas comportamentais**, considerado como as expectativas da organização diante de seus integrantes no comportamento e na interação com outras pessoas, nos relacionamentos de cooperação e na competição entre os indivíduos.

Para estruturar as cinco dimensões da cultura organizacional (artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais), Rousseau (1990) utilizou o Inventário de Cultura Organizacional (OCI), desenvolvido por Cooke e Lafferty, 1984; 1989; Cooke e Rousseau, 1988; Cooke e Szumal, 1993. Neste trabalho Rousseau (1990) identificou doze estilos culturais e agrupou em três tipos gerais de cultura: **cultura construtiva**, formado por estilo humanístico encorajador, afiliativa, de realização e de auto expressão; **cultura passivo defensiva**, formado por estilos convencionais de aprovação, dependência e evitação; **cultura agressivo defensiva**, formado por estilos de oposição, de poder, competitivo e perfeccionista.

Para visualizar a existência de outros tipos de cultura, Cameron e Quinn (2006), construíram uma imagem com sistemas de eixos. A Figura 4 ilustra os tipos de cultura e indica aspectos de flexibilidade e liberdade; estabilidade e controle; foco interno e integração; foco externo e diferenciação.

Figura 4 – Quadrante das culturas: clã, inovativa, mercado e hierárquica



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2006, p. 32).

O **eixo posicionado na horizontal** representa os processos internos da organização e a existência da relação com as ações externas, sendo uma dicotomia com foco interno versus o ambiente externo (CAMERON; QUINN, 2006; CASAGRANDE, 2009). O **eixo posicionado na vertical** representa o comportamento dos indivíduos e a eficácia da previsibilidade. Ratifica que de um lado há destaque para a estabilidade e para o controle e em outra extremidade, há destaque para a flexibilidade e para a liberdade (CAMERON; QUINN, 2006).

A **estabilidade e controle** representam a tendência dos integrantes do grupo para acomodação de interesses, resistência a mudanças e ausência de preocupação com os resultados da organização (CAMERON; QUINN, 2006). O controle funciona com o uso e aplicabilidade de normas, que podem ser aceitas ou negadas por integrantes do grupo em decorrência da burocracia, autoridade formal e coordenação pessoal (SOUZA, 2008). A **flexibilidade e liberdade** representam a adaptabilidade, autonomia, cooperação, desejo de mudança, iniciativa e respeito mútuo (CAMERON; QUINN, 2006). A flexibilidade é representada pelo sentimento de responsabilidade, conquistado com níveis de envolvimento e participação individual por meio da inovação e facilidade de comunicação (SOUZA, 2008).

A **cultura clã** está posicionada no quadrante superior esquerdo, sendo privilegiada com a flexibilidade e ênfase do lado interno da organização. Considerada como um lugar amigável para desempenhar suas atividades, as pessoas compartilham suas experiências, como uma família estendida. Na cultura clã os pressupostos básicos encontram-se centralizados em três itens: capacitação dos colaboradores; confiança e lealdade como a principal tarefa dos gerentes; remuneração ter como base a realização da equipe e não a individual. Segundo Cameron e Quinn (2006, p. 34) “o objetivo da cultura clã é a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas para a obtenção dos melhores resultados por meio da equipe de trabalho”.

A **cultura inovativa** está posicionada no quadrante superior direito, sendo privilegiada com pressupostos de flexibilidade e mudança. Pode reconfigurar-se de maneira objetiva, quando há o surgimento de novas conjunturas no cenário de atuação. Na cultura inovativa, a organização encoraja o indivíduo a contribuir com iniciativas e oferece liberdade para explorar a criatividade e inovação (CAMERON; QUINN, 2006). A liderança na cultura inovativa representa uma visão empreendedora, sendo orientada para o risco e para novos conhecimentos em serviços e produtos. O objetivo da cultura inovativa, segundo Cameron e Quinn (2006, p. 34), “contribui para a receptividade às mudanças, bem como, para a aquisição e crescimento de recursos humanos”.

A **cultura de mercado** está posicionada no quadrante inferior direito, sendo que o ambiente externo é visto como hostil e com consumidores mais exigentes e o êxito de um negócio está no ganho de mercado. Isso ocorre, pois a cultura de mercado sofre alterações no comportamento dos consumidores (CAMERON e

QUINN, 2006). A ênfase na cultura de mercado está na orientação para o controle das transações externas, incluindo clientes, fornecedores, parceiros comerciais e sindicatos. Demonstra preocupação com o mercado competitivo e busca maximização produtiva e margens de lucratividade.

A **cultura hierárquica** está posicionada no quadrante inferior esquerdo. É baseada em valores por respeito à estabilidade, formalismo, hierarquia, regras, ordem e segurança. Segundo Souza (2008, p. 43) a cultura hierárquica foi baseada nos trabalhos de Max Weber, que propôs "sete características clássicas: meritocracia, hierarquia, impessoalidade, controle, regras, especialização e separação de propriedade". A liderança na cultura hierárquica adota uma conduta conservadora, organizando e também monitorando o trabalho realizado por seus liderados (CAMERON; QUINN, 2006).

Desenvolvendo um estudo comparativo sobre cultura organizacional, Trompenaars (1994) classificou as empresas em quatro tipos: cultura incubadora; cultura família; cultura míssil guiado; cultura Torre Eifel.

O primeiro, chamado de **cultura incubadora**, é voltado para a satisfação do indivíduo, com reconhecimento aos trabalhos executados, interesse em cooperar com o grupo e contribuição de ideias para melhoria da comunidade e do local de trabalho. O segundo tipo é chamado de **cultura família** e voltado para o poder com suas relações próximas e diretas, ao mesmo tempo em que é hierárquica na direção do autoritarismo do pai e da mãe ser maior do que a dos filhos. O terceiro tipo é a **cultura míssil guiado**, voltado para aos valores transmitidos e incorporados por novos membros por meio de treinamentos, encontros vivenciais, integração e a socialização do indivíduo ao grupo ou à organização (TROMPENAARS, 1994). O quarto tipo é denominado **cultura Torre Eifel**, onde a função do indivíduo está direcionada para o desenvolvimento de conhecimento específico para o cargo que ocupa ou ainda para a área de atuação. A denominação cultura Torre Eifel decorre do fato de que várias pessoas podem descrever o que viram e o que sentiram olhando para a torre de metal, no entanto, não podem reconstruir o real significado do conhecimento gerado com a observação.

Fleury e Fleury (1997, p. 19) indicam que "os tipos de culturas organizacionais são resultantes de práticas ou experiências anteriores, que podem vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento". Esse processo de mudança dos indivíduos também exprime a identidade de uma organização

(CAVEDON, 2003). Tanto que Aktouf (1996, p. 49) aponta o processo de mudança como sendo “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que se constitui na vida em comum nos grupos sociais”. Importante mencionar que essa identidade da organização é construída ao longo do tempo e não algo imediatista, servindo de chave para distinguir diferentes formas de coletividade (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Essa chave aparece como um recurso vital, podendo-se assim dizer, como algo essencial para a sobrevivência das organizações, com valores que conferem orientação permanente e consistência para tomada de decisões (CAVEDON, 2003).

Motta (1991, p. 252) enfatiza que “cada vez mais a mudança é menos um processo cíclico, ocasional, esporádico de transformar condições existentes, e mais uma adaptação constante de se adaptar a provocações ambientais”. Nesse sentido, a cultura passa a sofrer alterações com o processo de mudança (CAVEDON, 2003) e se torna consistente por meio da história, mensagens, normas, deveres, direitos e obrigações. (ARGYRIS, 1992).

Há inúmeros aspectos da ciência contemporânea que colaboram para a compreensão da cultura organizacional (CASAGRANDE, 2009). Esses aspectos podem estar presentes nas práticas e crenças utilizadas para diferenciar grupos de pessoas (DEAL; KENNEDY, 1999), no desenvolvimento de sistemas sociais de conhecimentos (MORGAN, 2007), na ideologia de um grupo (SCHEIN, 2009), em valores, leis e rituais que ao longo da história humana, permitem a sobrevivência e evolução do indivíduo (ARGYRIS, 1992). Tanto que Souza (2008, p. 41) enfatiza que as tipologias de cultura surgem em “consequência de uma literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes, associam-se a opostas formas ou tipos de organização”.

Ferreira e Assmar (2008) ressaltam que os modelos teóricos desenvolvidos na literatura para explicar as diferentes formas de manifestação da cultura organizacional e seus elementos apresentam semelhanças e também divergências conceituais, entretanto, observam as referidas autoras, que os **valores e práticas** organizacionais constituem-se os elementos mais citados da cultura organizacional. Segundo Bastos et al. (2008, p. 127), “os valores dos líderes e fundadores indubitavelmente moldam a cultura, porém é por meio das práticas diárias, transmitidas aos membros mediante mecanismos de socialização, que essa cultura afeta seus membros”.

Hofstede et al. (1990) estruturam um questionário destinado a comparar os **valores** e **práticas** de vinte diferentes organizações da Holanda e da Dinamarca, com o objetivo de identificar valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional, diferenciando três dimensões subjacentes aos **valores** (necessidade de segurança; centralidade do trabalho; necessidade de autoridade) e seis dimensões subjacentes às **práticas** (orientações para processos versus resultados; orientação para empregado versus tarefa; orientação paroquial versus profissional; sistema aberto versus fechado; sistema rígido versus flexível; orientação normativa versus pragmática). O resultado da pesquisa indicou que as práticas estavam significativamente correlacionadas à variedade de tarefas, ao tipo de estrutura e aos sistemas de controle característico de cada unidade. Segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 128) “as práticas e os valores organizacionais, mantêm, portanto, uma íntima relação, na medida em que as práticas são grandemente influenciadas pelos valores básicos da organização”.

Para avaliar e apurar implicações da cultura organizacional, pesquisadores começaram a averiguar instrumentos para oferecer respaldo para melhores resultados produtivos e financeiros (CAVEDON, 2003), bem como, aspectos do relacionamento da cultura organizacional, com outros fatores, áreas de estudo e ramos de atividades (FLEURY; FLEURY, 2001). O próximo tópico (2.1.2) apresenta o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira et al. (2002), com o propósito de avaliar a cultura organizacional, por meio das práticas e valores que a tipificam.

2.1.2 IBACO

O IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) é um instrumento originalmente nacional, desenvolvido por Ferreira et al. (2002), com o objetivo de avaliar a cultura organizacional, por meio dos seus valores e de suas práticas, na perspectiva dos indivíduos integrantes da organização. O instrumento é composto por noventa e quatro afirmativas, que devem ser respondidas em escalas variando de 1 (não se aplica de modo nenhum) a 5 (aplica-se totalmente), em função do nível em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo desenvolve suas atividades (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

A construção do IBACO ocorreu em duas etapas. No primeiro momento, foram realizadas dezessete entrevistas com diretores e gerentes de empresas públicas e privadas gerando a partir da análise de conteúdo das respostas, um instrumento composto de cento e vinte e seis itens. Nas entrevistas foram abordadas as seguintes temáticas: atendimento aos clientes internos e externos; atividades desenvolvidas; distribuição de recompensas; formas de relacionamento; planejamento de mudanças; procedimentos adotados para a tomada de decisões (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

No segundo momento da construção do IBACO, o instrumento originado na primeira etapa foi aplicado a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas situadas na cidade do Rio de Janeiro. Segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 129), os dados obtidos foram analisados mediante o uso de técnicas de análise fatorial exploratória e posteriormente, distribuídos em quatro fatores associados a valores e três fatores associados a práticas organizacionais: valores de profissionalismo cooperativo (23 itens); valores de profissionalismo competitivo e individualista (8 itens); valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder (13 itens); valores associados à satisfação e bem estar dos empregados (11 itens); práticas de integração externa (17 itens); práticas de recompensa e treinamento (14 itens); práticas de promoção do relacionamento interpessoal (8 itens).

Conforme Ferreira e Assmar (2008, p. 129), os valores e as práticas recebem as seguintes descrições:

Valores de profissionalismo cooperativo: são relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

Valores de profissionalismo competitivo e individualista: relacionados a valorização da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder: são valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.

Valores associados à satisfação e bem estar dos empregados: concernentes à valorização do bem estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.

Práticas de integração externa: práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

Práticas de recompensa e treinamento: práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.

Práticas de promoção do relacionamento interpessoal: práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

A partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais, foi elaborada uma versão reduzida do IBACO, contendo trinta itens distribuídos igualmente entre três fatores de valores e três fatores de práticas, mantendo as qualidades psicométricas da versão original (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Os trinta itens da versão reduzida do IBACO estão dispostos da seguinte maneira:

Fatores de valores: profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo; satisfação e bem estar dos empregados;

Fatores de práticas: integração externa; recompensa e treinamento; promoção do relacionamento interpessoal.

O próximo tópico (2.2), aborda o outro constructo, comprometimento organizacional, compreendendo os fundamentos teóricos, conceitos e instrumentos de avaliação.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao longo da vida, o ser humano desenvolve vínculos com outras pessoas, com grupos sociais e variados tipos de instituições, como por exemplo, partidos políticos, clubes recreativos, escolas, instituições filantrópicas, serviços voluntários, entre outras. No âmbito organizacional, em decorrência da busca contínua por maior competitividade nos negócios (POZZOBON, 2006) e de melhores índices econômicos, produtivos e financeiros, o comprometimento é um fator que pode influenciar no desenvolvimento individual e nos resultados organizacionais (MEYER; ALLEN, 1991), no fortalecimento do trabalho eficaz, alcance das metas, motivação, valores e nos objetivos pessoais (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Observar que o comprometimento pode ser estabelecido por gestores e por indivíduos com múltiplos objetivos não é uma utopia, pois diversos padrões podem ser apontados quando se consideram os vínculos do empregado com a organização, com sua profissão e com o trabalho desenvolvido (CANTARELLI, 2012). Dessa maneira, um funcionário pode assumir metas, ratificar acordos e combinar um comprometimento com a organização (BASTOS et al., 2008), entretanto, com níveis distintos de identificação em diferentes setores, mesmo atuando em uma mesma organização (BASTOS, 2000; COLOSSI, 2004).

De acordo com Bastos et al. (2008, p. 49), o comprometimento é “um dos constructos mais intensamente investigados em comportamento organizacional”. Para ilustrar como o tema está sendo estudado nas últimas décadas, o Quadro 5 destaca alguns estudos desenvolvidos sobre o constructo comprometimento organizacional.

Quadro 5 – Estudos do constructo comprometimento organizacional

AUTORES	ANO	PRINCÍPIOS E CLASSIFICAÇÕES
KELMAN	1958	O comprometimento possui três bases independentes: a submissão (motivada por recompensas extrínsecas); independência (desejo de afiliação); internalização (congruência entre os valores individuais e organizacionais).
BECKER	1960	Enfatiza os investimentos realizados e desenvolvidos pelo funcionário para permanecer na empresa.

HREBINIAK; ALLUTO	1972	Estudam o comprometimento como um fenômeno estrutural, sendo este o resultado das transações entre o indivíduo e a organização.
MOWDAY; PORTER; STEERS	1982	Comprometimento afetivo como forte relação entre o indivíduo e sua organização, sob a tendência de aceitação de valores.
RIPON	1987	O comprometimento no trabalho depende da interação entre expectativas do indivíduo e as características do emprego.
BECKER	1992	Comprometimento pode ser associado a outras pessoas, no conteúdo compartilhado com a coerência ao sistema de valores aceito pelo indivíduo, obtenção de recompensas específicas.
BRITO	1995	Comprometimento conceituado como envolvimento, sentimento de identidade e autonomia com a adesão aos objetivos e valores da profissão.
BASTOS; BRANDÃO; PINHO	1996	Cinco enfoques de pesquisas sobre o comprometimento: dimensão atitudinal afetiva, comportamental, instrumental, normativa e sociológica.
MEYER; ALLEN	1997	Estudam comprometimento no modelo tridimensional, analisando o comprometimento afetivo, instrumental e normativo.
ULRICH	1998	As pessoas querem do trabalho: respeito, confiança, oportunidades de crescer e sentir orgulho do que fazem.
DAVIS; NEWSTROM	2001	Os vínculos estabelecidos entre indivíduo e empresa surgem como elementos relevantes para as novas arquiteturas organizacionais emergentes.
PILATI	2003	O comprometimento do trabalhador é um importante conceito atitudinal para compreender vários comportamentos no trabalho.
SIQUEIRA	2004	Ligação psicológica desenvolvida quando o indivíduo internaliza as crenças da organização.
SOLDI	2006	Seis enfoques de pesquisas sobre o comprometimento: afetivo-atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.
LAGES	2010	Pessoas comprometidas têm mais probabilidades de permanecer na organização e de realizar seu trabalho para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

No Quadro 5, torna-se possível observar que os estudos sobre comprometimento organizacional não estão inertes ou mesmo estagnados na história. Nota-se, com a evolução dos tempos, que pesquisadores interessados na compreensão dos vínculos estabelecidos entre empregado e organização, bem como, no desejo de encontrar e de tornar as pessoas mais comprometidas (LAGES, 2010; CANTARELLI, 2012), têm se voltado para investigações sobre processos cognitivos utilizados pelo indivíduo (MEDEIROS et al., 2005). Nota-se também que outros pesquisadores demonstram interesses em avaliar a relação de perda (BRITO, 1995) e o custo associado ao rompimento da relação de troca com a organização (BECKER, 1992; MEYER; ALLEN, 1997).

O desafio encontrado por gestores está na explicação de vínculos para o trabalho eficaz e superação de metas (SOARES, 2001), o que possibilitaria definir estratégias para estreitar o relacionamento entre indivíduos/indivíduos, indivíduos/trabalho e indivíduos/organização (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS, 2003; BASTOS, 2009). Além de estreitar esses relacionamentos, várias ciências procuram estudar o equilíbrio entre o discurso e as realizações necessárias para maior comprometimento dos indivíduos (ROWE, 2008).

Salienta Neto (1999, p.21) que as “organizações estão alterando sua estratégia de administrar seus integrantes, passando da estratégia baseada na obediência, para uma estratégia baseada no comprometimento”. Neste sentido, o estudo sobre o constructo comprometimento organizacional está sendo desenvolvido com o objetivo de auxiliar as mais diversas organizações a desenvolverem novas estratégias de gerenciamento de equipes (SPECTOR, 2002), bem como, compreenderem o envolvimento no trabalho (LUNA; BAPTISTA, 2001) e contribuírem na identificação da satisfação do ser humano com a atividade desenvolvida (NAVES; COLETA, 2003).

Os vínculos estabelecidos entre empregado e organização aparecem como importantes elementos nas novas arquiteturas organizacionais emergentes (DAVIS; NEWSTROM, 2001) e passam a demandar envolvimento, satisfação e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes (MEYER; ALLEN, 1993). Dessa maneira, há duas ações que desencadeiam diferentes sentimentos e percepções nos trabalhadores dentro das organizações, gerando vários estudos no campo do comportamento organizacional. Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), a primeira ação é do trabalho executado, onde os estudos estão voltados ao vínculo e

ao envolvimento com o trabalho. A segunda ação é da organização empregadora, onde os estudos estão focados no vínculo organizacional.

As pesquisas sobre comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum, de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos (NAVES, COLETA, 2003). Nesse sentido, comprometimento é estudado em função da natureza do vínculo que o indivíduo tem com a organização, o grupo, os valores, a profissão e o trabalho realizado (BASTOS et al., 2008).

Importante salientar que há um conflito conceitual na área corporativa e na linguagem cotidiana com os estudos científicos sobre o tema comprometimento. A primeira argumentação desse conflito, segundo Bastos (1997), consiste na tradução da palavra comprometimento para a língua portuguesa. Na língua inglesa, o verbo *to commit*, de origem latina *committere*, tem três significados:

- Relacionado com o verbo envolver;
- Indicação com comissionar, encarregar e designar;
- Ação de desempenhar uma atividade com afinco.

Os três significados mencionados anteriormente, poderiam ser interpretados de forma errônea, gerando uma conotação negativa na ação de atingir uma meta. Um segundo argumento para o conflito conceitual dos estudos científicos sobre o tema comprometimento pode, segundo Medeiros (2003), estar atrelado com a ideia de adesão, agregar-se, colocar-se junto, engajamento e envolvimento. Nesse sentido, pode ocorrer um conflito com o significado de permanecer, sendo associado ao compromisso e a ideia de responsabilidade, pois segundo Bastos (1997, p.29), “comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo, a ter o desejo de permanecer naquele curso de ação”.

O significado de engajamento é um dos fatores que contribui para o comprometimento, bem como, o desejo de evitar inconsistências entre as ações e o comportamento (BASTOS, 2009). O envolvimento do indivíduo, tanto no trabalho realizado, como no desejo de permanecer na organização, com a identificação, empenho e reconhecimento (valorização), por parte dos gestores e da organização, também são fatores do comprometimento.

O Quadro 6, elaborado por Bastos e Brito (2002), assinala ações para contribuir com o comprometimento de pessoas nas mais diversas áreas do primeiro, segundo e terceiro setor.

Quadro 6 – Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSA O TRABALHADOR
Incentivo às sugestões	Quando uma pessoa emite sugestões, a organização deve reconhecer o interesse dela em contribuir com a empresa.
Liberdade de Pensamento	Ter oportunidades de se expressar sugestões, contribuições e críticas sem medo.
Participação nos Lucros	A organização deve envolver seus integrantes com programas de benefícios gerados por meio da participação nos lucros.
Reconhecimento	Tem que reconhecer o profissional, criando sistemas de reconhecimento.
Respeito	Respeitar o profissional como pessoa e não como um recurso ou número.
Salário Compatível	A remuneração precisa ser compatível com o mercado de atuação.
Valorização Profissional	Valoriza o trabalho de cada integrante da equipe, contribuindo com seu crescimento pessoal e profissional.

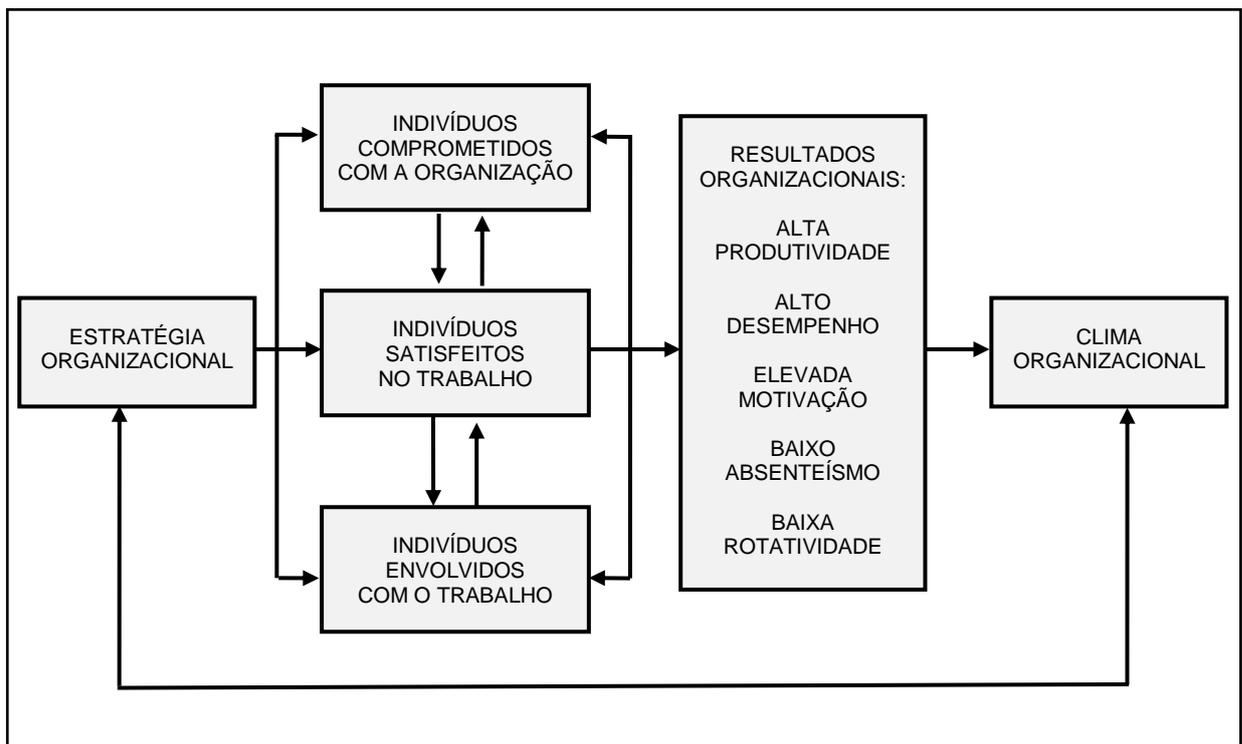
Fonte: Bastos e Brito (2002)

As informações que fazem parte do Quadro 6 foram as bases de um estudo realizado por Bastos e Brito (2002), entre gestores de uma empresa petroquímica, utilizando mapas cognitivos do trabalhador comprometido e as bases do comprometimento mais significativo para cada participante da pesquisa. As informações que estão no quadro com o título “o que pensa o trabalhador” ajudam a compreender o que pensa o trabalhador com relação aos incentivos e a possíveis

sugestões, liberdade de pensamento, participação nos lucros, reconhecimento, respeito, salário compatível e valorização profissional (BASTOS; BRITO, 2002).

A Figura 5, ilustra como indivíduos comprometidos com a organização, satisfeitos e envolvidos com o trabalho, podem oferecer índices elevados de produtividade e contribuir para melhorar o clima organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Figura 5 – Estratégias organizacionais e satisfação no trabalho

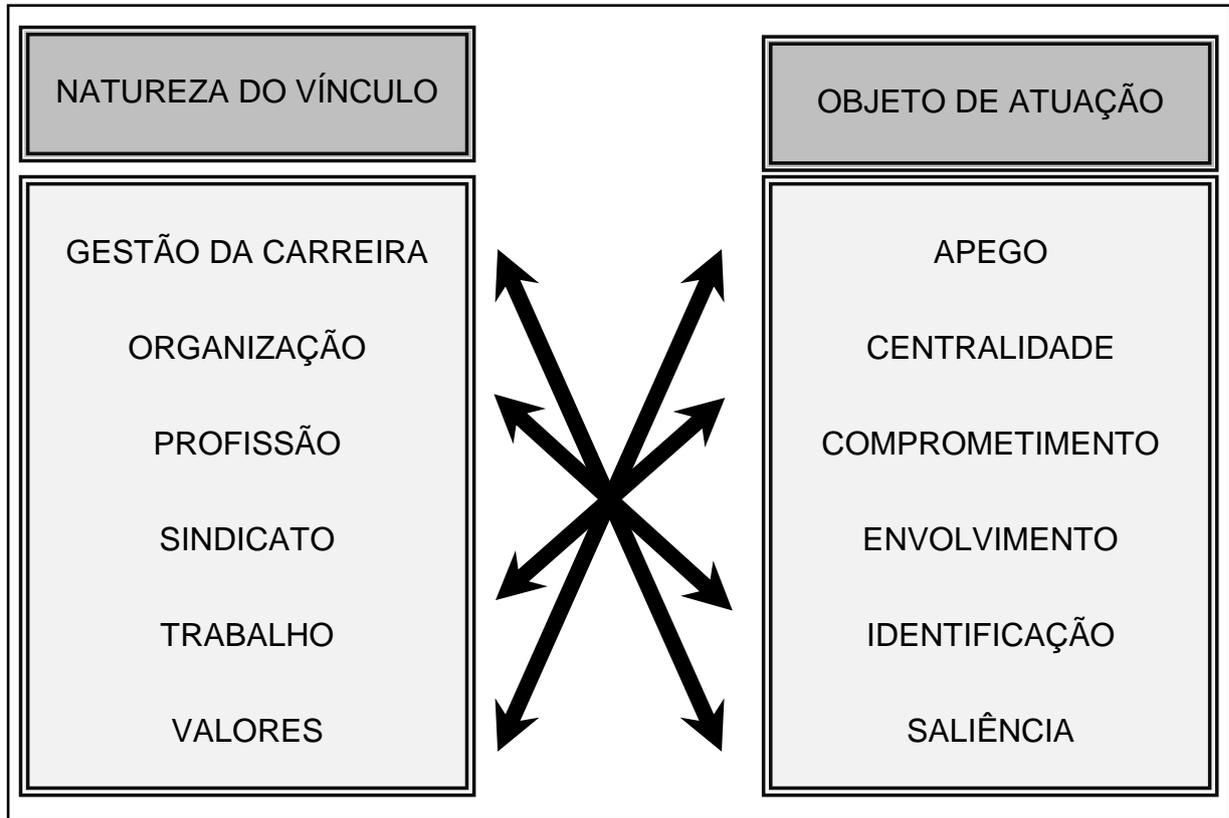


Fonte: adaptado de Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 21).

A busca de convergência no interesse em intensificar o nível de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1993), da necessidade do indivíduo e da organização em gerar maior satisfação, podem gerar maior produtividade com o desenvolvimento de uma visão estratégica (SENGE, 1991). Para destacar a pluralidade de conceitos existentes sobre comprometimento, Morrow (1983) agrupou vinte e nove conceitos e medidas com os principais fatores de seu principal alvo de comprometimento. Segundo Bastos et al. (2008, p. 49), esta pesquisa ficou famosa por identificar o que a autora chamou de “focos de comprometimento” descritos por: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

A Figura 6, ilustra a redundância conceitual, bem como os cinco focos do comprometimento estruturados por Morrow (1983) que concentra linhas de pesquisa, sendo reduzidas às tentativas de estudá-los conjuntamente.

Figura 6 – Redundância conceitual e os focos do comprometimento



Fonte: adaptado de Morrow (1983, p. 15).

Esse delineamento de incluir nas pesquisas os diversos focos de comprometimento como organização, trabalho, grupo e gestão de carreira passa a indicar um conjunto de recomendações na literatura sobre comprometimento, conforme estudos desenvolvidos por: Meyer e Allen (1993), Bastos (2000), Medeiros (2003), Siqueira (2004).

Coelho (2010, p. 106), destaca que “a flexibilidade em organizações e empregos só será atingida através de indivíduos com alto nível de comprometimento e autoconfiança”. Quando o indivíduo desempenha determinada atividade, intensificando o comprometimento em função de sua responsabilidade, pode representar uma conexão, muito além de uma conduta de lealdade passiva para com a organização (LAGES, 2010).

Dessa maneira, selecionar, entrevistar, contratar e reter indivíduos dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da organização é uma realidade contemporânea (CANTARELLI, 2012). Isso significa que há hoje uma busca por pessoas que não trabalham somente por salário ou benefícios imediatos, mas pelo prazer, satisfação e o significado do trabalho (MEDEIROS, 2003).

Podem ocorrer, segundo Becker (1992), três maneiras distintas de sistematizar o comprometimento organizacional. A primeira relaciona-se com o propósito de ser associado com outras pessoas ou grupos. A segunda maneira está focada na relação do conteúdo compartilhado do grupo com a coerência ao sistema de valores aceito do indivíduo. A terceira maneira de sistematizar o comprometimento refere-se a obter recompensas específicas ou ainda coibir penalidades específicas (BECKER, 1992). Essas três maneiras distintas foram anteriormente definidas por Hrebianiak e Alutto (1972), como sendo um fenômeno gerado em decorrência das transações adquiridas pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo.

Até o final dos anos oitenta, Bastos et al. (2008, p. 50) afirmam que a pesquisa internacional esteve fortemente dominada pela perspectiva desenvolvida por Porter; Steers; Mowday; Boulain no trabalho “*Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*” e posteriormente consolidada no clássico trabalho “*Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*”, de Mowday; Porter; Steers (1982, p. 27) que caracterizam o comprometimento organizacional por três fatores, enfatizando a natureza afetiva e, portanto, unidimensional, da identificação do indivíduo com a organização: “forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização; desejo de se manter na organização”.

A abordagem de Mowday; Porter; Steers (1982), segundo Bastos et al. (2008), foi base de uma das mais difundidas e aceitas medidas de comprometimento organizacional denominada *Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*. De acordo com os referidos autores, muitos estudos atestam a natureza unidimensional da medida e os ótimos indicadores psicométricos de validade e fidedignidade.

Ao se considerar a complexidade do sistema a que se denomina organização bem como dos processos psicológicos que baseiam o estabelecimento do comprometimento, a pesquisa sobre comprometimento organizacional voltou-se

para a preocupação com a dimensionalidade deste constructo. Nesta direção, as pesquisas caminharam para um consenso sobre sua multidimensionalidade, embora com estudos não conclusivos quanto às suas dimensões (Bastos et al, 2008).

2.2.1 A DIMENSIONALIDADE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O primeiro autor a estruturar os componentes de comprometimento em dimensões diferentes, segundo Medeiros (2003), foi Kelman, em 1958. Para esse autor o comprometimento ou o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, possui três bases independentes: a primeira é a submissão, sendo motivada por recompensas extrínsecas. A segunda base independente é a identificação, baseada no desejo de afiliação. A terceira base é a internalização, desenvolvida com a congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Um dos estudos mais importantes sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional e com fortes impactos sobre o campo é o desenvolvido por Meyer e Allen (1991), com o título “*A three-component conceptualization of organizational Commitment*”, no qual os autores conceituam três dimensões do vínculo do indivíduo com a organização, que correspondem a distintas naturezas dos processos psicológicos, denominadas de **bases de comprometimento**: a afetiva (apego psicológico - associa-se a ideia de lealdade, sentimento de pertencer e desejo de contribuir); a normativa (sentimento de dever à internalização de valores e objetivos da organização) e a instrumental (custos econômicos, sociais ou psicológicos associados a deixar a organização).

O enfoque da abordagem com relação ao **comprometimento afetivo** (*Affective Commitment*) dominou a literatura sobre o constructo. Estudado predominantemente sob a abordagem atitudinal, enfatizou-se a natureza afetiva do processo como um envolvimento, no qual ocorre a identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; FINEGAM, 2000; POZZOBON, 2006). Nessa perspectiva, o comprometimento afetivo foi relacionado com fatores emocionais, no qual o indivíduo gera uma identificação, sentindo-se envolvido com a organização em que atua. Conforme Meyer e Allen (1990, p. 3), os “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização por que eles querem”.

Kelman (1958) enfatiza a identificação do indivíduo, baseada no envolvimento e no desejo de internalização dos valores entre o indivíduo e a organização. O comprometimento afetivo indica coesão, sendo o vínculo com as relações sociais de uma determinada organização (BASTOS, 2000), gerada por meio de técnicas e cerimônias que explicitam a maneira de ser do indivíduo na organização (SPECTOR, 2002).

Segundo Oliveira (1998, p. 15), o comprometimento organizacional afetivo “aumenta com a idade, com o nível do trabalho e com o grau de contribuição do indivíduo para com a organização”. Os efeitos do comprometimento afetivo são associados a um maior índice de desempenho e de menores intenções de sair da organização (BASTOS et al., 2008), gerando uma baixa rotatividade, menores indicadores de absenteísmo e maior operacionalização dos projetos internos desenvolvidos nas áreas de atuação (MEYER; ALLEN, 1997).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), as bases da pesquisa do comprometimento afetivo foram fundamentadas nas teorias de Etzioni em 1975, explorando aspectos afetivos na disposição do indivíduo em se empenhar ao máximo, de maneira positiva com a organização. Posteriormente essa abordagem foi aprimorada com os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter em 1979, com a conclusão de que, indivíduos com elevado grau de comprometimento, se sentem emocionalmente ligados, internalizando valores com o propósito de oferecer um esforço considerável em favor da organização.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (1999) esse favorecimento da satisfação pessoal, sedimenta os sentimentos do indivíduo, bem como, de suas crenças, identificações e capacidade de assimilação dos valores organizacionais. O favorecimento da satisfação do indivíduo ressalta a importância do suporte oferecido pela organização, na percepção dos seus integrantes (BASTOS et al., 2008).

Os vínculos afetivos com a organização tendem a crescer na proporção em que os indivíduos identificam um comprometimento da organização para com eles (BASTOS et al., 2008). Nesse sentido, Meyer e Allen (1990) aconselham líderes e gestores a estimular o comprometimento afetivo com seus integrantes, considerando que as pessoas com valores intrínsecos representam maior associação aos valores estabelecidos, inclinando-se em permanecer e trabalhar para o seu sucesso e para o êxito da organização (MEDEIROS et al., 2005).

Uma organização que realiza a prática constante dos valores firmados, da missão e de suas crenças, bem como, também promove a criatividade, a iniciativa e a comunicação aberta com seus integrantes, torna-se, segundo Meyer e Allen (1990), mais propensa a desenvolver o comprometimento afetivo. Dessa maneira, quando o indivíduo posiciona-se de maneira ativa, desejando contribuir para o bem estar da empresa, imprimindo em suas tarefas as suas habilidades e desenvolvendo continuamente suas competências, favorece a busca de sua satisfação pessoal, gerando maior vínculo com a organização (MOWDAY,1998; SIQUEIRA, 2004).

O enfoque da abordagem com relação ao **comprometimento normativo** (*Normative Commitment*) caracteriza-se como um sentimento de dívida social, obrigatoriedade em retribuir um favor e obrigação em permanecer na organização. Meyer e Allen (1993, p. 539) enfatizam que “empregados com um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados”. O comprometimento normativo é visualizado como um conjunto de pressões normativas, internalizadas para que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos, metas e desafios da organização. Segundo os estudos de Wiener (1982, p. 421), o comprometimento adquire um caráter normativo, com “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo (BASTOS et al., 2008).

O comprometimento normativo pode ser trabalhado, por meio dos processos motivacionais, com o pressuposto que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que assume internamente (SIQUEIRA, 2005). Conforme Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento normativo é identificado, como sendo de controle, enfatizando normas, metas e identificação dos valores como orientadores do comportamento do indivíduo na organização.

Meyer e Allen (1990) definem e contextualizam o comprometimento normativo em três indicadores. O primeiro indicador refere-se ao sentimento de lealdade para com a organização; o segundo relaciona-se ao dever de se sacrificar em benefício da organização; o terceiro indicador fundamenta-se na ação de não realizar críticas à organização (MEYER; ALLEN, 1990). Esses três indicadores representam uma maneira de controle sobre as ações das pessoas, denominada como normativa, pois

exibe certas intenções comportamentais para acreditar que é correto realizar determinadas tarefas (BASTOS et al., 2008).

No entendimento de Bandeira, Marques, Veigas (1999), o enfoque da abordagem com relação ao comprometimento normativo é perpetuada por pressões de normas. Contudo, a adesão a esse formato de vínculo dependerá dos valores, normas e pressões que os indivíduos podem eleger como moral e ético. Essas pressões normativas, geralmente são provenientes da cultura da organização, que aplica ações e comportamentos de acordo com as mudanças geradas pela área de atuação e estratégias competitivas (MEYER; ALLEN, 1990).

Nessa direção, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles de normas por parte das organizações (MATHIEU; ZAJAC, 1990), tais como regulamentos, ou ainda, como uma missão forte e disseminada dentro da organização (WIENER, 1982). Relevante enfatizar que no comprometimento normativo, o indivíduo possui um sentimento de obrigação em permanecer na organização, que é gerado pela vontade de atingir as metas e os objetivos organizacionais (RAMALHO, 2008).

Segundo Medeiros (2003) e Bastos (2008), o comprometimento normativo reflete no indivíduo um desejo de permanecer desempenhando seu trabalho com um sentimento de culpa, caso queira deixar a organização. Experiências prévias do processo de integração e de socialização podem auxiliar no processo de desencadeamento do enfoque da abordagem com relação ao comprometimento normativo, visto que, alguns benefícios recebidos pelo indivíduo, podem justificar a permanência na organização (POZZOBON, 2006).

O enfoque da abordagem com relação ao **comprometimento instrumental** (*Continuance Commitment*) enfatiza a percepção dos custos associados em deixar a organização e os benefícios de sua saída, bem como a equidade existente entre recompensas e contribuições (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; FINEGAM, 2000). Há uma avaliação relativa à perda ou custo associado ao rompimento da relação de troca com a organização, sendo que Meyer e Allen (1990, p. 3), indicam que os “empregados com características do comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam”.

Segundo os pesquisadores Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1994), Siqueira (2001) e Medeiros (2003), o comprometimento instrumental pode assumir diversos rótulos, como calculativo (*calculative*), continuação (*continuance*) ou trocas laterais

(*side bets*). Ainda segundo Bastos (1994), o comprometimento instrumental pode ser analisado por quatro fatores: perdas profissionais; perdas de investimentos feitos na organização; perdas de retribuições organizacionais; perdas sociais no trabalho.

O comprometimento instrumental deriva das pesquisas realizadas por Becker em 1960, com base nos estudos da Sociologia. Demonstra um desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidades e reconhecimento por parte da organização (BASTOS, 2008).

Importante mencionar que a abordagem com relação ao comprometimento instrumental representa uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade (BASTOS et al., 2008). Envolve a avaliação do indivíduo, baseando-se nas recompensas e nos custos associados à sua permanência na organização (MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998).

Para Mathieu e Zajac (1990) o comprometimento instrumental é um mecanismo psicossocial, cujos elementos (*sidebets*) ou consequências de ações prévias (*consequences of previous actions*) impõem limites. O indivíduo pode optar por permanecer na organização, enquanto perceber benefícios nessa escolha realizada (BATISTA, 2005). No momento que constatar um distanciamento dos retornos recebidos, a escolha provavelmente será a de abandonar a organização (HREBINIAK; ALLUTO, 1972; BASTOS, 2009).

O Quadro 7, elaborado por Bastos et al (2008, p. 54) destaca de maneira sintética as diferentes bases do comprometimento organizacional e os autores que produziram reflexões sobre cada uma delas.

Quadro 7 – Diferentes bases do comprometimento e autores seminais

Bases do comprometimento	Autores seminais
Comprometimento afetivo ou atitudinal (baseado na aceitação dos objetivos da organização).	Etzioni (1961): Envolvimento moral Kanter (1968): Comprometimento de coesão Porter et al. (1974): internalização Monday et al. (1982): internalização O'Reilly e Chatman (1986): internalização
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental (baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização).	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kanter (1968): comprometimento de continuação Meyer e Allen (1984): <i>compliance</i> O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i>

Comprometimento normativo (baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização).	Kanter (1968): comprometimento de controle O'Reilly e Chatman (1986): identificação Meyer, Allen e Smith (1993): identificação
Comprometimento comportamental (baseado no vínculo com ações).	Kiesler e Sakamura (1966) Salancik (1977, 1982)

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p.54).

Destaca-se que as três bases de comprometimento (afetiva, normativa e instrumental) são propostas considerando a perspectiva atitudinal do comprometimento, ou seja, neste caso, o comprometimento é visto como uma atitude. Entretanto, como apontado por Bastos et al (2008), há uma vertente de estudos que indica a necessidade de também estudar o comprometimento sob a perspectiva comportamental, a partir de indicadores comportamentais.

No Brasil, o modelo teórico proposto no trabalho de Meyer e Allen (1997) foi estudado por Bastos; Siqueira; Medeiros; Menezes em 1999, 2002, 2003 e 2008, que validaram o modelo integrativo para compreensão do comprometimento no trabalho, desenvolvendo um conjunto de escalas para avaliação do comprometimento. Nesta perspectiva, Siqueira (2001) propõe um conjunto de escalas, versões nacionais do modelo de Meyer e Allen (1997), para medir o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, respectivamente denominadas escala de comprometimento organizacional afetivo – ECOA, escala de comprometimento organizacional normativo – ECON, escala de comprometimento organizacional calculativo – ECOC (Bastos et al, 2008).

Tendo por base a vertente comportamental do comprometimento, Bastos e Menezes (2003 apud Bastos et al., 2008) desenvolveram e validaram uma escala - Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), que oferece situações/problemas específicas ao trabalhador, buscando inferir das respostas para indicar a presença de um traço latente de mensuração. A EICCO oferece algumas situações com cursos alternativos de ações (respostas) e considera as relações entre atitude e comportamento, sendo construída, desenvolvida, validada e padronizada considerando o elemento **intenções**

comportamentais. Segundo Bastos et al. (2008, p. 69), a EICCO é “um elo que intermedeia a relação entre a atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido propriamente dito”.

A versão final da EICCO, segundo Bastos et al. (2008), foi constituída com 20 itens, distribuídos em quatro fatores. O primeiro é o da participação, composto de itens relacionados com a intenção dos indivíduos participarem das atividades, das políticas e dos programas da organização, de maneira a identificar problemas e pontos fracos, sugerindo resoluções e sugestões de melhoria. O segundo fator é o de melhor desempenho e produtividade, que corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do indivíduo mediante solicitação da organização. O terceiro fator é o de empenho extra ou sacrifício adicional, que diz respeito à dedicação extra do indivíduo em prol da organização. O quarto fator é a defesa da organização exibindo preocupação com a imagem interna e externa, bem como a disposição em defender a organização frente às críticas alheias.

O próximo tópico (2.2.2), apresenta a EBACO que incorpora as bases dos três componentes de comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1997): comprometimento afetivo (caracterizado pelo apego à organização seguindo os modelos de Mowday, Steers e Porter de 1979), comprometimento normativo (construído sob a perspectiva de dívida moral e necessidade de retribuição à organização seguindo os modelos de Wiener de 1982), comprometimento instrumental (oriundo da análise dos custos relativos ao abandono em deixar a organização seguindo os modelos de Becker de 1960).

2.2.2 EBACO

A EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional) constitui-se em uma escala nacional, desenvolvida por Bastos et al (2008). A construção da EBACO é pautada na chamada de diversos estudos para a realização de pesquisas que investiguem as diferentes dimensões ou bases do comprometimento organizacional, bem como, no argumento de que modelos desenvolvidos para mensurar o comprometimento organizacional “não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados.” (BASTOS et al, 2008, p.61).

A EBACO considera sete bases do comprometimento organizacional. O número de bases deve-se à consideração de estudos sobre a dimensionalidade das

bases instrumental e normativa que evidenciaram que estas bases são compostas tanto empírica quanto teoricamente por fatores distintos. Para a validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Segundo Bastos (2008, p. 61) “este contingente de trabalhadores inclui diversas categorias ocupacionais, a exemplo de professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários, entre outras”.

Conforme Bastos et al. (2008, p. 63), as sete bases do comprometimento organizacional são definidas da seguintes maneira: **Obrigação em permanecer** (crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização); **Afetiva** (crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais); **Afiliativa** (crença que é reconhecido por colegas como membro do grupo e da organização); **Escassez de alternativas** (crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização); **Obrigação pelo desempenho** (crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais); **Linha consistente de atividade** (crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização); **Falta de recompensas e oportunidades** (crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades).

Para ilustrar algumas das principais fundamentações teóricas da EBACO, o Quadro 8 destaca as bases do comprometimento organizacional e os autores pesquisados.

Quadro 8 – Fundamentação teórica da EBACO

Bases do comprometimento organizacional	Fundamentação teórica da base e os Principais autores pesquisados por Bastos et al. (2008)
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Gouldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers), (1982); Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine), (1998).

Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldener (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers), (1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999).
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991).
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers), (1982); Oportunidades – Thévenet (apud Sá e Lemoine), (1998); Recompensas – Becker (1992).
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972).
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991).
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982); Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers), (1982).

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008, p.62).

Para o presente trabalho será usada a EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional), compreendendo as sete bases de estudo: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; escassez de alternativas. Considerando assim as duas vertentes da pesquisa (cultura e comprometimento), o tópico a seguir, apresenta os vínculos e os estudos dos dois constructos em pesquisas já realizadas.

2.3 CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O exame da literatura e a relevância dos estudos da cultura organizacional e do comprometimento organizacional evidenciam as mais diversas formas e diferentes perspectivas teóricas. Segundo Assmar; Ferreira; Souto (2005), a cultura é um importante antecedente do comprometimento organizacional e pode influenciar o comportamento humano criando padrões que são internalizados pelo indivíduo.

Importante destacar que grande parte dos estudos de cultura organizacional como antecedente do comprometimento foi realizada com identificação da missão, visão, valores, objetivos da organização, manifestações da cultura e dos comportamentos de seus integrantes (RAMALHO, 2004; LAGES, 2010; SILVA, 2011).

Há autores que enfatizam que a cultura organizacional contribui na ação de auxiliar na construção de uma identidade (BASTOS, 2000; SIQUEIRA, 2004). Essa construção da identidade ocorre a partir da comunicação, dos valores, do conjunto de normas e das concepções que acontecem diariamente com aspectos centrais, distintos e duradouros da organização (SIQUEIRA, 2004).

Na ação da cultura organizacional auxiliar na construção da identidade, Sertek (2006, p. 172) enfatiza que “quando se faz referência a comprometimento e qualidade no relacionamento, tratar os clientes como gostaria de ser tratado reflete o resultado de uma cultura de preceitos éticos na organização”. Esse conceito deve estar presente nas relações entre homem e sociedade (ARRUDA, 2006), na ética como um conjunto de conhecimentos (MORGAN, 2007), no agir do indivíduo de forma consciente e na harmonia das relações pessoais (LAGES, 2010).

Torna-se proeminente citar que os estudos de Jaros et al. (1993) ressaltam a presença da cultura da organização, agindo em direção ao comprometimento organizacional e assumindo três diferentes formas. A primeira forma a assumir está direcionada a um **vínculo psicológico afetivo**, por meio de sentimentos de lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer, sob a tendência de aceitar os valores da organização. A segunda forma a assumir encontra-se no **vínculo moral**, como um senso de dever, uma obrigação, por meio dos objetivos, valores e da missão da organização. A presença da cultura da organização, agindo em direção ao comprometimento organizacional assume a terceira forma com um **vínculo de continuação**. Isso ocorre quando o indivíduo sente-se reprimido a um lugar em decorrência aos altos custos em deixar a organização.

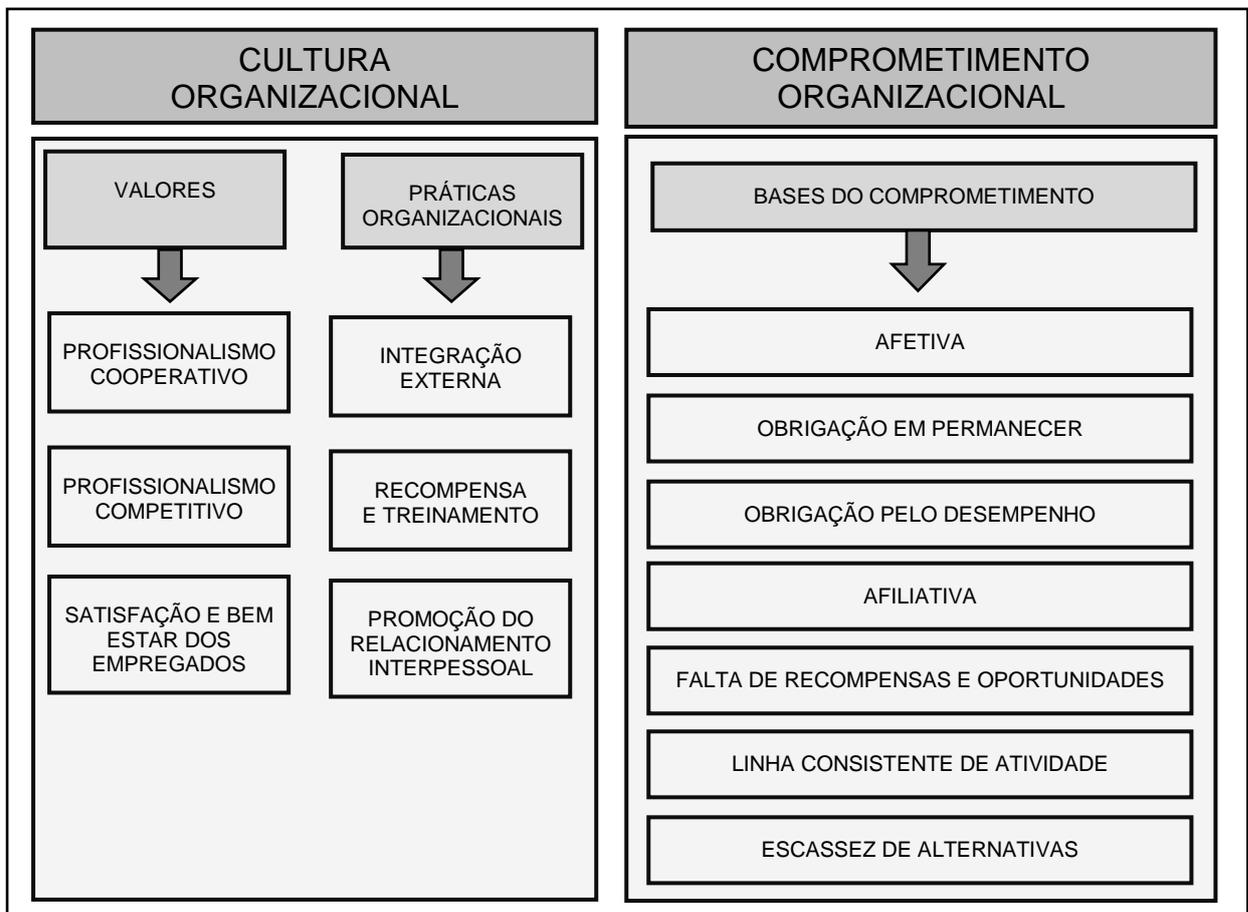
Esses três diferentes vínculos mencionados anteriormente dos estudos de Jaros et al. (1993) aparecem no trabalho de Naves e Coleta (2003), que realizaram uma pesquisa de campo com o título “Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras” em um grupo de hotéis na cidade de Uberlândia (MG), analisando a relação dos tipos de cultura organizacional presente em empresas hoteleiras, com a natureza do vínculo existente entre o indivíduo e a organização

nas três dimensões do comprometimento afetivo, normativo e instrumental (NAVES, COLETA, 2003).

Cultura e comprometimento organizacional foram também estudados juntos em uma pesquisa empírica desenvolvida em uma biblioteca universitária, explorando a variabilidade do comprometimento com a estrutura da organização e do comportamento organizacional (LIMA et al., 2004). Os dois constructos também foram pesquisados juntos em uma organização do terceiro setor do Estado de Recife (SILVA, 2011), em duas empresas atuantes no mercado cearense do setor da construção civil e de tecnologia da informação (NETO, 2010), em uma empresa prestadora de serviço na área de análises de fluídos isolantes (LAGES, 2010) e no setor de hotelaria (RAMALHO, 2004).

A Figura 7, ilustra a estrutura (*framework*) de pesquisa que guiará a coleta, a análise e a interpretação dos dados. Para elaborar a Figura 7, consideraram-se os objetivos propostos e os fundamentos teóricos da pesquisa do IBACO e EBACO.

Figura 7 – Estrutura (*framework*) de pesquisa



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

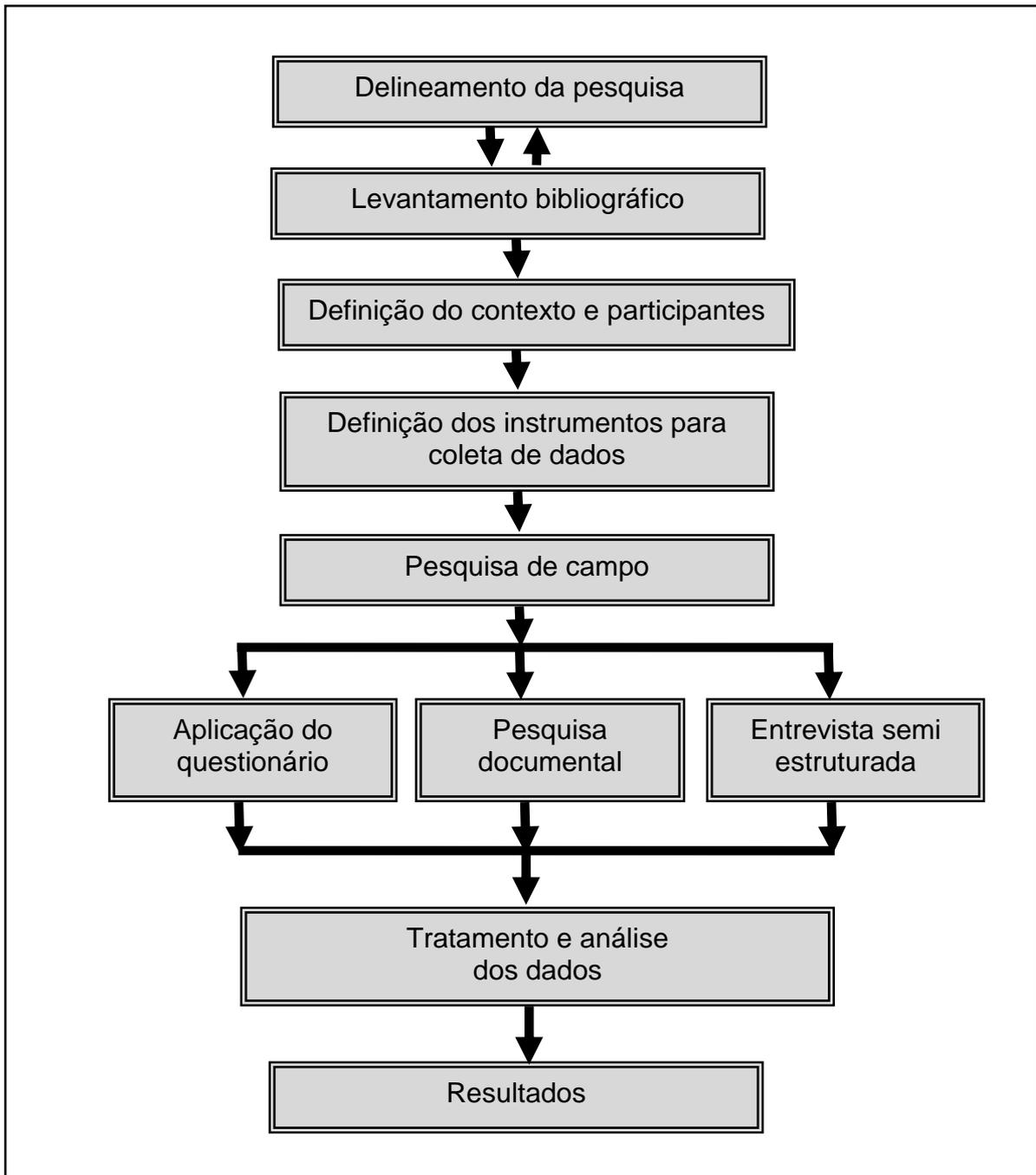
O retângulo do lado esquerdo representa o constructo cultura organizacional com duas dimensões: valores organizacionais e práticas organizacionais. A dimensão “valores organizacionais” é representada por três variáveis: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos empregados. A dimensão práticas organizacionais compreende três variáveis: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. O retângulo do lado direito ilustra o constructo comprometimento organizacional que compreende sete dimensões: obrigação em permanecer; afetiva; afiliativa; escassez de alternativas; obrigação pelo desempenho; linha consistente de atividade; falta de recompensas e oportunidades.

Concluída a revisão de literatura e a apresentação dos constructos cultura organizacional e comprometimento organizacional, o próximo capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo, aborda os fundamentos e os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, cujas etapas estão ilustradas na Figura 8.

Figura 8 – Fluxograma metodológico



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os tópicos a seguir, abordam questões relacionadas à abordagem e à estratégia de pesquisa. É apresentado o objeto de estudo contemplando a descrição do contexto onde a pesquisa foi realizada e os participantes da pesquisa. Posteriormente é abordado os procedimentos e as técnicas de coletas de dados e a aplicabilidade, métodos, procedimentos da análise e interpretação dos dados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Considerando o problema e os objetivos definidos para a pesquisa, a mesma fundamenta-se nas abordagens quantitativa e qualitativa. O método quantitativo é utilizado no desenvolvimento de pesquisas de âmbito social, de comunicação, mercadológicas, opinião e administração, utilizando-se de quantificação tanto na modalidade de coleta dos dados quanto em seu tratamento, por meio de estatísticas (RICHARDSON, 1999; GIL, 2010). Representa em linhas gerais, o método quantitativo, uma maneira de garantir a precisão dos resultados e evitar possíveis distorções de análise e interpretação de informações (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDDSZNAJER, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 286), o enfoque do método quantitativo emprega três traços relevantes: “objetividade (proceder à objetivação dos fenômenos e hierarquização das ações), sistematização (ser ordenada e metódica) e a quantificação dos conceitos (descrever, compreender e explicar os fatos)”. Nesse sentido, em uma pesquisa quantitativa, uma das preocupações está no processo de planejamento com um fluxograma, traduzindo um desenho e conseqüentemente as estratégias utilizadas pelo pesquisador para responder às questões propostas pelo estudo, inserindo procedimentos e instrumentos de coleta, análise e interpretação de dados (ROESCH, 2005). Neste estudo, o método quantitativo orientou o uso de dois instrumentos validados (IBACO e EBACO) e estruturados contendo perguntas fechadas.

O método qualitativo não limita à adoção de uma única teoria, de um paradigma ou de um método, mas permite adotar procedimentos, pressupostos e técnicas, preocupando-se em descrever muito mais aspectos conceituais envolvendo um ou mais fenômenos que estarão sendo analisados. Lakatos e Marconi (2011) enfatizam que nos estudos organizacionais, a abordagem qualitativa começou a ser delineada a partir de 1970 e conforme os fenômenos a serem

estudados recebem várias diferenciações. Segundo Godoy (2006), essas variações ocorrem conforme o ambiente da pesquisa, os valores humanos, sentimentos e experiências, além de relações nas quais o indivíduo está inserido refletindo aspectos culturais, econômicos, sociais e históricos.

A pesquisa qualitativa é utilizada para interpretar fenômenos (GIL, 2010). Ocorre por meio da interação entre a formulação conceitual e a observação, acontece também entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico e pode ocorrer entre a percepção de fatos e a explicação de fenômenos (ROESCH, 2005). Nos estudos organizacionais, o pesquisador e seu objeto de estudo realizam uma interação que estabelece um elemento essencial do processo de formulação teórica (LAKATOS; MARCONI, 2011). Neste estudo, o método qualitativo orientou o uso de entrevistas não estruturadas e da pesquisa documental.

Yin (2001) em seus estudos enfatiza que é essencial ao pesquisador reconhecer a não conveniência em utilizar métodos plenamente estruturados (formais) no exercício de obter informações dos atores (entrevistados), pois algumas pessoas não respondem determinadas questões, alegando ser influenciado por fatores específicos, ou ainda não desejam mencionar certas contribuições em razão de algum mecanismo psicológico de defesa. Godoi (2007) menciona que além das próprias interpretações, o pesquisador conta com outras abordagens de uma mesma realidade, pois cada indivíduo é capaz de realizar uma contribuição sobre determinado tema de maneira diferente.

Gil (2002) destaca que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa não é uma proposta rigidamente estruturada permitindo analisar documentos que podem ser importantes fontes de dados. Fato este foi realizado com a análise dos artefatos visíveis e da pesquisa documental (histórico, organograma, missão, visão, valores, política de gestão de pessoas e fotografias da estrutura física) da empresa objeto deste estudo.

3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia proposta para esta pesquisa foi um estudo de caso. Gil (2006) destaca que o estudo de caso procura compreender, descrever e explorar acontecimentos e contextos de diversos setores e áreas do conhecimento, descrevendo ou analisando fenômenos e contribuindo para a identificação de

variáveis. Godoy (2006) enfatiza que tanto no conhecimento comum como no entendimento científico, a matéria prima para o estudo de caso está centrada no contexto e na circunstância, diferenciada pela maneira de abordar (o método a ser empregado) e a forma de efetuar a interpretação (técnicas a serem utilizadas).

Yin (2001) destaca que o estudo de caso não consegue conquistar êxito quando o pesquisador não se apresenta familiarizado com o próprio estudo, ou mesmo, com suas particularidades geradas pela temática focada. Nesse sentido, torna-se importante enfatizar que dentre as características essenciais para a validade da modalidade do estudo de caso, Godoy (2006) aponta que a descrição evolutiva com a caracterização atual da situação da organização e dos demais dados do tema, devem descrever significados socialmente construídos. Assim, a modalidade de estudo de caso passa a ser definida como subjetiva, pois a coleta de dados possibilita respostas semiestruturadas.

Para contribuir com a estratégia dessa pesquisa, torna-se importante mencionar que o estudo dos constructos cultura e comprometimento organizacional, segundo Pozzobon (2006), podem ser realizado em três diferentes níveis. O primeiro nível é o **micro organizacional** que usa conceitos da Psicologia com ênfase em aspectos psicossociais do indivíduo e na interação existente no contexto organizacional. O segundo nível é o **meso organizacional** que usa conceitos da Antropologia, Psicologia e Sociologia com ênfase nos processos de trabalho em equipes e nos trabalhos grupais. O terceiro nível é o **macro organizacional** que usa conceitos da Administração, Antropologia, Ciências políticas e Sociologia com ênfase na compreensão da estrutura e de estratégias organizacionais, estudando a estrutura, cultura, políticas de gestão. Os níveis que foram utilizados para investigar os dois constructos (cultura e comprometimento organizacional) foram o micro organizacional (considerando a aplicação de questionários e entrevistas em uma empresa do setor de condutores elétricos e com profissionais que atuam na área comercial (*front office*) e o macro organizacional (considerando a pesquisa documental envolvendo informações relacionadas ao histórico institucional, ao organograma, à missão, visão, valores e a política de gestão de pessoas da Conducar Condutores Elétricos).

O horizonte de tempo desta pesquisa foi transversal, envolvendo a coleta de dados em um determinado momento. Utiliza-se o termo transversal para sugerir que

os indivíduos estão sendo pesquisados em um ponto de tempo, por meio de um corte transversal (GODOY, 2006).

3.3 OBJETO DE ESTUDO

A empresa cujo contexto a pesquisa foi realizada (Conduspar Condutores Elétricos) pertence ao grupo CONDUSA, formado pelas organizações: Conduspar Brasil (São José dos Pinhais/PR); Conduspar Chile (Quilicura/Santiago); Comando Cabos de Controle; Trefisa e Automisa (Jundiaí/SP). A história do Grupo CONDUSA iniciou em 1925, com a Casa Abage na cidade da Lapa (PR).

Em 1950, junto com a mudança da Casa Abage para Curitiba (PR) foi criada a Electra Ltda., empresa especializada em materiais elétricos. Em 1986, o grande crescimento dos negócios, levou os sócios Jorge Dib Abage e Wilson Abage a fundarem a Conduspar Condutores Elétricos, naquela época processando mensalmente doze toneladas de cobre.

Em 1995, deu-se início à construção de uma nova unidade da empresa, na cidade de São José dos Pinhais (PR), com capacidade de produção de 850 toneladas/mês. No ano seguinte, em 1996, o Grupo CONDUSA recebe a Certificação ISO 9000, pela confiabilidade dos condutores, produzidos com controle de qualidade e especificações. Em 2007, o grupo CONDUSA abre sua primeira sede no exterior, a Conduspar Chile (Quilicura/Santiago).

No ano de 2009, a empresa concretiza vários investimentos para ampliação da unidade de São José dos Pinhais (PR) e conquista capacidade de produção de 1.775 toneladas. Em 2010 ocorre a inauguração do CDA (Centro de Distribuição Avançado), com estrutura de 3.000m² na cidade de Jundiaí (São Paulo).

Como referência, a quantidade produtiva de cabos, durante 30 dias, seria suficiente para contornar o planeta de ponta a ponta. Em 2013, a Conduspar conquista o primeiro lugar, na categoria Gestão de Pessoas, do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), por investir na valorização, humanização e qualidade de vida dos trabalhadores. A Conduspar Condutores Elétricos possui Certificados de Qualidade e Normas de Segurança de todos os produtos, bem como, de toda planta fabril. O sistema de Gestão da Garantia da Qualidade Conduspar atende às normas internacionais e aos requisitos do INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial.

Preocupada com as tendências do mercado, em 2013 a Condu spar Condutores Elétricos fechou uma *Joint Venture* com a multinacional indiana STERLITE TECHNOLOGIES para fabricação de cabos óticos. Depois de várias pesquisas, a Condu spar identificou que um dos mercados que mais cresce dentro do setor de cabos de fibra óptica é a América Latina com uma demanda de mais de dez milhões de quilômetros por ano.

A STERLITE TECHNOLOGIES e a CONDUSPAR CONDUTORES ELÉTRICOS compartilham da mesma visão de negócios e consideram que *Joint Venture* é um relevante diferencial para a estratégia de expansão global das duas empresas no mercado de telecomunicações. Acerca dessa união, o diretor executivo da Condu spar, Sr. André Abage, comentou: “Nós estamos muito felizes com essa parceria com o Grupo Sterlite.

Com tecnologia e a experiência em cabos no mercado de telecomunicações e a presença da Condu spar no mercado local, criaremos uma marca formidável com alcance em toda a América Latina”. A STERLITE TECHNOLOGIES é líder global em soluções de transmissão e distribuição de energia e fibra ótica.

Os produtos da Condu spar Condutores Elétricos são comercializados por uma equipe formada por quarenta e dois representantes comerciais autônomos. Os participantes da pesquisa correspondem a todos os representantes que atuam na área comercial (*front office*) da Condu spar Condutores Elétricos, totalizando quarenta e dois participantes.

3.4 COLETA DE DADOS

Foram adotados na condução deste trabalho dois questionários validados no Brasil: o **IBACO** – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (FERREIRA; ASSMAR, 2008) e a **EBACO** – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (BASTOS et al, 2008). O IBACO foi escolhido, principalmente, por se tratar de um instrumento validado e originalmente brasileiro para avaliar a cultura organizacional, por meio de valores e práticas (FERREIRA; ASSMAR, 2008). O EBACO foi adotado por se tratar de um instrumento validado no Brasil e pelos índices de confiabilidade apresentados, substancialmente maiores em relação a outros trabalhos (Rodrigues e Bastos, 2010). A descrição e os fundamentos teóricos

do IBACO estão apresentados no tópico 2.1.2 e do EBACO estão inseridos no tópico 2.2.2 deste trabalho.

Além das questões do IBACO e EBACO, a primeira parte do questionário respondido por profissionais que atuam na área comercial, foi composta por seis questões, estruturadas com o propósito de conhecer a população pesquisada em relação a idade, sexo, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade e tempo de trabalho na empresa. O instrumento de coleta de dados consolidado utilizado nesta pesquisa (Apêndice A) foi aplicado pessoalmente durante uma convenção de vendas da empresa onde estavam presentes todos os representantes comerciais.

O instrumento validado para a coleta de dados sobre cultura organizacional (IBACO) dispõe de uma série de afirmativas relacionadas aos valores e práticas que podem ser adotados por uma organização (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Foi desenvolvido em consonância com a teoria de Schein (1992), Rousseau (1990) e Hofstede (1990).

Segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 128), “os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos culturais mais frequentemente citados, quando se considera a cultura da organização”. Nesse sentido, o IBACO representa um esforço de construção de um instrumento originalmente brasileiro para avaliar a cultura organizacional, por meio de valores e práticas. O questionário contém trinta questões dispostas segundo uma escala de Likert, indicando: não se aplica de modo nenhum; pouco se aplica; aplica-se razoavelmente; aplica-se bastante; aplica-se totalmente.

As questões do IBACO estão divididas em três fatores de **valores** (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos empregados) e três fatores de **práticas** (integração externa, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal), conforme apresentado no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Coeficientes e composição do IBACO

Composição do IBACO	Divisão	Composição	Perguntas
Profissionalismo cooperativo	Valores	5 itens	14, 17, 19, 21 e 22
Profissionalismo competitivo	Valores	5 itens	23, 24, 25, 29 e 30
Satisfação e bem estar dos empregados	Valores	5 itens	3, 6, 10, 12 e 18
Integração externa	Práticas	5 itens	2, 4, 7, 8 e 15
Recompensa e treinamento	Práticas	5 itens	5, 11, 16, 26 e 28
Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas	5 itens	1, 9, 13, 20 e 27

Fonte: adaptado de Ferreira e Assmar (2008, p.129).

O instrumento validado para a coleta de dados sobre comprometimento (EBACO) dispõe de uma série de afirmativas que refletem aspectos relacionados à atuação profissional (BASTOS et al., 2008). A EBACO é um questionário que contém vinte e oito indicadores, sendo quatro para cada uma das sete bases de comprometimento: afetiva (com pesos variando de 0,74 a 0,80); obrigação em permanecer (com pesos variando de 0,78 a 0,85); obrigação pelo desempenho (com pesos variando de 0,78 a 0,85); afiliativa (com pesos variando de 0,68 a 0,82); falta de recompensas e oportunidades (com pesos variando de 0,45 a 0,77); linha consistente de atividade (com pesos variando de 0,58 a 0,71); escassez de alternativas (com pesos variando de 0,59 a 0,84). As questões estão dispostas segundo uma escala de Likert indicando: discordo totalmente; discordo muito; discordo pouco; concordo pouco; concordo muito; concordo totalmente.

Portanto a EBACO contém vinte e oito questões, sendo divididas em sete denominações e índices de precisão. Os itens 1, 2, 3 e 4 da EBACO representam o índice de precisão de 0,87 e são relacionados à denominação de **obrigação em permanecer** (crença do indivíduo em ter uma obrigação em permanecer na organização, de que se sentiria culpado em deixar, de que não seria certo deixar, de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização).

Na sequência, os itens 5, 6, 7 e 8 da EBACO representam o índice de precisão de 0,84 e são relacionados à denominação **afetiva** (crença e identificação com a filosofia, com os valores e com objetivos organizacionais). A terceira divisão da EBACO é composta com os itens 9, 10, 11 e 12 que representam o índice de precisão de 0,80 e são relacionados à denominação **afiliativa** (crença que é reconhecido por colegas como membro do grupo e da organização).

Os itens 13,14,15 e 16 da EBACO representam o índice de precisão de 0,73 e são relacionados à denominação de **escassez de alternativas** (crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização). Na sequência da EBACO, os itens 17, 18, 19 e 20 representam o índice de precisão de 0,77 e são relacionados à denominação da **obrigação pelo desempenho** (crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais).

A próxima divisão da EBACO contém os itens 21, 22, 23 e 24, que representam o índice de precisão 0,65 e são relacionados à **linha consistente de atividade** (crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização). A sétima divisão da EBACO é composta com os itens 25, 26, 27 e 28 que representam o índice de precisão 0,59 e são relacionados com a **falta de recompensas e oportunidades** (crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades).

Quanto à aplicação dos instrumentos de pesquisa, para o IBACO seguiram-se as recomendações de Ferreira e Assmar (2008), no sentido de que todos os participantes da pesquisa (representantes comerciais) compreendessem as instruções para responder o questionário, disponibilizassem de um ambiente confortável e tranquilo, bem como, de tempo livre. Da mesma forma, a aplicação da EBACO seguiu as orientações de Bastos et al. (2008), considerando que a avaliação do comprometimento deveria ser aplicada individualmente, mas seus resultados analisados em grupo.

Para a coleta de dados, além dos dois instrumentos de pesquisa (IBACO e EBACO) foi utilizada a pesquisa documental envolvendo informações relacionadas ao histórico institucional, ao organograma, à missão, visão, valores e a política de gestão de pessoas da Conduspar Condutores Elétricos. Gil (2002) enfatiza que a análise e o desenvolvimento da pesquisa documental permite acrescentar a

dimensão do tempo à compreensão do social. May (2004) complementa destacando que a pesquisa documental favorece a observação do processo de manutenção e a evolução de conceitos, comportamentos e práticas organizacionais. Godoy (2006) destaca que a pesquisa documental permite identificar dados factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses.

Segundo May (2004), o processo para a análise documental precisa seguir um desenvolvimento lógico, para um enriquecimento do sistema mediante um processo de incluir as estratégias, aprofundamento e ligação com os objetivos da pesquisa. O processo do pesquisador consiste em examinar as informações da coleta de dados e jamais alterá-las (ROESCH, 2005), pois o material serve de balizamento para aumento das informações e propostas para novas descobertas na pesquisa (RUIZ, 2009).

A coleta de dados também contemplou doze entrevistas não estruturadas (VERGARA, 2011), que foram realizadas com representantes que atuam nos seguintes Estados: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Considerando as diferentes regiões que estão localizados os representantes comerciais, optou-se em realizar as entrevistas por meio de ligações telefônicas. Com a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas usando sistema digital e, posteriormente, transcritas na íntegra.

Durante a abordagem para a entrevista foi realizada uma introdução, explicando os motivos da participação do entrevistado. Em seguida, foi mencionado o sigilo das informações e deu-se abertura ao entrevistado para expor sua opinião, comentários e fatos do relacionamento existente entre a empresa e o profissional (entrevistado). De acordo com Gil (1996), o questionamento direto às pessoas, acerca do que se pretende investigar, possibilita por meio de análise qualitativa obter respostas dos dados coletados para contribuir na solução do problema de pesquisa. Buscou-se oferecer aos participantes da entrevista, um horário alternativo para proporcionar maior comodidade e tranquilidade para responder e interagir. As entrevistas duraram em média 20 minutos, sendo gravadas, com o consentimento dos entrevistados. A lista de contatos dos representantes foi obtida junto à empresa, e buscou-se entrevistar representantes de estados diferentes. Considerando a existência de mais de um representante em cada estado, a escolha seguiu a

sequência na listagem recebida e a disponibilidade do representante em fazer parte da pesquisa.

Para manter o sigilo das informações das entrevistas, os participantes foram identificados com números e as siglas de cada Estado que atuam (por exemplo: décimo primeiro entrevistado, com área de atuação no Estado de Santa Catarina – Entrev. 11 – SC).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A forma pela qual ocorre a análise dos dados possibilita esquematizar e reconstruir uma linha de raciocínio por meio de um processo lógico de pensamento (RICHARDSON, 1999). Para a análise dos dados relativos à aplicação dos questionários IBACO e EBACO seguiu-se respectivamente as recomendações de Ferreira e Assmar (2008) e de Bastos et al. (2008), fazendo-se o uso de técnicas da estatística descritiva. O papel do método estatístico é fornecer uma descrição quantitativa, considerando um todo organizado (MAY, 2004). A descrição quantitativa é realizada com a análise de informações numéricas que são resultados de investigações indicando resultados por meio de um conjunto de quadros, tabelas e medidas estatísticas (GIL, 2010).

Quanto à apuração dos resultados e interpretação do IBACO, a correção da escala foi realizada mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos, a cada um dos itens, que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem. Como a cultura organizacional consiste em uma característica macro organizacional foi necessário calcular a média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, com o objetivo de se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Os escores podem sofrer variação de um a cinco, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Na apuração dos resultados e na interpretação da EBACO, calcula-se a média que os respondentes atribuíram para cada item da escala. A média encontrada deverá ser multiplicada pelo peso de cada indicador, considerando que o uso de pesos deve-se ao fato de que, estatisticamente, alguns indicadores (itens)

apresentam um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros (BASTOS et al., 2008).

A análise das entrevistas e dos documentos referentes à pesquisa documental foi realizada mediante o uso de técnicas da análise de conteúdo (BARDIN, 2004), mais especificamente das técnicas de categorização. A categorização envolve a classificação de conteúdos com características comuns em categorias. A forma de categorização utilizada consistiu de grade de análise mista, a partir da definição de categorias preliminares (grade fechada), considerando a possibilidade de, durante o processo de análise, emergirem novas categorias (grade aberta) que podem ser acrescentadas àquelas anteriormente definidas e indicar a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. (LAVINE; DIONE, 1999). As categorias de análise preliminares foram definidas com base nos objetivos e na estrutura teórica (*framework*) da pesquisa. Assim, foram estabelecidas duas categorias de análise com respectivas subcategorias, conforme Figura 9.

Figura 9: categorias e subcategorias de análise

a) Indivíduo (comprometimento)	b) Organização (cultura)	
a.1) afetivo	b.1) Valores	b.2) Práticas
a.2) obrigação pelo desempenho	b.1.1) profissionalismo cooperativo	b.2.1) integração externa
a.3) obrigação em permanecer	b.1.2) satisfação e bem-estar	b.2.2) Treinamento e recompensas
a.4) afiliativo	b.1.3) profissionalismo competitivo	b.2.3) Relacionamento interpessoal
a.5) falta de recompensas e oportunidades		
a.6) linha consistente de atividade		
a.7) escassez de alternativas		

Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Após a transcrição das entrevistas, as informações foram organizadas nas categorias pré-definidas. Procedeu-se inicialmente ao “recorte” de cada entrevista em tópicos de informação, temas ou assuntos relacionados às categorias e subcategorias, conforme orientações de Minayo (2004). Da mesma maneira, procedeu-se com os dados coletados a partir da pesquisa documental.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

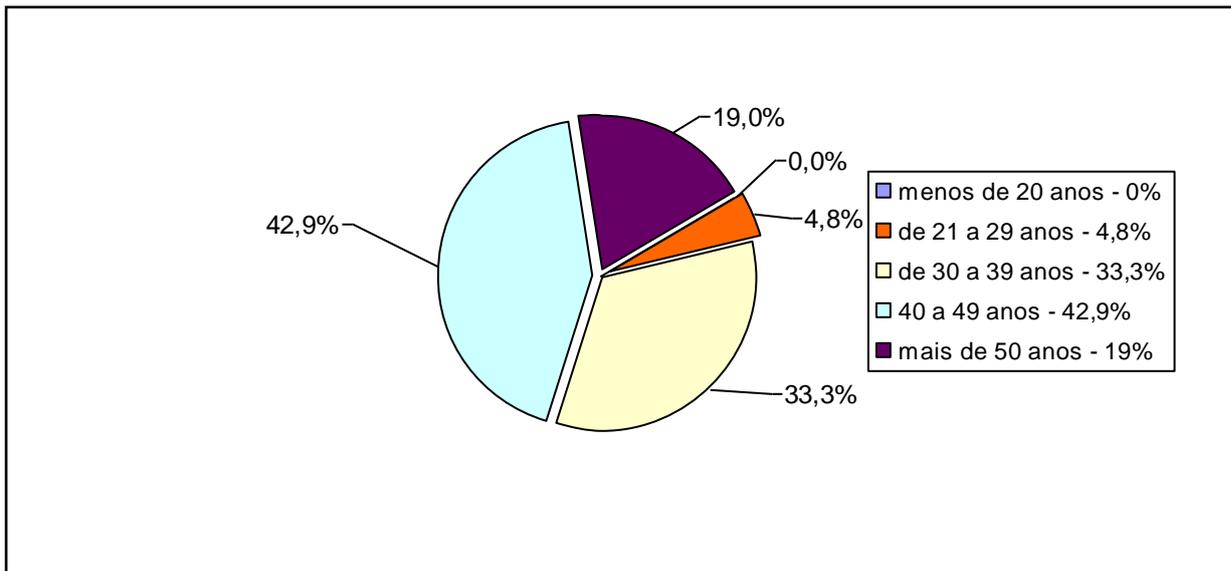
O presente capítulo está estruturado em quatro seções. Na primeira seção encontra-se a caracterização da população do estudo. A segunda seção trata das questões relacionadas à cultura organizacional contemplando a descrição de alguns artefatos visíveis e apuração e análise dos dados do IBACO. A terceira seção aborda o comprometimento organizacional, mais especificamente, a apuração e análise dos dados do EBACO. A quarta seção apresenta as relações identificadas dos constructos cultura e comprometimento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A primeira parte do questionário respondido por profissionais que atuam na área comercial, foi composta por seis questões, que foram estruturadas com o propósito de conhecer a população pesquisada. Como apresentado na metodologia deste estudo (Capítulo 3), a população foi composta por quarenta e dois representantes comerciais (*front office*).

Todos os participantes são do **sexo masculino** e a **faixa etária** foi dividida em uma escala de 5 variações, sendo que nenhum dos respondentes possui idade inferior a 20 anos. Entre 21 e 29 há dois respondentes, representando 4,8% da população. Na variação de 30 a 39 estão inseridos 14 profissionais representando 33,3% da população. O maior percentual dos respondentes é formado por 18 profissionais que possuem idade de 40 a 49 anos, representando 42,9%. Com a faixa etária acima de 50 anos, há 8 profissionais que representam 19% da população entrevistada. A Figura 10 ilustra o perfil dos representantes comerciais (*front office*) segundo a faixa etária.

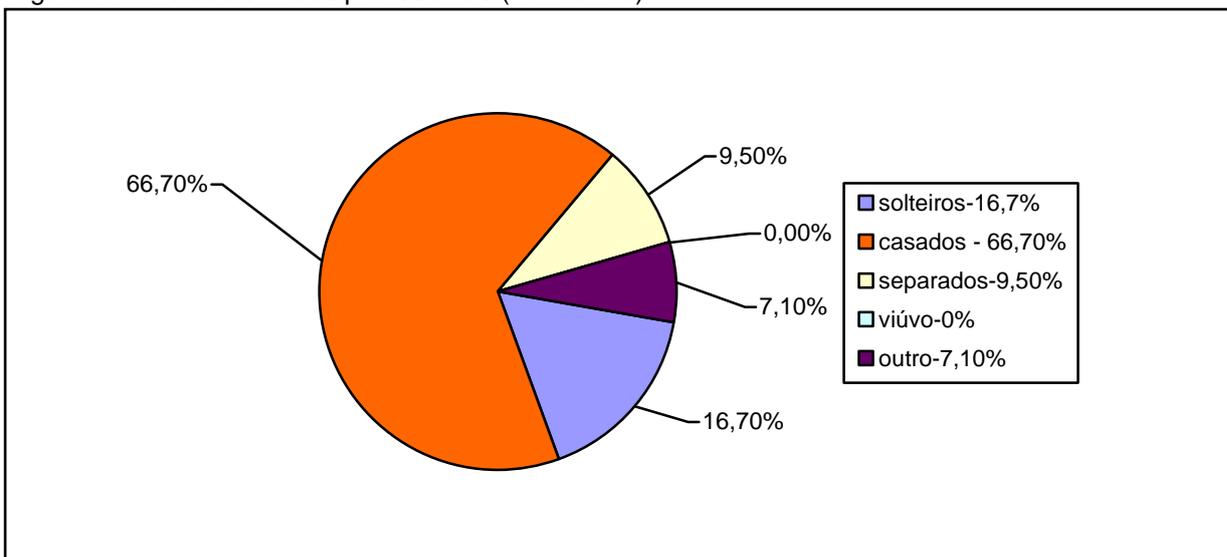
Figura 10 – Faixa etária dos profissionais (*front office*)



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

O **estado civil** dos entrevistados foi dividido em uma escala de cinco variações. O total de homens solteiros representa 16,7% (sete pessoas). O maior percentual é de homens casados que representa 66,7% (vinte e oito pessoas). Homens separados representam quatro pessoas e percentual de 9,5%. Nenhum dos respondentes assinalou a indicação de ser viúvo e no último item, com a sugestão de “outro”, três participantes responderam, o que indica percentual de 7,1%. A Figura 11 ilustra o estado civil dos representantes comerciais (*front office*).

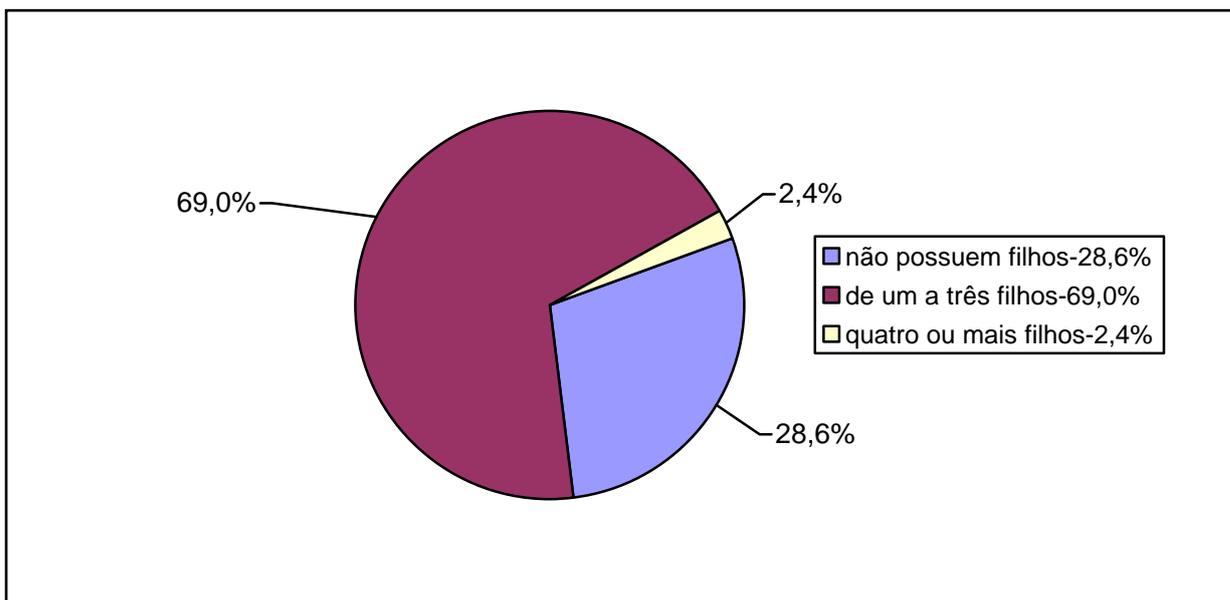
Figura 11 – Estado civil dos profissionais (*front office*)



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Para conhecer a população foi perguntado o **número de filhos**, oferecendo aos participantes três alternativas de respostas. O primeiro item indicou que doze pessoas (28,6%) não possuem filhos. A segunda alternativa de resposta alcançou o maior percentual, com vinte e nove pessoas (69%) indicando ter de um a três filhos. O terceiro item indicou que uma pessoa (2,4%) possui quatro ou mais filhos. A Figura 12 ilustra o número de filhos dos representantes comerciais (*front office*).

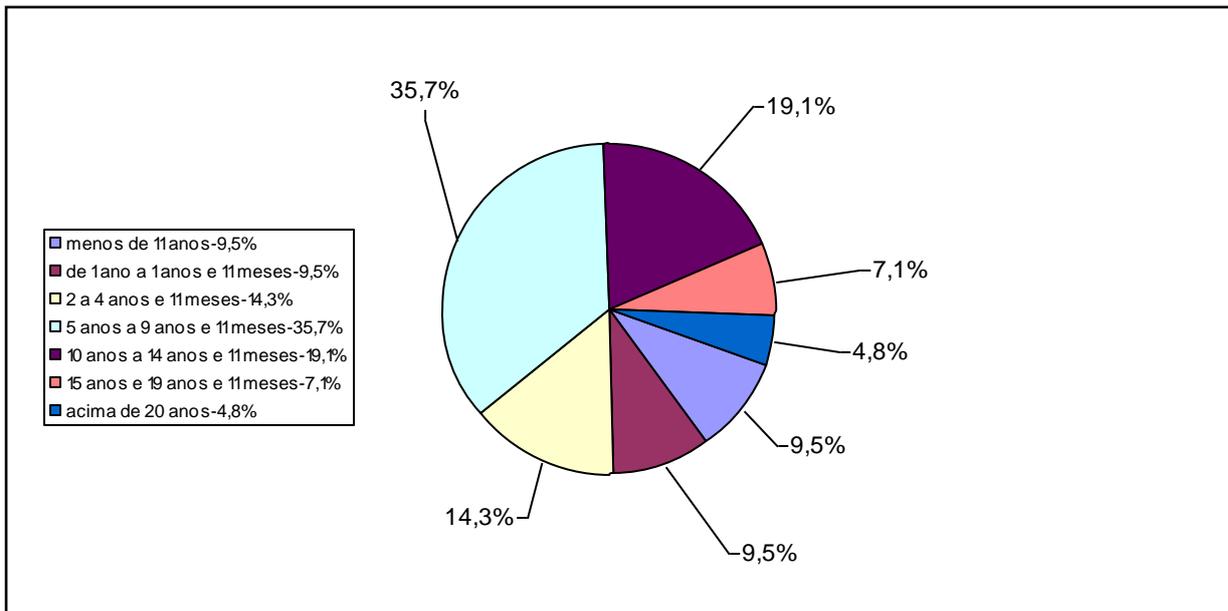
Figura 12 – Número de filhos dos profissionais (*front office*)



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

O **tempo de trabalho** na Condu spar Condutores Elétricos foi questionado aos participantes. Nessa questão foram oferecidas sete opções de respostas e os resultados indicaram que há quatro representantes (9,5%) com menos de 11 meses de trabalho na empresa. Há quatro representantes (9,5%) que possuem de um ano a um ano e onze meses de trabalho. De dois anos a quatro anos e onze meses há seis profissionais, representando 14,3%. O maior percentual de tempo de trabalho na Condu spar é de cinco anos a nove anos e onze meses, totalizando quinze profissionais (35,7%). No item de dez anos a quatorze anos e onze meses, há oito profissionais (19,1%). Há três profissionais (7,1%) com o tempo de trabalho de quinze anos a dezenove anos e onze meses. O último item indicou que há dois profissionais com tempo de trabalho acima de vinte anos, representando 4,8%. A Figura 13 ilustra o tempo de trabalho dos representantes comerciais (*front office*).

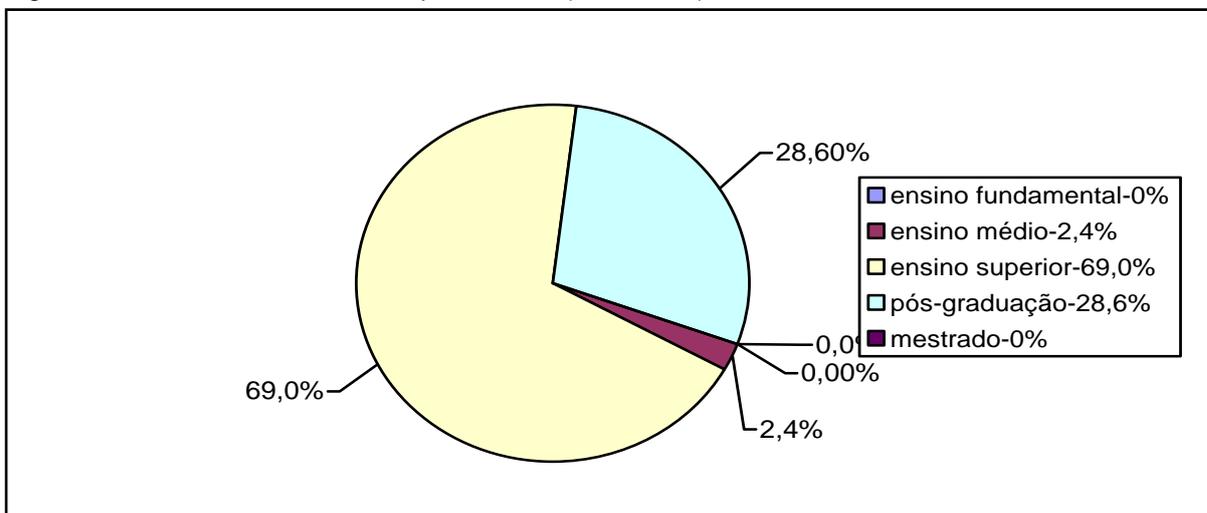
Figura 13 – Tempo de trabalho dos profissionais (*front office*)



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Foi perguntado aos participantes sobre a conclusão do **último curso** que participou, com relação à formação educacional e acadêmica. Nenhum dos respondentes indicou ter somente ensino fundamental. Um entrevistado (2,4%) possui ensino médio. O maior número de participantes da pesquisa possui ensino superior representando vinte e nove pessoas (69%). Doze pessoas (28,6%) possuem curso de pós-graduação e nenhum dos entrevistados indicou possuir curso de mestrado. A Figura 14 ilustra o último curso profissional dos representantes comerciais (*front office*).

Figura 14 – Último curso realizado profissional (*front office*)



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Referente aos procedimentos metodológicos, conforme apresentado no Capítulo 3, todos os participantes da pesquisa responderam os questionários sobre a cultura e o comprometimento organizacional. A apresentação e a análise destes dados encontram-se nas seções seguintes.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Este tópico está relacionado ao primeiro e segundo objetivos específicos da pesquisa. Descreve a caracterização de alguns artefatos visíveis da cultura da Condu spar Condutores Elétricos e aborda a apuração dos resultados e a interpretação do IBACO na ação de identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional de acordo com a percepção dos respondentes.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA DA CONDUSPAR

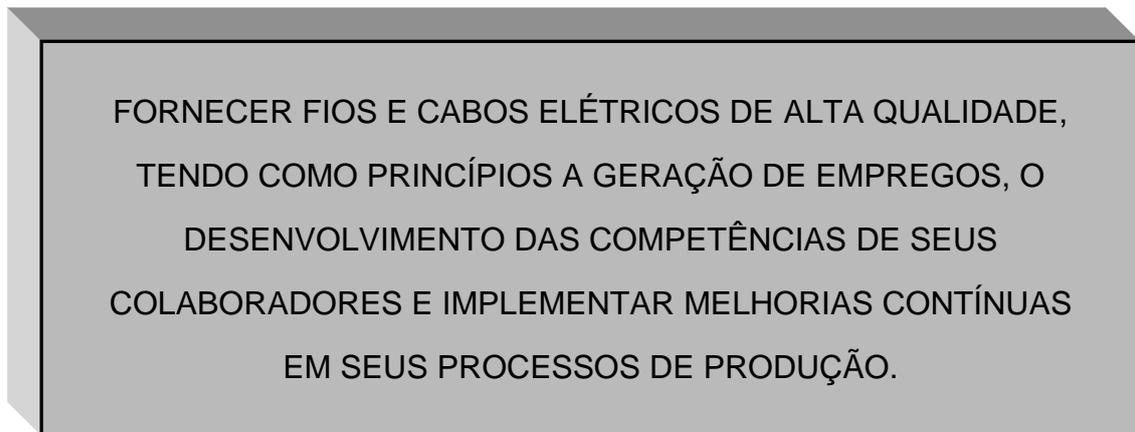
As metáforas, histórias e símbolos de uma organização, podem ser artefatos visíveis para identificar as formas pelas quais os grupos se desenvolvem (SCHULTZ, 1995). Também podem ser objetos de análise dos artefatos visíveis, a missão, visão, valores e as políticas de trabalho, que contribuem para a determinação da estratégia, dos objetivos e do modo de operacionalizar alguns pressupostos básicos (CAVEDON, 2003). Tanto que Schein (2009) indica a cultura organizacional não como algo imóvel, mas como um sistema dinâmico, constituído por três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos.

Neste estudo foram identificados, por meio da pesquisa documental, o histórico, o organograma, a missão, a visão, os valores, a política de gestão de pessoas e algumas fotografias (Anexo A) da estrutura física (ambiente externo da empresa) Condu spar Condutores Elétricos. O histórico da Condu spar está mencionado com mais detalhes no item 3.4 (objeto de estudo), enfatizando dados da fundação no ano de 1925 com a Casa Abage e posteriormente, com mudanças que ocorrem no ano de 1950 com a fundação da empresa Electra Ltda. (especializada em materiais elétricos).

A Condu spar Condutores Elétricos pertence ao grupo CONDUSA, formado pelas organizações: Condu spar Brasil; Condu spar Chile; Comando Cabos de Controle; Trefisa e Automisa. Em 2013 a Condu spar fechou uma *Joint Venture* com

a multinacional indiana Sterlite Technologies (líder global em soluções de transmissão e distribuição de energia e fibra ótica) para fabricação de cabos óticos. A Figura 15, apresenta como é definida a missão organizacional da Condu spar, declarando a identidade e a razão de ser da empresa, o seu propósito fundamental de atuação na fabricação e fornecimento de fios e cabos de alta qualidade e a finalidade de sua existência, lucratividade, objetivo social e a busca contínua de melhorias nos processos produtivos.

Figura 15 – Missão organizacional da Condu spar



Fonte: Pesquisa documental – Condu spar Condutores Elétricos

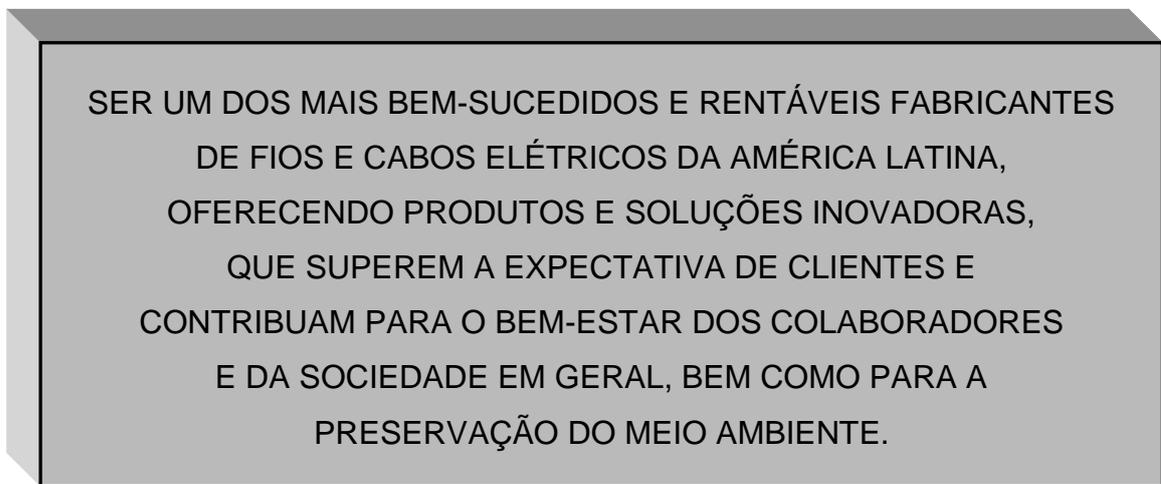
Observa-se que na missão organizacional da Condu spar, há quatro verbos que formam um conjunto de ações para contribuir na capacidade de produzir sua existência e gerar maior competitividade: 1) Fornecer fios e cabos elétricos; 2) Gerar empregos; 3) Desenvolver competências; 4) Implementar melhorias contínuas. Estas ações podem contribuir na manifestação da cultura organizacional, por meio das práticas organizacionais, programações mentais compartilhadas socialmente e de uma série de padrões de pensamentos (HOFESTEDE et al., 1990). Isso pode ser justificado, pois no momento da contratação de cada representante, a gerência comercial e a equipe de gestão de pessoas, apresenta a missão organizacional e explica como a Condu spar deseja ser vista pelo mercado e como almeja ser reconhecida com o compromisso de superar a expectativa de clientes, bem como, contribuir para o bem estar dos colaboradores e da sociedade.

Desde 1986, os sócios Jorge Dib Abage e Wilson Abage investiram no processo produtivo, conquistaram prêmios e certificações, como a ISO 9000 no ano

de 1996 e o primeiro lugar, na categoria Gestão de Pessoas, do Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT).

A Figura 16, apresenta como é definida a visão de negócio da Condu spar, destacando o estado futuro de ser um dos mais bem sucedidos e rentáveis fabricantes de fios e cabos elétricos da América Latina, enfatizando que a empresa deseja ser vista e reconhecida com o compromisso de superar a expectativa de clientes e contribuir para o bem estar dos colaboradores e da sociedade.

Figura 16 – Visão de negócio da Condu spar



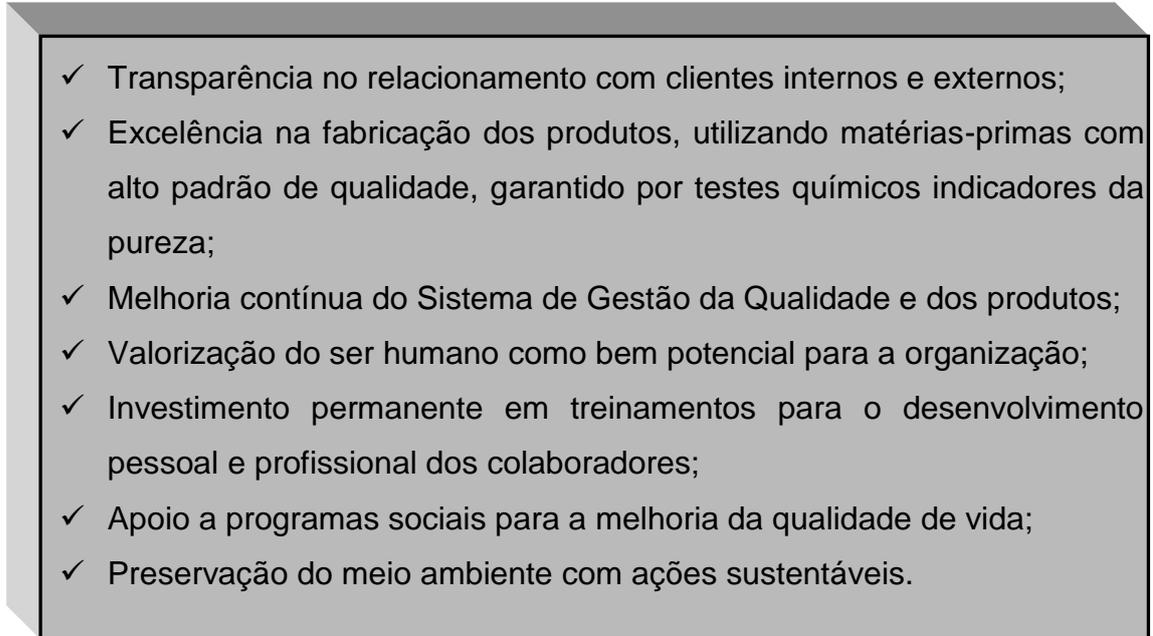
Fonte: Pesquisa documental – Condu spar Condutores Elétricos

Foram identificadas na visão de negócio da Condu spar quatro ações: 1) ser um dos mais bem-sucedidos e rentáveis fabricantes de fios e cabos elétricos da América Latina; 2) Oferecer produtos e soluções inovadoras que superem a expectativa de clientes; 3) Contribuir com ações e práticas para o bem-estar dos colaboradores e da sociedade em geral; 4) Trabalhar para a preservação do meio ambiente.

Além de definir a visão de negócio de maneira responsável com perspectivas a médio e longo prazo, almejando oferecer produtos e soluções inovadoras na fabricação e no fornecimento de fios e cabos elétricos, a Condu spar Condutores Elétricos conta com sete valores organizacionais que foram estruturados para contribuir no direcionamento da trajetória da empresa. Nota-se que os valores organizacionais incidem com a missão, a visão e ações tanto para a transparência no relacionamento com clientes internos e externos, como para ações sustentáveis

na preservação do meio ambiente. Os sete valores organizacionais da Condu spar Condutores Elétricos são apresentados na Figura 17.

Figura 17 – Valores da Condu spar



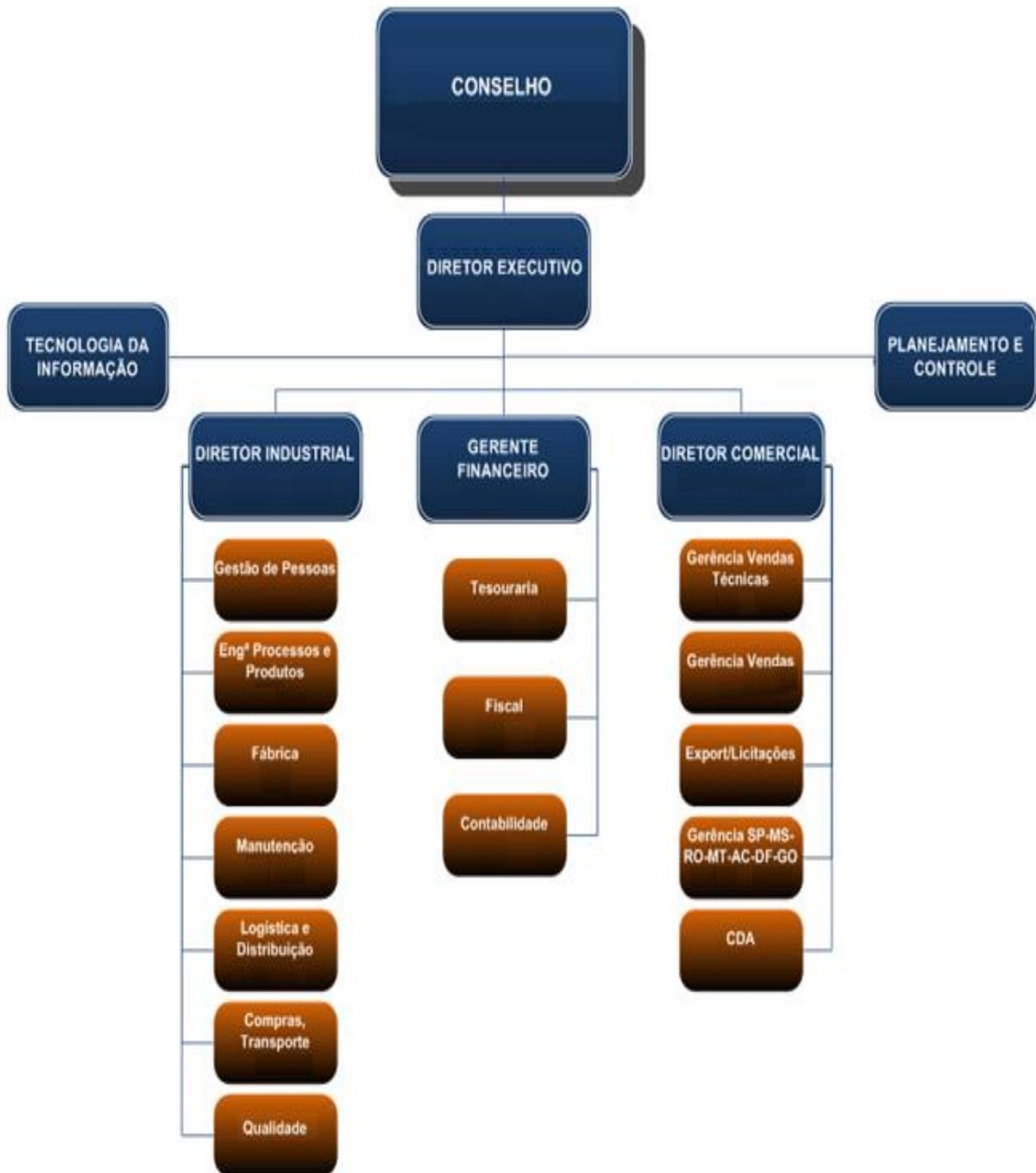
Fonte: Pesquisa documental – Condu spar Condutores Elétricos

Durante o processo de análise dos artefatos visíveis foi constatado que na política de gestão de pessoas da Condu spar Condutores Elétricos consta os seguintes itens:

- Identificar no mercado, profissionais qualificados, comprometidos com a qualidade e a produtividade na prestação de serviços;
- Respeitar os colaboradores, valorizando potenciais, retendo talentos e propiciando a melhoria contínua;
- Estabelecer políticas e estruturas salariais competitivas com o mercado, buscando fortalecer o plano de carreiras;
- Oferecer oportunidade de crescimento profissional aos colaboradores, através dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Investir em programas de prevenção de acidentes de trabalho, para oferecer boas condições de trabalho e qualidade de vida aos colaboradores.

O organograma da Condu spar pode ser visualizado na Figura 18. As informações mostram a estrutura formal e como estão dispostos os níveis e a hierarquia da empresa.

Figura 18 – Organograma da Condu spar Condutores Eléctricos 2013



Fonte: Pesquisa documental – Condu spar Condutores Eléctricos

A representação gráfica do organograma da empresa (Figura 18), permite observar todas as áreas da empresa. Na parte superior do organograma estão os sócios que fundaram a Condispar Condutores Elétricos no ano de 1950. Abaixo do Conselho está o diretor executivo, que administra cinco setores: tecnologia da informação, planejamento e controle, área industrial, setor financeiro e comercial.

O diretor industrial é responsável por sete setores da empresa: gestão de pessoas, engenharia de processos e produtos, fábrica, manutenção, logística e distribuição, compras e transporte, departamento de qualidade. O gerente financeiro responde por três setores da empresa: tesouraria, departamento fiscal e contabilidade.

O diretor comercial é o responsável por toda a força de vendas que atua tanto internamente como na linha de frente (*front office*) e por cinco setores da empresa: gerência de vendas técnicas, gerência de vendas, exportações e processos de licitações, gerência das regionais de vendas (Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e São Paulo) e do Centro de Distribuição Avançado (CDA) localizado na cidade de Jundiaí (São Paulo) que possui uma estrutura física de 3.000m².

Os participantes da pesquisa (representantes comerciais autônomos) estão subordinados ao diretor comercial da empresa.

4.2.2 APURAÇÃO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO DO IBACO

Seguindo os procedimentos do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional e as orientações de Ferreira e Assmar (2008), os dados foram tabulados para calcular a média individual (micro organizacional) de cada fator e posteriormente, calcular a média dos itens (questões) atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram (macro organizacional). Os resultados do constructo cultura organizacional foram divididos em duas dimensões: valores organizacionais (representada por fatores profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo; satisfação e bem estar dos empregados) e práticas organizacionais (representada por fatores integração externa; recompensa e treinamento; promoção do relacionamento interpessoal).

4.2.2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS

Na dimensão dos valores organizacionais, o fator **profissionalismo cooperativo** possui cinco itens (questões) e a apuração dos dados indicou que na questão “a preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista” o resultado foi de 194 pontos representando escore 4,6. A pergunta “o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas”, alcançou 187 pontos representando escore 4,4. A questão “o profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude” atingiu 190 pontos representando escore 4,5. A interrogação se “a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor” obteve 181 pontos representando escore 4,3. A interrogação de que os “empregados que demonstram espírito de colaboração são modelos a serem seguidos”, alcançou 188 pontos representando escore 4,4. Somando o total dos escores ($4,6 + 4,4 + 4,5 + 4,3 + 4,4 = 22,2$) e realizando a divisão dos cinco itens ($22,2 / 5 = 4,44$), a apuração dos resultados indicou que o fator profissionalismo cooperativo totalizou 940 pontos e representou escore 4,4.

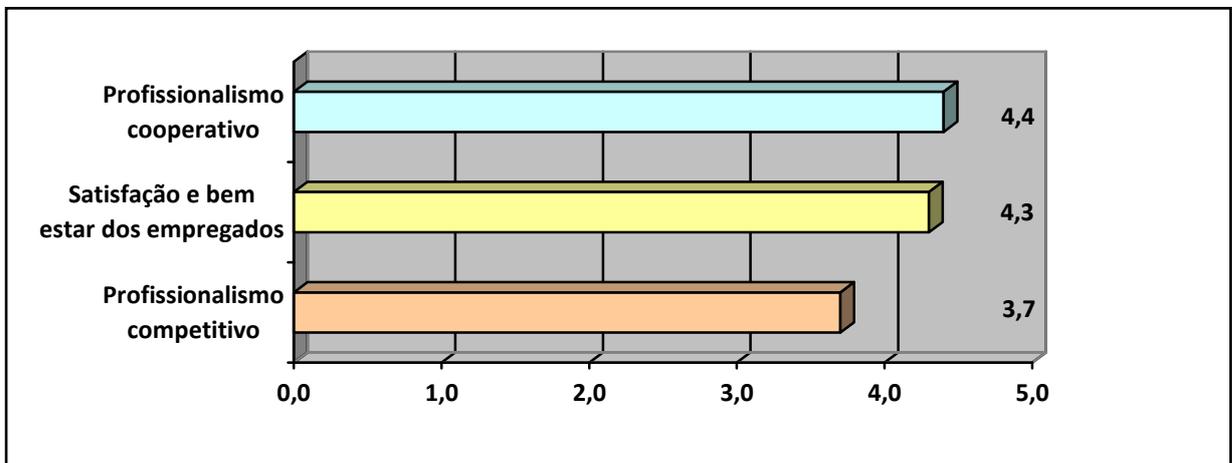
O fator **profissionalismo competitivo** é formado por cinco itens (questões). A questão “Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar” alcançou 125 pontos representando escore 2,9. A pergunta “A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais”, alcançou 161 pontos representando escore 3,9. A questão “O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado” atingiu 174 pontos representando escore 4,1. A interrogação se “A competição é valorizada, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro” obteve 159 pontos representando escore 3,8. A interrogação de que os “a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados” alcançou 160 pontos representando escore 3,8. Somando o total dos escores ($2,9 + 3,9 + 4,1 + 3,8 + 3,8 = 18,5$) e realizando a divisão dos cinco itens ($18,5 / 5 = 3,7$), a apuração dos resultados indicou que a base profissionalismo competitivo totalizou 779 pontos e representou escore 3,7.

O fator **satisfação e bem estar dos empregados** tem cinco itens (questões). A questão “As necessidades pessoais e o bem-estar constituem uma preocupação da empresa” alcançou 197 pontos representando escore 4,7. A pergunta “investe-se no crescimento profissional dos empregados” alcançou 189 pontos representando

escore 4,5. A questão “os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade” atingiu 163 pontos representando escore 3,9. A interrogação se “programas para aumentar a satisfação dos empregados são desenvolvidos” obteve 176 pontos representando escore 4,1. A interrogação de que os “programas para melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados” alcançou 179 pontos representando escore 4,3. Somando o total dos percentuais ($4,7 + 4,5 + 3,9 + 4,1 + 4,3 = 21,5$) e realizando a divisão dos cinco itens ($21,2 / 5 = 4,3$), a apuração dos resultados indicou que o fator satisfação e bem estar dos empregados totalizou 904 pontos e representou escore 4,3.

Para contribuir com a apresentação dos dados, a Figura 19 ilustra os resultados dos **fatores de valores** formados por profissionalismo cooperativo; profissionalismo competitivo; satisfação e bem estar dos empregados. Os resultados indicam que em primeiro lugar, com escore 4,4 está o profissionalismo cooperativo. Em segundo lugar, a satisfação e bem estar dos empregados com 4,3. Em terceiro lugar está o profissionalismo competitivo com escore 3,7.

Figura 19 – Resultado dos valores do IBACO



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os itens em todos os fatores, segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 131) “podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou a prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada”. Assim, o escore 4,4 significa que a Condustar Condutores Elétricos, na percepção dos seus representantes comerciais, valoriza o profissionalismo cooperativo. Isso representa para o grupo (macro organizacional) a

valorização dos profissionais que atuam na linha de frente (*front office*) em executar suas tarefas e atividades com eficácia e competência, espírito de cooperação, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas comuns da organização.

Segundo Trompenaars (1994), o resultado macro organizacional do profissionalismo cooperativo pode ajudar a identificar a existência de uma cultura incubadora voltada para a satisfação do indivíduo com reconhecimento aos trabalhos executados, ao interesse de cooperar com o grupo e à contribuição de ideias para a melhoria do local de trabalho e para o constante profissionalismo. Os depoimentos dos participantes da pesquisa corroboram a existência de valores de profissionalismo cooperativo. Os trechos a seguir denotam, por exemplo, a valorização do profissionalismo dos colaboradores e da sua preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Não costumo encontrar esse relacionamento nas outras empresas que eu trabalho. Na Condu spar, não ficamos com pendências. O que tem para ser resolvido é resolvido com profissionalismo e seriedade. (Entrev. 01 – CE)

Percebo que há um sentimento de família, mas ao mesmo tempo profissional. (Entrev. 02 – ES)

É uma questão de clima. A gente se sente em casa diante da preocupação com a qualidade, com os processos produtivos, o profissionalismo, o atendimento ao cliente e com a maneira como dia a dia você é tratado. (Entrev. 04 – MA)

Vários depoimentos também denotam a preocupação da empresa com o espírito de colaboração, o que está relacionado ao profissionalismo cooperativo, como seguem:

Quando você tem uma necessidade, as pessoas estão dispostas a ajudar e a contribuir na melhoria. (Entrev. 04 – MA)

[...] há um reconhecimento da direção da fábrica em motivar e incentivar as pessoas, para que o crescimento não seja somente individual, mas coletivo. (Entrev. 07 – PB)

Os depoimentos que seguem mostram ainda a valorização da empresa quanto ao esforço e dedicação ao trabalho dos colaboradores e ao seu esforço em superar dificuldades, o que também está relacionado ao fator de profissionalismo cooperativo.

[...] um exemplo prático do carinho que a empresa tem comigo, foi receber da direção um e-mail parabenizando pelos resultados que estou alcançado e as metas que eu estou superando. [...] Pode parecer até simples um e-mail, mas para nós que estamos no campo, visitando clientes, debaixo de chuva e do sol é uma injeção de ânimo e de reconhecimento. (Entrev. 02 – ES)

Quando, por exemplo, você bate uma meta, sempre há um reconhecimento. Recebo ligação e mensagem de reconhecimento por bater a meta. Outro exemplo são os prêmios que a Condu spar entrega na convenção anual de vendas, como sinal de reconhecimento e de estímulo. É um injeção de ânimo para sempre buscar fazer mais e melhor. (Entrev. 04 – MA)

Observa-se ainda no caso dos dois depoimentos anteriores, a relação de uma prática da empresa (ações de reconhecimento e premiação) que fortalece o profissionalismo cooperativo, mais especificamente a valorização do esforço e dedicação ao trabalho. Neste sentido, pode-se perceber a relação dos valores e das práticas inerentes à cultura organizacional, ou seja, a prática reforçando o valor.

Alguns valores de profissionalismo cooperativo encontram-se presentes também nos artefatos visíveis analisados. A missão e os valores declarados destacam a preocupação da empresa com a qualidade dos produtos e serviços prestados.

O escore 4,3 apresentado na Figura 19 significa que a Condu spar Condutores Elétricos valoriza a **satisfação e o bem estar dos empregados**. Como o escore (4,3) está próximo de 5, isso representa para o grupo (macro organizacional) valores concernentes à valorização do bem estar, da satisfação e da motivação dos profissionais que atuam na linha de frente (*front office*), contribuindo para a humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo prazeroso e agradável.

Os depoimentos dos entrevistados reforçam os resultados alcançados com as respostas do IBACO. Evidente nestes depoimentos, valores associados à satisfação e bem estar dos colaboradores. Os trechos a seguir, mostram, por exemplo, preocupações da empresa com a humanização do ambiente de trabalho e com a satisfação dos colaboradores. Palavras como “amizade”, “entrosamento”, “confiança”, “respeito”, “acolhimento”, “família” estão nos depoimentos dos entrevistados caracterizando este ambiente. É o que se pode observar a seguir:

[...] a empresa não está somente preocupada com números, mas com nós que somos pessoas, que trabalhamos distante do escritório da empresa. (Entrev. 02 – ES)

[...] também percebo que a empresa também me vê não como um número, mas como um ser humano. (Entrev. 08 – PR)

Na verdade a Condu spar é uma empresa extremamente séria com um profissionalismo e um lado humano bastante diferenciado. (Entrev. 11 – SC)

As pessoas são prestativas e você se sente acolhido pelas pessoas. Para mim não é somente uma empresa, mas também uma grande família. (Entrev. 09 – RJ)

O relacionamento de amizade e o entrosamento do representante com a diretoria e com a equipe interna de trabalho. [...] Não é somente uma opinião minha, mas eu ouço muito de várias pessoas que há uma forte confiança e um respeito humano. (Entrev. 03 – GO)

Alguns depoimentos mostram também ações da empresa no sentido de reconhecimento das atividades desenvolvidas. Estas ações de reconhecimento demonstram, segundo os entrevistados, a preocupação da empresa com a motivação dos seus representantes, como ilustram estes depoimentos:

As pessoas passam e-mail incentivando e motivando para alcançar os objetivos. E quando você bate a meta, a direção da Condu spar liga parabenizando todo o nosso esforço. (Entrev. 05 – MT)

[...] eu percebo que há uma valorização do profissional e um incentivo para ajudar a alcançar nossas metas [...] há um reconhecimento da direção da fábrica em motivar e incentivar as pessoas. (Entrev. 07 – PB)

Ainda há aqueles relatos que denotam a preocupação da empresa com as necessidade pessoais dos colaboradores fazendo com que se sintam acolhidos. É o que mostra este trecho: “Eu também percebo que a Condu spar tem uma preocupação não somente comigo, mas também com a minha esposa e com os meus dois filhos.” (Entrev. 08 – PR)

Outro depoimento relata a preocupação da empresa com o crescimento dos colaboradores o que, segundo Ferreira e Assmar (2008) integram os valores de bem estar e satisfação, como segue.

Estarei no próximo ano completando vinte anos de trabalho na Condu spar. É uma empresa que está em constante desenvolvimento não somente dos produtos, mas também, no respeito as pessoas que trabalham tanto na parte interna como no trabalho externo. (Entrev. 05 – MT)

Os valores de satisfação e bem-estar dos colaboradores são também evidenciados na missão, visão e nos valores declarados pela empresa quando nestes se faz referência ao “desenvolvimento de competências” (missão), ao “bem-estar dos colaboradores” (visão), à “valorização do ser humano” (valores), ao “desenvolvimento profissional e pessoal” (valores).

Conforme Mowday, Porter e Steers (1982), os valores da organização em fortalecer o trabalho eficaz, os incentivos ao alcance das metas, gerar a motivação nas pessoas e contribuir com os objetivos pessoais, refletem na satisfação e no bem estar dos empregados. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (1999), esse favorecimento da satisfação e bem estar dos empregados contribui com os sentimentos do indivíduo, de suas crenças, identificações e capacidade de assimilação dos valores organizacionais.

O terceiro escore apresentado na Figura 19 e relacionado ao fator profissionalismo competitivo e individualista foi menor que os demais (3,7). Entende-se que para o grupo (macro organizacional) isto significa que a empresa valoriza em menor grau valores associados a este fator os quais, segundo Ferreira e Assmar (2008), detonam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes (FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Nos depoimentos dos entrevistados, valores associados ao profissionalismo competitivo e individualista são pouco evidenciados. Ao contrário, embora o grupo seja de representantes comerciais com metas e objetivos individuais a cumprir, suas falas remetem muito mais a um trabalho em equipe do que a um trabalho individualista. Termos como “trabalho em equipe”, “família”, “segurança”, “confiança”, “amizade” demonstram esta visão. Os depoimentos que seguem ilustram.

A empresa tem um carinho especial que faz eu trabalhar com segurança. Eu sinto sinceridade e transparência no relacionamento, pois a empresa não está somente preocupada com números, mas com nós que somos pessoas, que trabalhamos distante do escritório da empresa. Percebo que há um sentimento de família, mas ao mesmo tempo profissional. (Entrev. 02 – ES)

Você percebe que a empresa faz um meio de campo em prol do trabalho em equipe. [...] Eu afirmo isso, pois tenho outras representadas, mas a Condustar é diferente [...] Não é algo isolado, mas é um crescimento coletivo e de equipe. Há liberdade para você

4.2.2.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Na dimensão das práticas organizacionais, o fator **integração externa** possui cinco itens (questões) e a apuração dos dados indicou que na questão “O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes” alcançou 186 pontos representando escore 4,4. A pergunta “Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes”, alcançou 196 pontos representando escore 4,7. A questão “O atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente” atingiu 176 pontos representando escore 4,2. A interrogação se “Mantêm-se relações amigáveis com os clientes” obteve 170 pontos representando escore 4,1. A interrogação de que os “As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado”, alcançou 160 pontos representando escore 3,8. Somando o total dos escores ($4,4 + 4,7 + 4,2 + 4,1 + 3,8 = 21,2$) e realizando a divisão dos cinco itens ($21,2 / 5 = 4,24$), a apuração dos resultados indicou que a integração externa totalizou 888 pontos e representou escore 4,2.

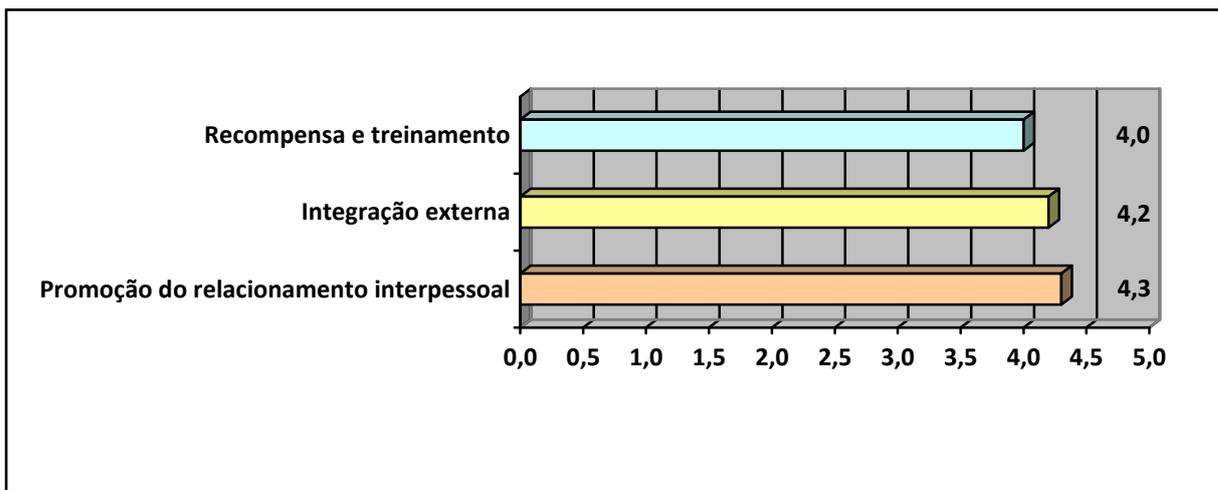
O fator **recompensa e treinamento** tem cinco itens (questões). A questão “Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados” alcançou 172 pontos representando escore 4,1. A pergunta “Empregados são premiados quando apresentam desempenho melhor dos demais” alcançou 158 pontos representando escore 3,8. A questão “Eventos sociais com distribuição de brindes são realizados para os empregados” atingiu 164 pontos representando escore 3,9. A interrogação se “As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade” obteve 169 pontos representando escore 4,1. A interrogação de que os “Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas estabelecidas” alcançou 186 pontos representando escore 4,4. Somando o total dos percentuais ($4,1\% + 3,8\% + 3,9\% + 4,1\% + 4,4\% = 20,3\%$) e realizando a divisão dos cinco itens ($20,3 / 5 = 4,06$), a apuração dos resultados indicou que a base recompensa e treinamento totalizou 879 pontos e representou 4,0%.

O fator **promoção do relacionamento interpessoal** tem cinco itens (questões). A questão “Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores” alcançou 193 pontos representando escore 4,6. A pergunta “Os chefes imediatos são como pais para os empregados” alcançou 163 pontos representando escore 3,9%. A questão “É prática comum a comemoração dos aniversários pelos

empregados” atingiu 193 pontos representando escore 4,6. A interrogação se “As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis” obteve 195 pontos representando escore 4,6. A interrogação de que os “Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família” alcançou 172 pontos representando escore 4,1. Somando o total dos escores (4,6 + 3,9 + 4,6 + 4,6 + 4,1 = 21,8) e realizando a divisão dos cinco itens (21,8 / 5 = 4,36), a apuração dos resultados indicou que a base promoção do relacionamento interpessoal totalizou 916 pontos e representou escore 4,3.

A Figura 20 ilustra os resultados das **práticas** formadas por integração externa; recompensa e treinamento; promoção do relacionamento interpessoal. Os resultados indicam que em primeiro lugar, com escore 4,3 está a promoção do relacionamento interpessoal. Em segundo lugar a integração externa com 4,2. Em terceiro lugar está a recompensa e treinamento com 4,0.

Figura 20 – Resultado das práticas do IBACO



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Considerando o entendimento da apuração e interpretação do IBACO de que quanto maior o resultado, maior o grau em que a prática organizacional encontra-se presente na organização, ou seja, escore 5, o resultado de 4,3 para as práticas de promoção do relacionamento interpessoal, mostra a presença na Condu spar Condutores Elétricos de práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão entre as pessoas (coesão interna).

Os depoimentos dos entrevistados corroboram os resultados obtidos com a aplicação do IBACO. Apresenta-se claramente na maioria das falas dos entrevistados as questões tratadas pelo fator de promoção do relacionamento interpessoal como: ampla liberdade de acesso aos superiores, relações cordiais e amigas com alto escalão, relacionamento como uma grande família. Os trechos que seguem ilustram a liberdade de acesso e o estilo das relações com os superiores.

A interatividade do relacionamento é sempre positiva e de pronta resposta. (Entrev. 01 – CE)

Algo que chama a atenção na Condupar é o relacionamento interpessoal no acesso do analista comercial, da equipe financeiro como também com o diretor comercial. Há uma resposta imediata sobre os problemas, conflitos e situações do dia a dia que eu não encontro nas outras representadas. (Entrev. 02 – ES)

Tenho o celular dos diretores e autorização para ligar quando for necessário. Por exemplo, quando precisa bater uma meta, o gerente liga e pede um gás a mais. (Entrev. 05 – MT)

[...] resposta que a fábrica de maneira eficiente oferece para nós que estamos na rua todos os dias. (Entrev. 07 – PR)

A liberdade que o representante recebe faz a diferença e acaba fornecendo uma condição saudável de trabalho. (Entrev. 10 – RS).

Um dos itens (questões) investigados pelo IBACO referentes ao fator promoção do relacionamento interpessoal é assim descrito: “empregados se relacionam como uma grande família”. Ao mesmo tempo, vários entrevistados trazem o termo “família” em suas falas, expressando um sentimento de relacionamento próximo e familiar na empresa, como ilustram estes relatos:

Isso tudo deixa você, com orgulho em trabalhar na empresa e de fazer parte de uma equipe de alto nível como se fosse uma grande família. (Entrev. 04 –MA)

Para mim não é somente uma empresa, mas também uma grande família. (Entrev. 09 – RJ)

Ao mesmo tempo em que a empresa apresenta práticas de promoção do relacionamento interpessoal interno, tanto os resultados do IBACO quanto as entrevistas evidenciam também a presença de práticas de integração externa. O score obtido para o fator práticas de integração externa foi de 4,2, conforme apresentado na Figura 20. Estas práticas são voltadas principalmente para os clientes externos e ao mercado, como ilustram os depoimentos que seguem.

Do cliente de R\$ 500,00 ao de R\$ 1.5000.000,00 todos recebem a mesma atenção e o mesmo atendimento. [...] Bom, eu sinto que a organização do sistema de trabalho é um forte diferencial para ajudar no relacionamento com o cliente. O sistema de tecnologia ajuda em muito nas informações e permite rapidez de resposta tanto para o cliente como para nós. Há um conjunto de fatores que ajudam a melhorar a qualidade e atender bem. (Entrev. 10 – RS)

Há uma preocupação da empresa em atender rapidamente as necessidades dos clientes, criando uma relação de amizade e de aproximação, o que contribui para gerar novos negócios e contribuir na fidelização dos clientes. (Entrev. 06 – MG)

O trecho do depoimento que segue evidencia uma das questões do IBACO relacionadas às práticas de integração externa quanto à introdução de inovações para atender às necessidades do mercado.

[...] a preocupação com o futuro, estudando tendências e sempre realizando lançamentos de novos produtos, a modernização da fábrica e a constante busca da necessidade de agilizar os processos. (Entrev. 12 – SP)

Práticas associadas à integração externa são também evidenciadas na missão, visão e valores declarados pela empresa, com expressões como: “superar expectativas dos clientes” (visão) e “transparência do relacionamento com clientes externos” (valores).

Também próximo do escore 5 da análise de apuração dos dados do IBACO, escore 4,0, apresentado na Figura 20, significa que a Condu spar Condutores Elétricos desenvolve práticas de recompensa e treinamento que, de acordo com Ferreira e Assmar (2008), envolvem aquelas práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa, como por exemplo, premiação para colaboradores. Algumas entrevistas corroboram este resultado do IBACO, apontando práticas da empresa de recompensa e também de treinamento, como segue.

Eu já fui premiado duas vezes com o prêmio nacional de melhor vendedor da Condu spar. (Entrev. 07 – PB)

Há uma preocupação com o treinamento e com as informações sobre novos produtos e metas. (Entrev. 11 – SC)

O processo de análise dos artefatos visíveis evidenciou que na política de gestão de pessoas da Condu spar consta o estabelecimento de ações relacionadas também às práticas de recompensas e treinamentos, como as seguintes:

- Respeitar os colaboradores, valorizando potenciais, retendo talentos e propiciando a melhoria contínua;
- Estabelecer políticas e estruturas salariais competitivas com o mercado, buscando fortalecer o plano de carreiras;
- Oferecer oportunidade de crescimento profissional aos colaboradores, através dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;

Relevante mencionar que além dos benefícios oferecidos, a Condupar Condutores Elétricos desenvolveu inúmeros investimentos no processo de aprendizagem, na transferência de conhecimentos e realizou treinamentos que ajudaram a empresa a conquistar o prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) no segmento Gestão de Pessoas.

Após a análise dos resultados do constructo cultura organizacional e das suas dimensões (valores organizacionais e práticas organizacionais), foi possível observar, com base na percepção dos representantes comerciais, que o profissionalismo cooperativo e a promoção do relacionamento interpessoal são destaques na empresa objeto deste estudo. Considerando os estudos das três dimensões de Schein (2009) constituído por artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos, nota-se que a faixa etária dos entrevistados (maior percentual formado por pessoas com idade de quarenta anos a quarenta e nove anos) também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, na determinação da estratégia e do modo de operacionalizar alguns pressupostos básicos.

O tempo de trabalho de vários profissionais (o maior número de representantes trabalha na empresa de cinco anos a nove anos e onze meses; há profissionais atuando na área comercial, com mais de vinte anos de trabalho) também fortalece a cultura, a troca de experiências, as práticas e crenças utilizadas genericamente para diferenciar grupos de pessoas, estilos de vida e padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Como dizem Fleury e Fleury (2001), os níveis de artefatos contribuem positivamente na ação de disseminar a cultura na organização com histórias e experiências narradas com o passar dos tempos, na formação de heróis, mitos e tabus.

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este tópico está relacionado ao terceiro objetivo específico da presente pesquisa. Aborda a apuração dos resultados e a interpretação da EBACO. Identifica as bases do comprometimento dos profissionais de linha de frente (*front office*) em relação à Condustar Condutores Elétricos;

4.3.1 APURAÇÃO DOS RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO DA EBACO

Seguindo os procedimentos da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional e as orientações de Bastos et al. (2008) e de Medeiros (2003), que incorporam as bases de comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1997), os dados foram tabulados com o propósito de verificar a média individual (micro organizacional) de cada base e o resultado do grupo (meso organizacional). Bastos et al. (2008, p. 64) não recomendam “a avaliação dos resultados do comprometimento individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais”.

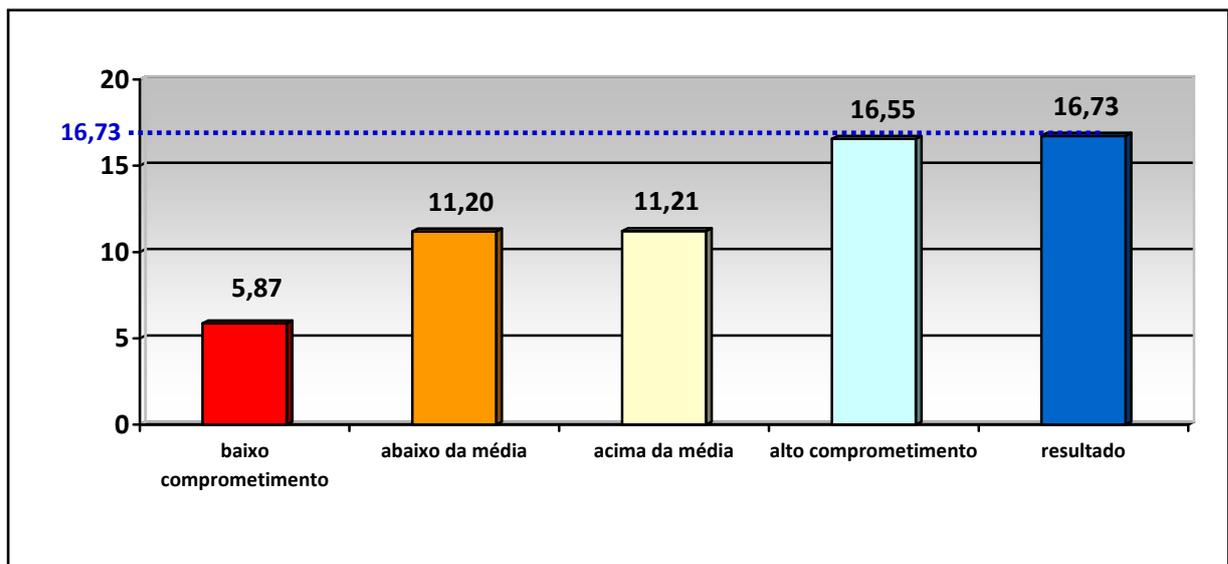
Os resultados do constructo comprometimento formado por vinte e oito indicadores relacionados à atuação profissional foram divididos em sete bases: comprometimento afetivo; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativo; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; escassez de alternativas. Na apuração dos resultados e na interpretação da EBACO, primeiramente foi calculada a média que os respondentes atribuíram para cada indicador. A média encontrada foi multiplicada considerando o peso de cada indicador. Em seguida, para avaliar cada base foi realizada a soma do resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos, identificando o nível de comprometimento.

Na base **afetiva**, os quatro indicadores formados por itens 1, 2, 3 e 4 da EBACO relativos à crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais, possuem pesos variando de 0,74 a 0,80 e índice de precisão de 0,84. Para identificar o índice da base afetiva, o resultado de cada item da escala foi o seguinte: Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais similares (total de 230 pontos, média de 5,47,

multiplicado pelo peso 0,74, resultado do indicador de 4,05); A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores (total de 216 pontos, média de 5,14, multiplicado pelo peso 0,76, resultado do indicador de 3,90); Eu me identifico com a filosofia desta empresa (total de 226 pontos, média de 5,38, multiplicado pelo peso 0,80, resultado do indicador de 4,30); Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa (total de 242 pontos, média de 5,76, multiplicado pelo peso 0,78, resultado do indicador de 4,49). O resultado foi de 914 pontos, a média dos quatro indicadores de 21,76 e o escore da base afetiva indicou 16,73.

Quando o resultado encontrado for abaixo de 5,87, a interpretação do resultado será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 5,87 a 11,21, a interpretação será o de um comprometimento abaixo da média. Quando o resultado variar de 11,21 a 16,55 haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 16,55, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A Figura 21 ilustra o resultado da base afetiva. A tabulação dos dados, dos índices de precisão e dos cálculos de pesos da EBACO, indicou **escore de 16,73** e apontou **alto índice de comprometimento** na base afetiva.

Figura 21 – Resultado da base afetiva da EBACO

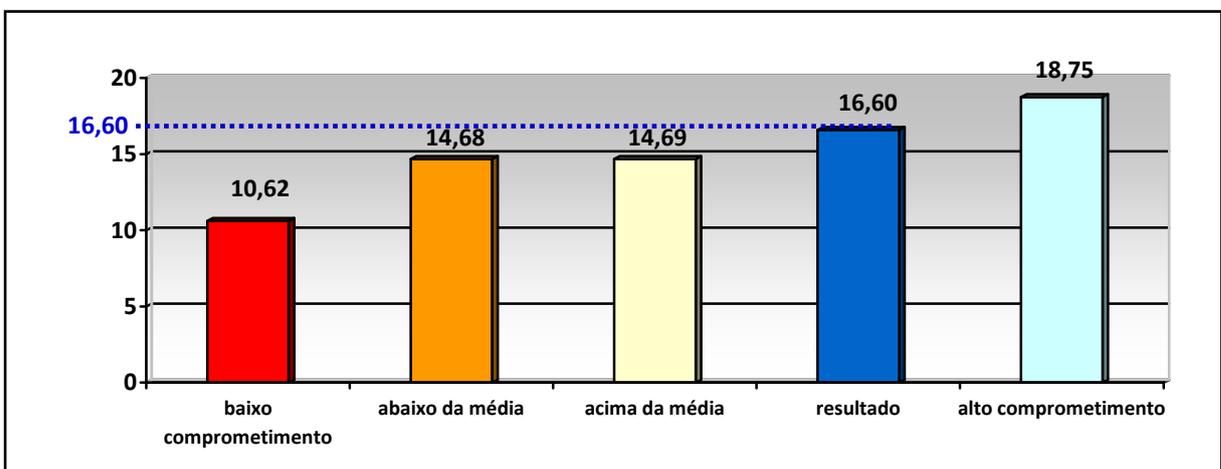


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os quatro indicadores da base **obrigação em permanecer** relativos à crença do indivíduo de que tem uma obrigação em permanecer e de se sentir culpado em deixar a organização, possuem pesos variando de 0,78 a 0,85 e índice de precisão de 0,87. Para identificar o índice desta base, o resultado de cada item da escala foi o seguinte: Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (total de 227 pontos, média de 5,40, multiplicado pelo peso 0,78, resultado do indicador de 4,21); Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora (total de 221 pontos, média de 5,26, multiplicado pelo peso 0,79, resultado do indicador de 4,16); Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora (total de 208 pontos, média de 4,95, multiplicado pelo peso 0,82, resultado do indicador de 4,06); Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui (total de 209 pontos, média de 4,98, multiplicado pelo peso 0,85, resultado do indicador de 4,23). O total de 865 pontos representa a média dos quatro indicadores de 20,6 e o escore da base obrigação em permanecer indicou 16,60.

Quando o resultado encontrado for abaixo de 10,62, a interpretação será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 10,62 a 14,69, a interpretação será abaixo da média. Quando o resultado variar de 14,69 a 18,75, haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 18,75, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A Figura 22 ilustra que os cálculos da EBACO indicaram **escore de 16,60** e apontaram **comprometimento acima da média** em relação à base obrigação em permanecer.

Figura 22 – Resultado da base obrigação em permanecer da EBACO

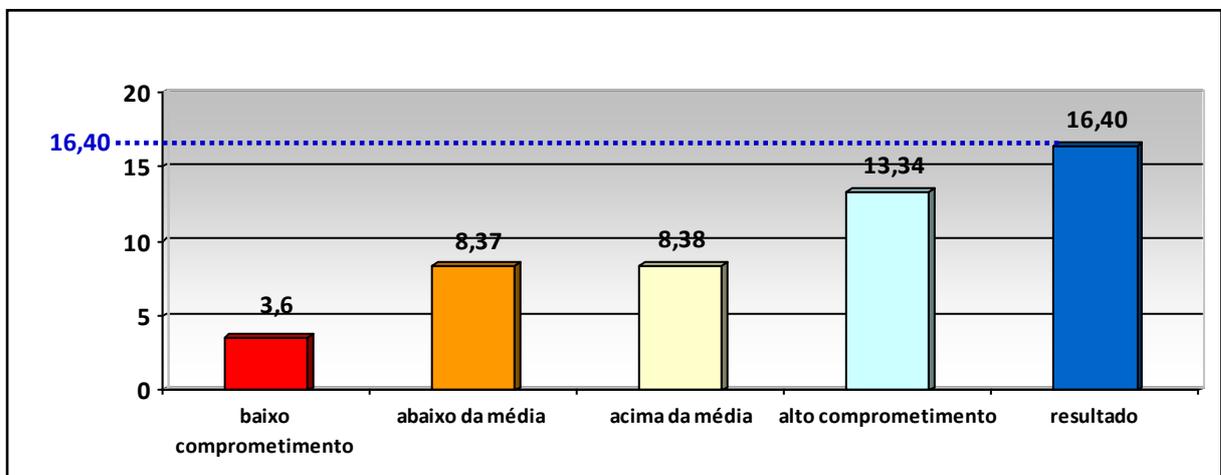


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Na base **obrigação pelo desempenho** relativo à crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais, os indicadores possuem pesos variando de 0,65 a 0,81 e índice de precisão de 0,77. Para identificar o índice da base obrigação pelo desempenho, o resultado de cada item da escala foi o seguinte: Procuo sempre atingir os objetivos da empresa (total de 246 pontos, média de 5,86, multiplicado pelo peso 0,65, resultado do indicador de 3,81). Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa (total de 239 pontos, média de 5,69, multiplicado pelo peso 0,81, resultado do indicador de 4,61). Procuo me esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis (total de 226 pontos, média de 5,38, multiplicado pelo peso 0,81, resultado do indicador de 4,36). Sinto-me obrigado a sempre cumprir minhas tarefas (total de 217 pontos, média de 5,17, multiplicado pelo peso 0,70, resultado do indicador de 3,62). O total foi de 928 pontos, a média dos quatro indicadores de 22,09 e o escore da base obrigação pelo desempenho indicou 16,40.

Quando o resultado encontrado for abaixo de 3,60, a interpretação do resultado será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 3,60 a 8,38, a interpretação será de um comprometimento abaixo da média. Quando o resultado variar de 8,38 a 13,34 haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 13,34, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A Figura 23 indica **escore 16,40** e aponta **alto índice de comprometimento** para a base obrigação pelo desempenho.

Figura 23 – Resultado da base obrigação pelo desempenho da EBACO

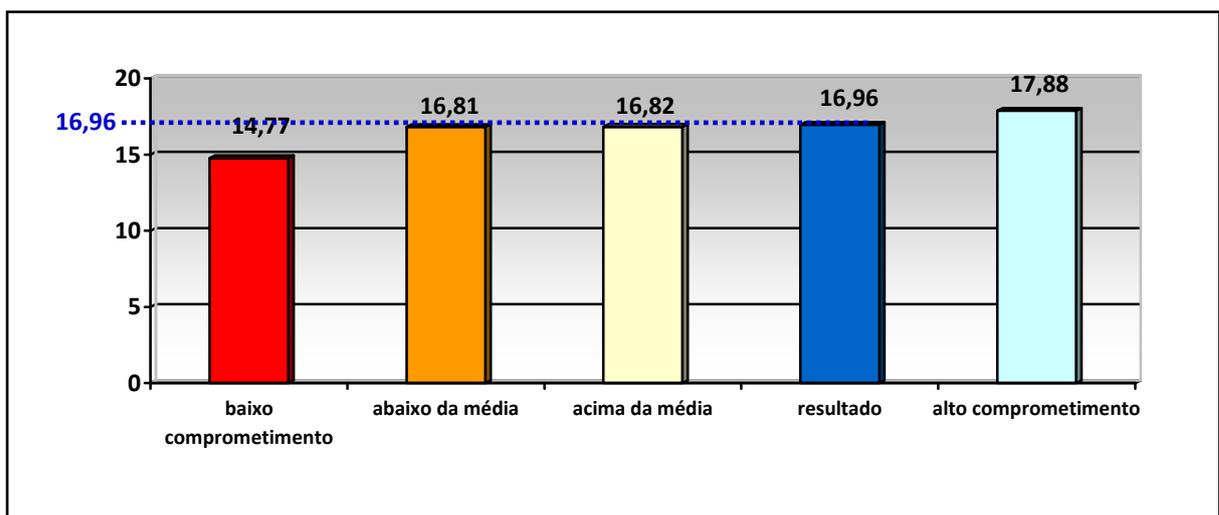


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os quatro indicadores da base **afiliativa**, composta por itens 13, 14, 15 e 16 da EBACO relativos à crença de que o indivíduo é reconhecido por colegas como membro do grupo e da organização, possuem pesos variando de 0,68 a 0,82 e índice de precisão de 0,80. Para identificar o índice da base afiliativa, o resultado de cada item da escala foi o seguinte: Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo (total de 248 pontos, média de 5,90, multiplicado pelo peso 0,72, resultado do indicador de 4,25). Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo (total de 238 pontos, média de 5,67, multiplicado pelo peso 0,82, resultado do indicador de 4,65). Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho (total de 232 pontos, média de 5,52, multiplicado pelo peso 0,76, resultado do indicador de 4,20). Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa (total de 238 pontos, média de 5,67, multiplicado pelo peso 0,68, resultado do indicador de 3,86). O total de 956 pontos representa a média dos quatro indicadores de 22,76 e o escore da base afiliativa 16,96.

Quando o resultado encontrado for abaixo de 14,77, a interpretação será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 14,77 a 16,82, a interpretação será abaixo da média. Quando o resultado variar de 16,82 a 17,88 haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 17,88, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A Figura 24 ilustra que os cálculos da EBACO, indicaram **escore de 16,96** e apontaram **comprometimento acima da média** para a base afiliativa.

Figura 24 – Resultado da base afiliativa do EBACO

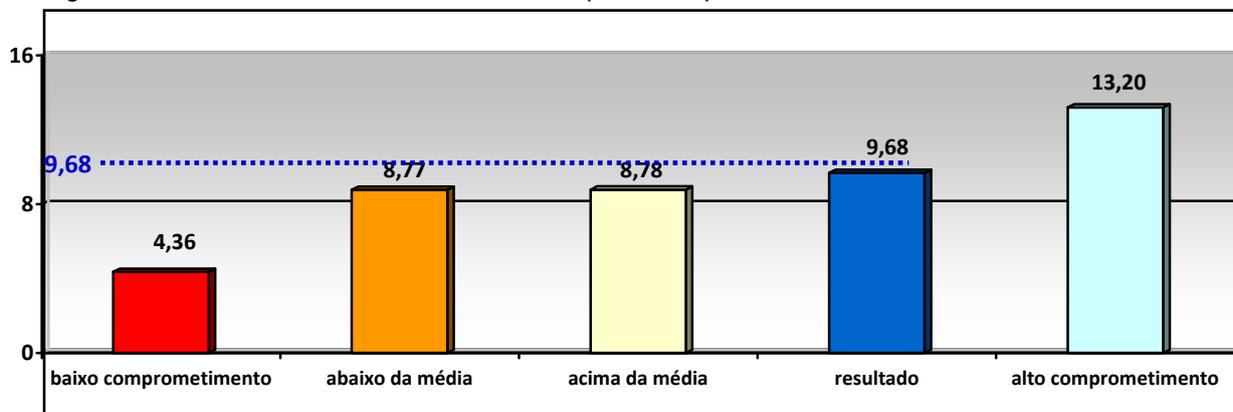


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Na base **falta de recompensa e oportunidades** relativa à crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e a organização deve oferecer mais oportunidades, os indicadores possuem pesos variando de 0,45 a 0,77 e índice de precisão de 0,59. O resultado de cada item da base foi: Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (total de 224 pontos, média de 5,33, multiplicado pelo peso 0,45, resultado do indicador de 2,40). A menos que eu seja recompensado, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização (total de 162 pontos, média de 3,86, multiplicado pelo peso 0,77, resultado do indicador de 2,97). Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresse publicamente (total de 144 pontos, média de 3,43, multiplicado pelo peso 0,72, resultado do indicador de 2,47). Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa (total de 129 pontos, média de 3,07, multiplicado pelo peso 0,60, resultado do indicador de 1,84). O total foi de 659 pontos, a média dos quatro indicadores de 15,69 e o escore desta base 9,68.

Quando o resultado for abaixo de 4,36, a interpretação do resultado será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 4,36 a 8,78, a interpretação será de um comprometimento abaixo da média. Quando o resultado variar de 8,78 a 13,20 haverá um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 13,20, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A figura 25 ilustra o resultado da base falta de recompensa e oportunidades, indicando **escore 9,68** e apontando **comprometimento acima da média** em relação à base falta de recompensa e oportunidades.

Figura 25 – Resultado da base falta de recompensa e oportunidades do EBACO

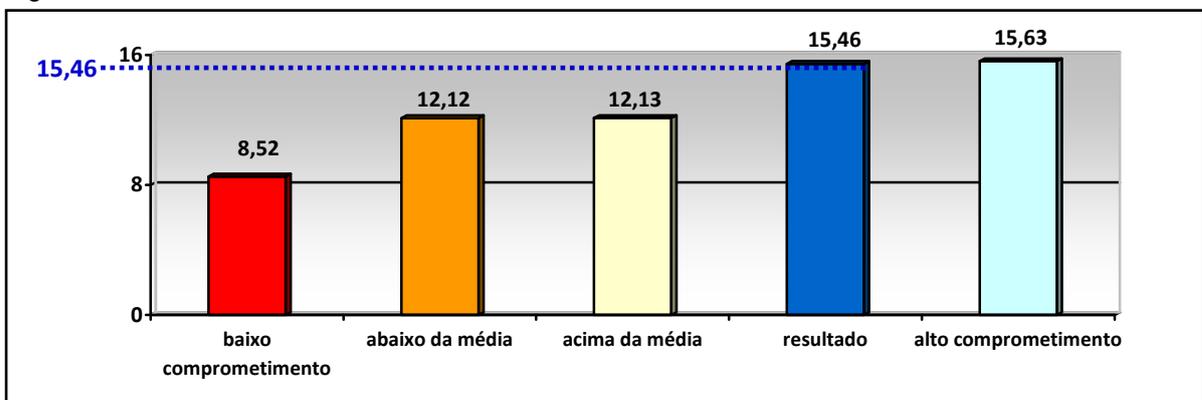


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Na base **linha consistente de atividade** relativa à crença de que o indivíduo deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização, os indicadores possuem pesos variando de 0,58 a 0,71 e índice de precisão de 0,65. Para identificar o índice desta base, o resultado de cada item da escala foi o seguinte: Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego (total de 192 pontos, média de 4,58, multiplicado pelo peso 0,69, resultado do indicador de 6,64). Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade mais uma necessidade do que um desejo (total de 167 pontos, média de 3,98, multiplicado pelo peso 0,58, resultado do indicador de 2,31). Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa (total de 183 pontos, média de 4,36, multiplicado pelo peso 0,71, resultado do indicador de 3,09). Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego (total de 221 pontos, média de 5,26, multiplicado pelo peso 0,65, resultado do indicador de 3,42). O resultado foi de 763 pontos, a média dos quatro indicadores de 18,18 e o escore da base linha consistente de atividade indicou 15,46.

Quando o resultado for abaixo de 8,52, a interpretação do resultado será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 8,52 a 12,13, a interpretação será o de um comprometimento abaixo da média. Quando o resultado variar de 12,13 a 15,63, haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 15,63, a interpretação do resultado será de alto comprometimento. A Figura 26 ilustra o resultado da base linha consistente de atividade, indicando **escore de 15,46** e apontando **comprometimento acima da média** em relação à base linha consistente de atividade.

Figura 26 – Resultado da base linha consistente de atividade do EBACO

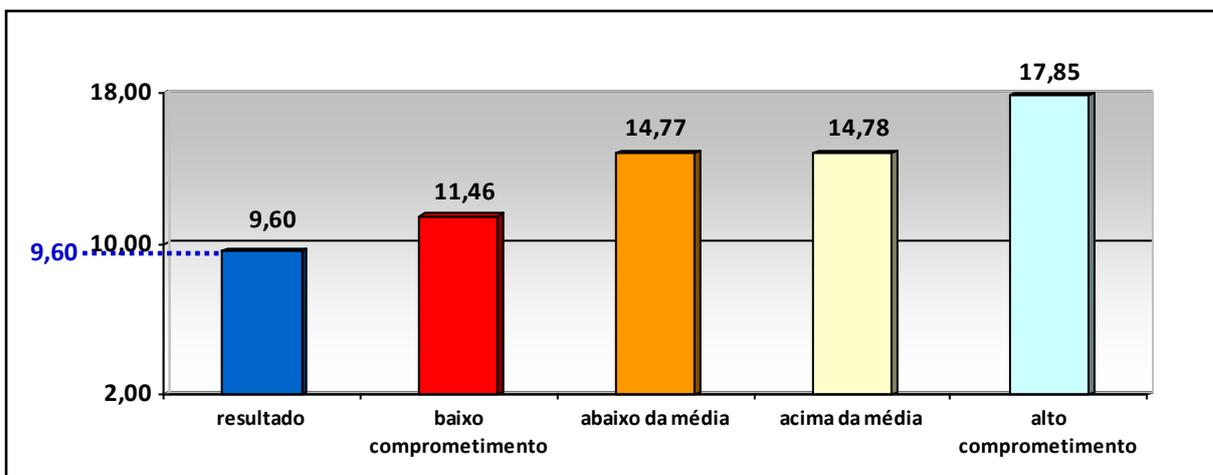


Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os quatro indicadores da base **escassez de alternativas** composto por itens 25, 26, 27, e 28 da EBACO relativos à crença de que o indivíduo possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização, possuem pesos variando de 0,59 a 0,84 e índice de precisão de 0,73. Para identificar o índice desta base, o resultado de cada item da escala foi: Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada (total de 196 pontos, média de 4,66, multiplicado pelo peso 0,59, resultado do indicador de 2,75). Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa (total de 129 pontos, média de 3,07, multiplicado pelo peso 0,77, resultado do indicador de 2,36). Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho (total de 119 pontos, média de 2,83, multiplicado pelo peso 0,84, resultado do indicador de 2,38). Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho (total de 114 pontos, média de 2,71, multiplicado pelo peso 0,78, resultado do indicador de 2,11). O total de 558 pontos representa a média dos quatro indicadores de 13,28 e o escore da base 9,60.

Quando o resultado encontrado for abaixo de 11,46 à interpretação será baixo comprometimento. Se o resultado apresentar variação de 11,46 a 14,78 à interpretação será abaixo da média. Quando o resultado variar de 14,78 a 17,85 haverá indicação de um comprometimento acima da média. Se apresentar índice maior que 17,85, a interpretação do resultado será de um alto comprometimento. A Figura 27 ilustra que os cálculos da EBACO indicaram **escore de 9,60** e revelaram **baixo comprometimento** para a base escassez de alternativas.

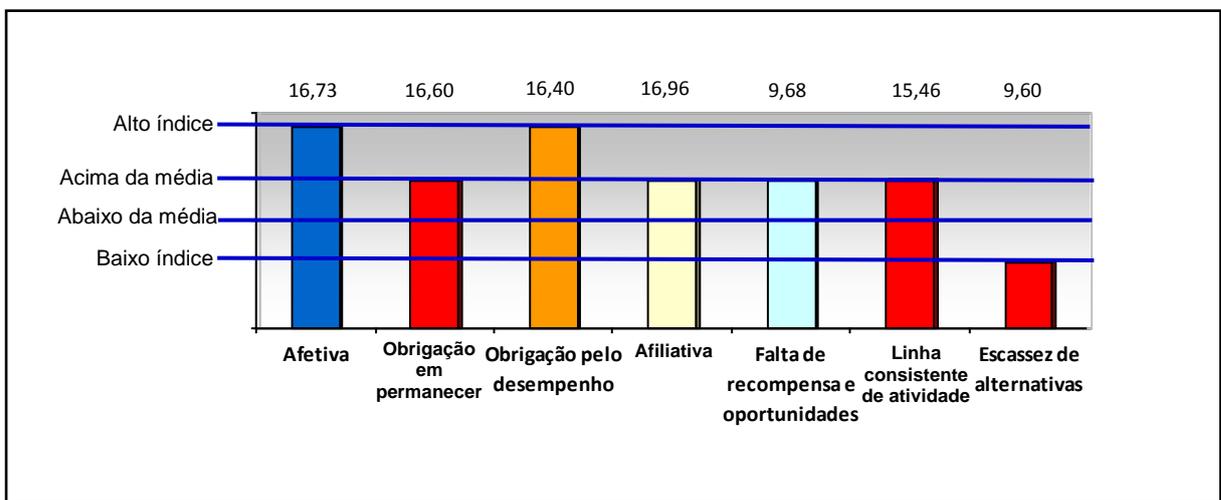
Figura 27 – Resultado da base escassez de alternativas do EBACO



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Os escores do constructo comprometimento revelaram alto índice de comprometimento nas duas bases: afetiva (16,73) e obrigação pelo desempenho (16,40). Com comprometimento acima da média estão quatro bases: obrigação em permanecer (16,60), afiliativa (16,96), falta de recompensas e oportunidades (9,68) e linha consistente de atividade (15,46). Com baixo índice de comprometimento está a base escassez de alternativas (9,60). A Figura 28 ilustra os escores do constructo comprometimento organizacional.

Figura 28 – Resultado do constructo comprometimento organizacional



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

Considerando as informações constantes na Figura 28 observa-se que as bases com alto comprometimento – afetiva (16,73) e obrigação pelo desempenho (16,40) – refletem que os respondentes indicam uma identificação com a filosofia, com os valores e com os objetivos organizacionais, oferecendo esforço em benefício da organização, buscando cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. Analisando que algumas bases do comprometimento possuem relação direta proporcionalmente ao desempenho da organização e outras inversamente proporcionais, nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho são importantes resultados com **alto comprometimento** (Bastos et al., 2008). Fato este comprovado com os resultados da EBACO e também constatado na fala dos entrevistados, como ilustrado a seguir.

Da direção passando por todos os funcionários internos você percebe uma dedicação e um desejo de trabalhar com vontade. (Entrev. 06 – MG)

Eu trabalho, se for preciso, 24 horas para a Condu spar. Eu visto, transpiro e defendo a camisa da Condu spar. Tanto que hoje eu trabalho 100% com a Condu spar. Me dedico 100% para a Condu spar. E sou 100% apaixonado pela maneira da Condu spar trabalhar. (Entrev. 09 – RJ)

A Condu spar representa 100% do meu faturamento e tenho exclusividade de trabalho com a empresa. Inclusive eu já recebi convite para trabalhar com outra empresa e acabei declinando, em decorrência do relacionamento saudável de afeto que a empresa tem comigo e eu tenho com a empresa. (Entrev. 08 – PR)

Eu me sinto feliz em trabalhar na Condu spar. (Entrev. 05 – MT)

Eu gosto muito de trabalhar na Condu spar. [...] Isso faz com que eu assumo compromissos junto a meu cliente que são cumpridos pela fábrica, formando um elo de responsabilidade. (Entrev. 01 – CE)

Eu sinto que a equipe demonstra vontade de trabalhar. Eu percebo quando vou na fábrica por exemplo, que os funcionários recebem um cuidado especial, um carinho que eu não sei descrever, mas você percebe ao olhar para os funcionários que eles são felizes em trabalhar na Condu spar. É visível a percepção de que as pessoas vestem a camisa da empresa. (Entrev. 10 – RS)

Dentre as bases com comprometimento acima da média estão obrigação em permanecer (16,60) e afiliativa (16,96) indicando respectivamente a crença dos respondentes de que têm uma obrigação em permanecer e de se sentir culpado em deixar a organização e a crença de que são reconhecidos como membros do grupo e da organização. Seguindo as instruções para apuração dos resultados e interpretação do EBACO seria importante **alto comprometimento** para ambas as bases (Bastos et al., 2008). Os resultados indicaram que estas bases (obrigação em permanecer e afiliativa) alcançaram **comprometimento acima da média**. Fato este também observado na fala dos entrevistados. Os trechos a seguir indicam esse entendimento:

Tudo o que tenho materialmente e financeiramente eu devo a confiança que a Condu spar depositou no meu trabalho e no comprometimento que há entre nós. No momento de uma negociação, por exemplo, eu procuro olhar a empresa como um todo e também percebo que a empresa também me vê não como um número, mas como um ser humano. (Entrev. 10 – PR)

Sou muito grato por tudo que Condu spar já fez e está fazendo no meu trabalho e no carinho e afeto que oferecem a minha vida. (Entrev. 09 – RJ)

O interessante de tudo isso é que a empresa permite você fazer parte deste crescimento. Não é algo isolado, mas é um crescimento coletivo e de equipe. (Entrev. 05 – MT).

Para as bases linha consistente de atividade (15,46) e falta de recompensa e oportunidades (9,68) também se chegou ao resultado de comprometimento acima da média refletindo respectivamente a crença de que se deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização e a crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e a organização deve oferecer mais oportunidades. Nas instruções para apuração dos resultados e interpretação do EBACO seria importante o escore indicar **baixo comprometimento** para as bases instrumentais de falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade (Bastos et al., 2008), entretanto, os escores indicaram **comprometimento acima da média**.

Estes resultados parecem confirmar os debates sobre problemas conceituais e empíricos do vínculo de comprometimento (Rodrigues e Bastos, 2010), mais especificamente, as pesquisas que defendem a retirada da base instrumental, do constructo comprometimento (Solinger et al, 2008, Rodrigues e Bastos, 2010, 2012) e de incorporação desta base ao constructo de entrincheiramento (Rodrigues e Bastos, 2012).

Considerando as informações constantes na Figura 28 observa-se que o resultado de **baixo comprometimento** para a base escassez de alternativas, indicando escore de 9,60 não pode ser interpretado de maneira negativa, pois as quatro questões fazem parte de aspectos do indivíduo não deixar a empresa. Nesse sentido, a base escassez de alternativas contrapõem as quatro questões da base afetiva do comprometimento, que indicou escore de 16,73. Como indicam Bastos et al. (2008) é importante que o comprometimento nesta base seja baixo uma vez que ela possui relação inversamente proporcional ao desempenho das organizações. O resultado de baixo comprometimento para esta base é corroborado por algumas falas dos entrevistados. O relato a seguir mostra que o representante, mesmo tendo outras opções de trabalho, faz a opção pela Condu spar.

A Condu spar representa 100% do meu faturamento e tenho exclusividade de trabalho com a empresa. Inclusive eu já recebi convite para trabalhar com outra empresa e acabei declinando, em decorrência do relacionamento saudável de afeto que a empresa tem comigo e eu tenho com a empresa. (Entrev. 08 – PR)

As questões do constructo comprometimento organizacional que receberam mais pontos foram: Em primeiro lugar a questão 13 pertencente à base afiliativa (nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo), com total de 248 pontos, média de 5,90 e resultado do indicador de 4,25. Em segundo lugar a questão 09 pertencente à base obrigação pelo desempenho (procuro sempre atingir os objetivos da empresa), com total de 246 pontos, média de 5,86 e resultado do indicador de 3,81. Em terceiro lugar a questão 04 pertencente à base afetiva (eu acredito nos valores e objetivos desta empresa), com total de 242 pontos, média de 5,76 e resultado do indicador de 4,49. Em quarto lugar a questão 10 pertencente à base obrigação pelo desempenho (eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa), total de 239 pontos, média de 5,69 e resultado do indicador de 4,61. Em quinto lugar a questão 16 pertencente à base afiliativa (fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa), com total de 238 pontos, média de 5,67 e resultado do indicador de 3,86.

A avaliação do comprometimento organizacional e da cultura organizacional permitiu compreender a relação da cultura organizacional, percebida pelos participantes, com o comprometimento que estabelecem com a organização.

4.4 CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura aponta que a cultura de uma organização influencia o comportamento e o comprometimento dos seus colaboradores (MEYER; ALLEN, 1991; ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Como observa Cavedon (2003) a cultura cria padrões que são internalizados pelo indivíduo. Este fato pode ser evidenciado na pesquisa de campo realizada cujos resultados indicaram que a cultura da Condu spar Condutores Elétricos exerce influência no comprometimento dos seus representantes comerciais. Os valores e práticas que representam a cultura da organização acabam por influenciar o comprometimento dos indivíduos e a natureza deste comprometimento à medida que são compartilhados e internalizados. Esta influência pode ser evidenciada nos próprios depoimentos dos participantes da pesquisa, em um primeiro momento, quando demonstram vivenciar na Condu spar um conjunto particular de valores e práticas que dizem não ter encontrado em outras empresas que trabalham e/ou trabalharam, como segue:

Não costumo encontrar esse relacionamento nas outras empresas que eu trabalho. (Entrev. 01 – CE)

Eu trabalho com outras representações comerciais que não oferecem o mesmo grau de sentimento e carinho que encontro na Condu spar (Entrev. 02 – ES)

Em um segundo momento, a relação da cultura com o comprometimento pode ser observada quando, em seus relatos, os representantes relacionam e/ou atribuem as suas ações e o seu comprometimento à singularidade do conjunto de valores e práticas da empresa, ou seja, àqueles valores e práticas que tipificam a cultura organizacional da Condu spar.

Leia-se os depoimentos:

A empresa tem um carinho especial que faz eu trabalhar com segurança. Eu sinto sinceridade e transparência no relacionamento [...] Algo que chama a atenção na Condu spar e que justifica meu comprometimento é o relacionamento interpessoal [...] Isso passa uma emoção e uma motivação para desejar estar sempre comprometido cada vez mais com a empresa. (Entrev. 02 – ES)

Quando você chega ao fundo do poço e recebe uma mão amiga, que confia e acredita em você, oferece oportunidade de você voltar a ser gente, não há como não ser comprometido com a Condu spar. (Entrev. 09 – RJ)

Mesmo eu sendo um representante autônomo, sinto que sou um funcionário. Sou respeitado como uma pessoa que trabalha dentro da fábrica. Isso faz você se sentir parte de um time. Faz você se sentir parte da empresa e não a sensação de ser somente um número. (Entrev. 10 – RS)

Os trechos apresentados mostram que os representantes atribuem o seu comprometimento a valores e práticas organizacionais como sinceridade, transparência, relacionamento interpessoal, reconhecimento, amizade, respeito.

Outra relação evidenciada entre cultura e comprometimento decorre da comparação da análise dos artefatos visíveis com os relatos dos participantes da pesquisa e com os resultados do IBACO. A análise dos artefatos visíveis, elementos da cultura organizacional, evidenciou que a forma como os representantes identificam e/ou descrevem os valores e práticas da organização vão ao encontro do preconizado por estes artefatos. Por exemplo: um dos artefatos visíveis analisados foi o conjunto de valores declarados pela organização (ver tópico 4.2.1). Estes valores são enunciados com expressões como: “transparência no relacionamento”, “alto padrão de qualidade”, “valorização do ser humano”, “desenvolvimento pessoal

e profissional”. Os valores declarados pela empresa são facilmente visíveis no depoimento dos entrevistados e mesmo nos resultados do IBACO, indicando a convergência de valores declarados e praticados. A congruência de valores declarados e praticados, segundo Matos (1996), contribui para o envolvimento do colaborador, uma vez que conduz à apreensão e confiança nos valores inerentes à cultura organizacional. De forma similar, Tamayo (1998) observa que o comportamento humano e o comprometimento com o trabalho dependem da percepção e da avaliação dos valores organizacionais por colaboradores, de forma que quando percebem este alinhamento é mais provável que seu comportamento seja fundamentado nestes valores.

O Quadro 10 apresenta resumidamente os valores e práticas que tipificam a cultura organizacional da empresa investigada considerando os resultados do IBACO, as entrevistas realizadas e os artefatos visíveis analisados.

Quadro 10 – Valores e práticas da cultura organizacional (IBACO, entrevistas e artefatos visíveis)

VALORES			PRÁTICAS		
PROFISSIONALISMO COOPERATIVO			RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
IBACO	ENTREVISTA	ARTEFATOS VISÍVEIS	IBACO	ENTREVISTAS	ARTEFATOS VISÍVEIS
Qualidade serviço (194)	Preocupação com qualidade	Qualidade dos produtos e serviços prestados (missão e visão)	Liberdade de acesso (193)	Comunicação acessível níveis hierárquicos	Transparência no relacionamento com os clientes internos (valores declarados)
Profissionalismo (190)	Reconhecimento		Chefes como pais (163)	Liberdade	
Espírito colaboração (188)	Profissionalismo		Comemorar aniversários (193)	Solução amigável conflitos	
Esforço e dedicação (187)	Cooperação		Relação com alto escalão são cordiais (195)	Relações cordiais e amigáveis com alto escalão	
Superar dificuldades (181)	Trabalho equipe Coletivo		Grande família (172)	Relações como grande família	

VALORES			PRÁTICAS		
SATISFAÇÃO E BEM ESTAR			RECOMPENSA E TREINAMENTO		
IBACO	ENTREVISTA	ARTEFATOS VISÍVEIS	IBACO	ENTREVISTAS	ARTEFATOS VISÍVEIS
Necessidades pessoais e bem estar (197)	Amizade Confiança Família Acolhimento Crescimento pessoal	Desenvolvimento de competências (missão)	Ideias inovadoras recebem prêmios (172)	Ações de reconhecimento pelo desempenho	Desenvolvimento pessoal e profissional (valores declarados)
Crescimento profissional (189)	Crescimento profissional Respeito	Bem estar dos colaboradores (visão)	Empregados premiados com desempenho melhor dos demais (158)	Premiação Treinamento	Valorização do ser humano (valores declarados)
Criatividade ((163)		Valorização do ser humano (valores declarados)	Eventos sociais com brindes (164)		Desenvolvimento de competências (missão)
Programas satisfação empregados (176)			Inovações introduzidas com programas de qualidade (169)		Crescimento profissional e programas de treinamentos (práticas de gestão de pessoas declaradas)
Programas Bem-estar (179)			Empregados costumam ser premiados (186)		
VALORES			PRÁTICAS		
PROFISSIONALISMO COMPETITIVO			INTEGRAÇÃO EXTERNA		
IBACO	ENTREVISTA	ARTEFATOS VISÍVEIS	IBACO	ENTREVISTAS	ARTEFATOS VISÍVEIS
Benefício para bons empregados (125)	Cobrança Reconhecimento Inovação	Soluções e produtos inovadores (visão)	Atendimento das necessidades do cliente (186)	Relações de amizade com cliente externo,	Superar expectativas dos clientes (visão)
Criatividade para ocupação de cargos gerenciais (161)			Excelência de produtos e serviços (196)	Atenção e resposta rápida ao cliente externo	Transparência do relacionamento com clientes externos (valores declarados)
Crescimento profissional indispensável a permanência (174)			Costante atendimento das necessidades (176)	Aproximação com clientes	
Competência valorizada (159)			Relações amigáveis com clientes (170)	Estudo tendências/inovação	
Competição como indispensável (160)			Inovações para atender necessidades do mercado (160)	Agilidade processos Organização do trabalho Sistema TI	

O Quadro 12 apresenta resumidamente os resultados das bases de comprometimento organizacional que foram identificadas nos resultados do EBACO e nas entrevistas com os participantes da pesquisa

Quadro 11 – Bases do comprometimento organizacional (EBACO e entrevistas)

Base	EBACO	Entrevistas
<p>Afetiva <i>Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais</i></p>	<p>(alto índice) Valores similares Simbolização da empresa Identificação com filosofia Crença nos valores e objetivos</p>	<p>Afeto Carinho Cuidado especial Dedicação Felicidade Paixão Relacionamento saudável Satisfação</p>
<p>Obrigação pelo desempenho <i>Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais</i></p>	<p>(alto índice) Esforço em benefício da organização Atingir metas e objetivos organizacionais</p>	<p>Reconhecimento Alinhamento de ideias Incentivo a bater metas Sentem-se em casa</p>
<p>Obrigação em permanecer <i>Crença de que tem uma obrigação em permanecer e de se sentir culpado em deixar a organização</i></p>	<p>(Acima da média) Obrigação moral Não seria certo deixar a empresa Sentimento de culpa por deixar a empresa</p>	<p>Gratidão Elos de responsabilidade Fazer acontecer Gostar do trabalho Relação saudável</p>
<p>Afiliativa <i>Crença de que o indivíduo é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização</i></p>	<p>(Acima da média) Fazer parte do grupo Os colegas consideram como membro da equipe</p>	<p>Interatividade Modernização Orgulho da empresa Proximidade com superiores Sentimento de família</p>
<p>Falta de recompensas e oportunidades <i>Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e a organização deve oferecer mais oportunidades</i></p>	<p>(Acima da média) A menos que não seja recompensado, não há motivos para despender esforços extras em benefícios da empresa</p>	<p>Nada foi identificado nas entrevistas</p>

Linha consistente de atividade <i>Crença de que deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização</i>	(Acima da média) Fazer sempre o possível para no trabalho para manter-se no emprego	Preocupação com qualidade Processos produtivos Trabalho em equipe Profissionalismo Reconhecimento Responsabilidade Sentimento Sustentabilidade
Escassez de alternativas <i>Crença de que o indivíduo possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização</i>	(Baixo índice) Poucas alternativas se deixar a empresa Se deixar a empresa, a vida ficaria bastante desestruturada	Nada foi identificado nas entrevistas

A consolidação dos resultados apresentada no Quadro 11 (Valores e práticas da cultura organizacional – IBACO, entrevistas e artefatos visíveis) e no Quadro 12 (Bases do comprometimento organizacional – EBACO e entrevistas) suscita algumas reflexões. Os níveis mais altos de comprometimento encontram-se nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho. Além disso, a questão 13 pertencente à base afiliativa (nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo), indica o maior número de pontos (248 pontos), do total das vinte e oito questões do EBACO. A indicação de alto comprometimento/comprometimento acima da média nas três bases (afetiva, obrigação pelo desempenho e afiliativa) pode ser confirmada com os depoimentos dos participantes da pesquisa.

O alto **comprometimento** na base afetiva demonstra que os representantes comerciais identificam-se com os valores, a filosofia e os objetivos organizacionais, o que é preconizado por esta base, ou seja, identificam-se com os valores e práticas que percebem existir na empresa que atuam e que tipificam sua cultura organizacional. Ora, os valores com os quais os representantes identificam-se são associados principalmente ao profissionalismo cooperativo e à satisfação e bem-estar dos colaboradores (resultados do IBACO, confirmados com os depoimentos dos entrevistados e com a visualização dos artefatos visíveis analisados) e as práticas são associadas principalmente ao relacionamento interpessoal, aos sistemas de recompensa e treinamento e à integração externa (resultados do IBACO, confirmados com os depoimentos dos entrevistados e com a visualização dos artefatos visíveis analisados).

O alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho e o comprometimento acima da média na base obrigação em permanecer (ambos confirmados com os resultados do EBACO e das entrevistas), evidenciam a crença dos representantes comerciais que devem despende esforço em benefício de atingir os objetivos organizacionais e do sentimento de envolvimento e integração, de fazer parte de uma equipe (“família” como expressam alguns representantes) em busca destes objetivos. Novamente neste caso, estas crenças que levam ao comprometimento, apresentam relação com valores culturais principalmente de **profissionalismo cooperativo** (por exemplo, qualidade de serviço, esforço e dedicação, superação de dificuldades, profissionalismo), com valores de **satisfação e bem-estar dos colaboradores** (por exemplo crescimento pessoal e profissional, necessidades pessoais e bem-estar), com práticas culturais de **relacionamento interpessoal**, orientadas para promoção das relações internas (por exemplo, relações cordiais e amigáveis, comunicação facilidade entre níveis hierárquicos), com práticas de **recompensa e treinamento** (por exemplo, reconhecimento, premiações, capacitação) e com práticas de **integração externa** (excelência em produtos e serviços, relações amigáveis com clientes).

O comprometimento acima da média na base afiliativa (confirmado com os resultados do EBACO e das entrevistas) mostra que os representantes sentem-se reconhecidos como membros do grupo e da organização, conforme preconizado por esta base. Este sentimento, que leva ao comprometimento, apresenta relação com valores percebidos por representantes na cultura organizacional como os associados ao **profissionalismo cooperativo** (por exemplo, espírito de colaboração, confiança), os valores de **satisfação e bem-estar dos colaboradores** (por exemplo, acolhimento) e as práticas culturais associadas ao **relacionamento interpessoal** (por exemplo, facilidade de acesso a superiores, relações amigáveis).

Depreende-se então, com base na análise dos dados, que no contexto investigado, valores de profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos colaboradores e práticas de relacionamento interpessoal, recompensas e treinamento e integração externa, conforme apresentados pela empresa, contribuem para o comprometimento da força de vendas, ainda que esta seja autônoma.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar como a cultura de uma organização do segmento de cabos e condutores elétricos, pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais que atuam na área comercial (*front office*). O primeiro dos objetivos específicos deste estudo consistiu em descrever características, por meio dos artefatos visíveis, da cultura da Condu spar Condutores Elétricos. Para atender este primeiro objetivo, foi realizada a análise de artefatos visíveis, com o estudo do histórico da empresa, da missão, da visão, dos valores, do organograma e da política de gestão de pessoas. Esta análise contribuiu com os demais objetivos.

O segundo dos objetivos específicos deste estudo ocupou-se de identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional. Considerando a análise de artefatos visíveis, os resultados do IBACO e as entrevistas aplicadas aos participantes da pesquisa foram identificados na organização valores de profissionalismo cooperativo, valores de satisfação e bem estar, valores de profissionalismo competitivo, práticas de promoção do relacionamento interpessoal, práticas de treinamento e recompensas e práticas de integração externa. Destacaram-se os valores de profissionalismo cooperativo e as práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

O terceiro dos objetivos específicos deste estudo consistiu da identificação das bases do comprometimento dos profissionais de linha de frente em relação à Condu spar Condutores Elétricos. As bases afetiva, obrigação pelo desempenho e afiliativa destacaram-se indicando a identificação dos representantes com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais, a crença da obrigação em permanecer na organização e de ser reconhecido como integrante do grupo e da empresa.

O quarto dos objetivos específicos deste estudo visou investigar o relacionamento da cultura organizacional identificada, representada por valores e práticas identificados, com o comprometimento organizacional, manifestado pelas bases de comprometimento. Os resultados mostraram significativa influência da cultura organizacional no comprometimento dos representantes comerciais. Destaca-se que nos próprios relatos dos participantes da pesquisa quando falam do seu relacionamento com a empresa, mencionam o termo comprometimento, atribuindo-o a valores e a práticas que percebem existir na Condu spar.

Quanto ao problema de pesquisa, em identificar como a cultura de uma organização do setor de condutores elétricos pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais que atuam na área comercial (*front office*), constatou-se que as crenças que fundamentam as bases de comprometimento que mais se destacaram, apresentam estreita relação com valores e práticas culturais na organização. Por exemplo: o sentimento ou a crença que leva ao comprometimento afiliativo (com resultado acima da média) apresenta relação com valores identificados na cultura organizacional como os associados ao profissionalismo cooperativo, à satisfação e bem-estar dos colaboradores, e com as práticas culturais de promoção do relacionamento interpessoal.

Destaca-se que com a utilização de diferentes fontes de evidências (entrevistas, questionários e análise documental) foi possível realizar a triangulação dos dados, contribuindo para compreender as relações estabelecidas entre a cultura e o comprometimento no contexto estudado. Ainda, a análise dos dados permitiu identificar uma coerência entre valores declarados pela organização e os valores percebidos, o que conforme a literatura estudada contribui para o envolvimento e comprometimento do colaborador e do comportamento fundamentado nestes valores. Os resultados apontaram que uma força de vendas, mesmo sendo autônoma, pode mostrar comprometimento, por meio dos valores de profissionalismo cooperativo, da satisfação e bem estar dos empregados, bem como, das práticas de promoção do relacionamento interpessoal, de integração externa e de recompensa e treinamento. Adicionalmente, ressalta-se, em particular, os comportamentos relacionados às bases da dimensão instrumental, considerando as discussões sobre a possível retirada desta base do constructo comprometimento e sua incorporação ao constructo que se denomina entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Dispor da possibilidade de realizar este estudo, ofereceu ao pesquisador, relevante crescimento, não estritamente no campo profissional, mas no âmbito pessoal. A leitura dos textos com diferentes abordagens dos temas cultura e comprometimento organizacional, as entrevistas realizadas com a equipe *front office*, a análise documental e a superação de dúvidas que surgiram no caminho do projeto, geraram um conjunto de situações que contribuíram para perceber as relações entre a cultura e o comprometimento em um estudo de caso no segmento de condutores elétricos.

Como limitação deste estudo, destaca-se que a cultura organizacional foi analisada por meio de um único setor (área comercial) e por profissionais que atuam na mesma área de atuação (*front office*). Além disso, em se tratando de profissionais autônomos, a percepção da cultura organizacional pode não representar a cultura geral da empresa, pois estes profissionais vivenciam o cotidiano interno da organização em menor grau que os demais colaboradores.

Baseando-se nos resultados encontrados e nas limitações apresentadas compreende-se que os constructos cultura e comprometimento organizacional suscitam futuras pesquisas em outros contextos organizacionais, segmentos de atuação e empresas do primeiro, segundo e terceiro setor. Mais especificamente, sugere-se investigações comparativas da influência da cultura no comprometimento organizacional de profissionais com diferentes vínculos empregatícios.

6 REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Aprendizagem humana em organizações e trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.) *Psicologia: organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHALAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDDSZNAJER, Fernando. **Os Métodos nas Ciências e Naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Thompson, 2002.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à Filosofia**. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1993.

ARGYRIS, Chris. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.

_____. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2006.

ASSMAR, Eveline Maria Leal. **As relações entre justiça, trabalho e organização: discutindo algumas questões chave**. *Revista Universidade Rural. Série Ciências Humanas, Seropédica, Vol. 25, n° 1/2, p. 151-163, 2003.*

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. **Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura**. *Psicologia. Reflexão e Crítica, Porto Alegre, Vol. 18, n° 3, p. 443-453, 2005.*

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos**. In: Encontro Anual da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

_____. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um Estudo na ECT/MG**. *Revista de Administração Contemporânea. Vol. 04, n° 02, p. 133-157, Maio/Agosto, 2000.*

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada a Ciências Sociais**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **O Conceito de Comprometimento: sua Natureza e Papel nas Explicações do Papel Humano no Trabalho**. Salvador: Organização e Sociedade, 1994.

_____. **A escolha e o comprometimento com a carreira**: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. Revista de Administração. Vol.32, nº 03, p. 28-39, 1997.

_____. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v.35, nº 4, p. 48-60, 2000.

_____. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Capítulo 04, p. 49-95. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento?** Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula Moreno. **Comprometimento organizacional**: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, Vol. 09, p. 289-310, 1996.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. **Schemas cognitivos e gestão**: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO II. Recife. Observatório da Realidade Organizacional. PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BATISTA, Francisco Honório Araújo. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração de Empresas. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, Setembro, 2010.

BATISTA, Marcos A. **Comportamento organizacional e profissional: um estudo com docentes de uma instituição de ensino superior.** Dissertação. UNIVALI: Biguaçu (SC), 2005.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology.** Nº 66, p. 32-40, 1960.

BECKER, Thomas. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of management Journal.** Vol. 35, nº 01, p. 232-244, 1992.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho:** Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRITO, Valéria G. P. **Comprometimento e stress no trabalho: um estudo do vínculo professor-universidade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1995.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANTARELLI, Neiva Maria. **Carreira e Comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão.** Programa de mestrado do programa de pós-graduação em Administração. Área de estratégia e competitividade. Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CASAGRANDE, Rodrigo Moreira. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede:** estudo de uma empresa brasileira internacionalizada. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau – FURB, Dezembro, 2009.

CHANG, João Júnior; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Comprometimento Organizacional: Criatividade e Inovação.** Revista de Administração Mackenzie. São Paulo. Ano 3, nº 02, p.13-38, 2002.

CAVEDON, Neusa Rolita; LENGLER, Jorge Francisco B. Introdução. In: CAVEDON, Neusa Rolita; LENGLER, Jorge Francisco B. (orgs). **Pós-Modernidade e Etnografia nas Organizações.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores.** Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações.** In: CHANLAT, Jean-François; CHANLAT, A. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.* São Paulo: Atlas. Vol. 01, p. 21-45, 1992.

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade**. Revista de Administração de Empresas. Vol. 35, n° 6, Novembro/Dezembro, 1995.

COELHO, Mariana G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

COLL, César; MARCHESI, Álvaro; PALÁCIOS, Jesús. **Desenvolvimento psicológico e educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOSSI, Nelson. **Comprometimento organizacional**: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas. Artigo completo apresentado no XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, Paraná, 2004.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão Organizacional**. Caderno de Estudos. São Paulo: maio/agosto, 1998.

DAVENPORT, Thomas. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2001.

DEAL, Terry; KENNEDY, Allan. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachussets: Adissom–Wesbey, 1999.

DIAS, Devanir Vieira. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

DIAS, Devanir Vieira; FILHO, Antonio Del Maestro Filho; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Valores organizacionais e modelos práticos de gestão de pessoas nas empresas do Setor Siderúrgico do Estado de Minas Gerais. **Anais do ENANPAD**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

FANTON, Mariana G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; ESTOL, Katia Maria Felipe; HELENA, Maria Cristina da Costa Chagas; FIGUEIREDO, Maria do Carmo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. Vol. 07, nº 02, p. 271-280, julho/dezembro, Natal, 2002.

FERREIRA, Maria Manuela Frederico. **Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão**. Tese de doutorado em Ciências Empresarias, área de Organização e Políticas Empresarias, Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2005.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder**: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC. Dissertação (Mestrado). Centro Sócio Economico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP. São Paulo, Vol. 41, nº 04, p. 431-441, outubro/novembro/dezembro, 2006.

FINEGAM, Joan E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 73, p. 149-169, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, J. dos R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional e comunicação: obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Vol. 40, n° 1, janeiro/março, 2001.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica. Coleção: debates em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. p. 375–401. São Paulo: Saraiva, 2007.

HREBIANI, Lawrence G.; ALLUTO, Joseph A. Personal and role-related factors in the development of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. Vol 17, p. 555-573, 1972.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

_____. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publication: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Dava; SANDERS, Geert. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases**. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 35, n° 2, junho, 1990, p. 286-316.

JAROS, Stephen J.; JERMIER, John M.; KOEHLER, Jerry W.; SINCICH, Terry. **Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process**: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nº 5, p. 951-995, 1993.

KELMAN, Herbert C. **Compliance, identification, and internalization**: Three processes of attitude change? *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 02, p. 51-60, 1958.

KIESLER, Charles A.; SAKAMURA, Joseph. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology** . Vol. 03, p. 349-353, 1966.

KOPNIN, Pável V. **A dialética como lógica e teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

KUABARA, Paula Suemi Souza; SACHUK, Maria Iolanda. Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, Vol. 09, nº 03, 2010.

KUHN, Thomas Samuel. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 6ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LAGES, Ilma Porto. **Comprometimento e cultura organizacionais**: um estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluídos isolantes. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração. Faculdades Integradas Pedro Leopoldo: 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 23ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LAVILLE, Christian. DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul: Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: estudo de caso em uma universidade estadual. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vitória da Conquista, 2004.

LIMA, Ana Maria de Souza; VILELA, Elson Cunha; BORGES, Livia de Oliveira; MORAIS, Suerda da Silva Guedes. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. Vol. 3, nº 1, janeiro/junho, 2004.

LUNA, Iúri Novaes. **Empreendedorismo e orientação profissional no contexto das transformações do mundo do trabalho**. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Periódicos Eletrônicos em Psicologia. São Paulo, Vol. 13, nº 01, 2012.

LUNA, Íuri Novaes; BAPTISTA, Lavínia Costa. Identidade profissional: prazer e sofrimento no mundo do trabalho. **Psicologia Revista**. Faculdade de Psicologia da PUC-SP. São Paulo. Vol. 12, N° 01, p. 39–51, maio, 2001.

MALHOTRA, Naresh; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fábio Mariano. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação aplicada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. Vol. 108, n° 02, p. 171-194, 1990.

MATOS, F. **Cultura e valores no processo de internacionalização das economias**: o desafio do humano. Revista Brasileira de Administração. São Paulo, 1996. Vol. 17, p. 71-76.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional características pessoais e performance no trabalho**: estudo dos padrões de comportamento organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

_____. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 02, n° 03, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Anais do ENANPAD**. Salvador, 2002.

_____. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea – RAC. Vol. 07, n. 04. Curitiba, Outubro/Dezembro, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**. Vol. 11, n° 01, p. 01-22, Porto Alegre, 2005.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 01, p. 61-98, 1991.

_____. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 78, n° 04, p. 538-551, 1993.

_____. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. Vol. 08, n° 04, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 14, p. 224-247, 1979.

_____. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MORGAN, Gareth. **Imagens de Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **O Método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

Morrow, Paula C. **Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment**. *Academy of Management Review*, Vol. 8, p. 486-500, 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

MULLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Supermercado Beta. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, Vol. 01, n° 04, p. 93-100, 2005.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras**. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 2003.

NETO, Alfredo Dias da Cruz. **Relações entre cultura e comprometimento organizacional: um estudo em duas empresas atuantes no mercado cearense**. Dissertação (Mestrado em Administração). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará – UFC, 2010.

NETO, Manoel Agrasso. **Avaliação do papel da tecnologia de informação no processo de mudança organizacional através da simulação de aplicação a um caso real**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1999.

NONAKA, Kujiro; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
NONAKA, Kujiro. The Knowledge-creating company. In: **Harvard Business Review**. Harvard Business Review on knowledge management. Boston, 1997.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Pereira da Silva; LIMA, Suzana Maria Valle; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Comprometimento no trabalho produção científica entre pesquisadores brasileiros**. Revista de Administração, São Paulo. Vol 34, n. 03, p.12-20, julho/setembro, 1999.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Pereira da Silva. **Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros**. Brasília: UNB, Instituto de Psicologia, (Dissertação de Mestrado), 1998.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional**. XXVIII EnANPAD. Curitiba, 2004.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PILATI, Ronaldo. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Porter, Lyman W., & Smith, F. Jentech. **The etiology of organizational commitment**. Unpublished manuscript. University of California, Irvine, 1970.

_____. **Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism**. Psychological Bulletin, p. 161-176, 1973.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; BOULAIN, Paul V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 59, p. 603-609, 1974.

PORTER, Lyman W.; CRAMPON, William J.; SMITH, Frank J. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol. 15, p. 87-98, 1976.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e Mestres: a nova cultura de aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

POZZOBON, Ingri de Medeiros. **Reflexos das experiências emocionais na aprendizagem profissional**: uma análise de um hospital público. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2006.

RAMALHO, Márcio Rodrigues. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suíte Hotel**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Centro de Tecnologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, Rio Grande do Norte, 2008.

REGO, Arménio. **O comprometimento organizacional e ausência psicológica**: afinal, quantas dimensões? Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Vol. 04, nº 04, p. 25035, 2003.

REVISTA O SETOR ELÉTRICO. São Paulo: Atitude Editoria, nº 60, janeiro, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIPON, Albert. **Satisfaction et implication dans le travail**. Traité de psychologie du travail. Paris, Presses Universitaires de France, p. 421-434, 1987.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; VIEIRA, Kelmara Mendes; RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo; ARRUDA, Giovana Silva de; FROIS Graciele Maria. **Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional**: O Caso das empresas juniores de Santa Maria. Revista Gestão.Org. Maio/Agosto, p. 245-264, 2010.

RODRIGUES, A. C. A. GONDIM, S.M.G., BASTOS, A. V. B., SAKAMOTO, R. **Como se constroem e de desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização**: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais. XXXVII ENANPAD. Rio de Janeiro, setembro, 2013.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS; A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de John Meyer e Natalie Allen. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Vol. 10, p. 129-144, jul-dez, 2010.

_____. Entincheiramento organizacional: construção e validação da medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Vol. 25, nº 4, p. 688-700, 2012.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROUSSEAU, Denise M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, Benjamin (Org.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, p. 153-192.

ROWE, Diva Ester Okazaki. **Múltiplos comprometimentos e sua relação com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. Tese Doutorado em Administração: Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento ou entrenchamento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, setembro, 2008.

_____. Comprometimento no Trabalho: Explorando o Conceito, seus Antecedentes e Consequentes entre Docentes Universitários. **EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho)**. Natal: RN, 2007.

_____. Organização e/ou Carreira? Comparando Docentes de IESs Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de seus Vínculos de Comprometimento no Trabalho. In: **XXXI ENANPAD 2007**. Rio de Janeiro, 2007.

RUIZ, Álvaro João. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALINAS, José Luis. **Formação de Orientadores**: um processo de aprendizagem organizacional aplicado numa organização financeira. 22ª ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD. Foz do Iguaçu, 1998.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole dos. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional**: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. Dissertação, Mestrado. Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

SANTOS, Felipe Ramalho de Souza Santos. **As bases do comprometimento organizacional expressas por servidores de um órgão do poder judiciário**. 2010. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Universidade de Brasília, 2010.

SANT'ANNA, Dalmir A. de. **Oportunidades**: estratégia competitiva para fortalecer diferenciais na vida pessoal e profissional. Blumenau: Odorizzi, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational socialization and the profession of management**. *Industrial Management Review*, 9 p. 1-15, 1968.

_____. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Reading. MA: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

_____. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Título Original: Organizational culture and leadership, 2009.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade social e competência interpessoal.** Curitiba: IBPEX, 2006.

SILVA, Tomaz Tadeu. **Documentos de Identidade: uma introdução às teorias do currículo.** 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

SILVA, Roné Cesário da. **Relação entre cultura e comprometimento organizacional em uma organização do terceiro setor em Recife (PE).** 2011. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife, 2011.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. **O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar.** Revista de Administração Contemporânea. Vol. 13, nº 1, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do Indivíduo com o trabalho e com a organização. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 300-328, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Comprometimento organizacional afetivo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** XXV EnANPAD. São Paulo, 2001.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly.** Vol. 28, p. 339-358, 1983.

SOARES, Augusto Cesare de Campos. **O comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas: um estudo de caso em Shopping Center's na cidade de Maringá.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

SOLDI, Roberto de Mattos. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

SOLINGER, Omar N.; OLFFEN, Woody Van; ROE, Robert A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 93, n° 1, p. 70–83, 2008.

SOUZA, Alan Araújo Monteiro. **A influência da cultura organizacional no gerenciamento eletrônico de documentos**: o caso da diretoria jurídica do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais**: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, 1998. Vol. 33(3), p. 56-63.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias**: um estudo empírico nas maiores empresas do Sul do Brasil. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP, 2009.

TEIXEIRA, Marise Delia Carvalho. **A relação entre cultura organizacional e produção científica**: um estudo exploratório nos programas de pós-graduação da UFRN. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, 2001.

TRICE, M. Harrison, BEYER, Janice M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**. Vol. 9, n° 04, p. 653-669, 1984.

_____. **The cultures of work organizations**. New York: Prentice-Hall, 1993.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural dos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

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

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância**: uma visão co-evolucionária. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. Vol. 41, nº 04, 2001.

_____. **Racionalidade, autoridade e burocracia**: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. Revista de Administração de Pública, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, Vol. 02, 2004.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy anagement Review**, Vol. 07, p. 418-428, 1982.

WIENER, Yoash; VARDI, Yoav. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrate approach organizational behavior. **Human Performance**. Vol. 26, p. 81-96, 1990.

WRIGHT, Helen C. Children with developmental co-ordination disorder: a review. **European Journal Physical Education**. Kings Hill. Vol. 02, p. 5-22, 1997.

WOOLFOLK, Anita E. **Psicologia da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. **Orientações para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Dezembro, 2006.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO (IBACO E EBACO)



Esta pesquisa faz parte do trabalho de dissertação de Mestrado em Administração de um aluno da UNISUL. Tem objetivo estritamente acadêmico e contribuirá com pesquisadores a compreender a cultura e o comprometimento nas organizações. Obrigado por sua participação e colaboração. Não há necessidade de identificação. O anonimato será preservado em todos os registros da pesquisa. Tenha certeza que estes dados serão tratados apenas pelo aluno condutor do trabalho e seu orientador. Nas questões a seguir, assinale o item que melhor caracteriza o seu perfil:

1. Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

2. Faixa etária:

<input type="checkbox"/>	Até 21 anos
<input type="checkbox"/>	De 21 anos a 29 anos
<input type="checkbox"/>	De 30 anos a 39 anos
<input type="checkbox"/>	De 40 anos a 49 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos

5. Tempo de trabalho na Condispar:

<input type="checkbox"/>	Até 11 meses
<input type="checkbox"/>	De 1 ano a 1 ano e 11 meses
<input type="checkbox"/>	De 2 anos a 4 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/>	De 5 anos a 9 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/>	De 10 anos a 14 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/>	De 15 anos a 19 anos e 11 meses
<input type="checkbox"/>	Acima de 20 anos

3. Estado civil:

<input type="checkbox"/>	Solteiro
<input type="checkbox"/>	Casado
<input type="checkbox"/>	Separado
<input type="checkbox"/>	Viúvo
<input type="checkbox"/>	Outro

4. Número de filhos(as):

<input type="checkbox"/>	Nenhum
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 filhos(as)
<input type="checkbox"/>	4 filhos(as) ou mais

6. Último curso que você concluiu:

<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental
<input type="checkbox"/>	Ensino médio
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação
<input type="checkbox"/>	Mestrado

A seguir, há uma série de afirmativas que refletem aspectos relacionados à sua atuação profissional. Ao avaliá-las, pense na empresa na qual você trabalha (ConduSPAR) como um todo e não apenas em sua área de atuação. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Levando em conta o seu sentimento, assinale o grau em que cada uma delas expressa sua opinião, em uma escala de 1 a 6, conforme apresentado abaixo:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

01	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornaram mais similares.	
02	A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	
03	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.	
04	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.	
05	Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
06	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.	
07	Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.	
08	Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	
09	Procuro sempre atingir os objetivos da empresa.	
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	
11	Procuro me esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	
12	Sinto-me obrigado a sempre cumprir minhas tarefas.	
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
18	A menos que eu seja recompensado, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da empresa.	
19	Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	
22	Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.	
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	
25	Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	
27	Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	

Fonte: EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (BASTOS et al., 2008, p. 80).

A seguir, há uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas que podem ser adotadas por uma empresa. Ao avaliá-las, pense na empresa que você trabalha (Conduspar) como um todo e não apenas em sua área de atuação. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme apresentado abaixo:

Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
1	2	3	4	5

01	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	
02	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	
03	As necessidades pessoais e o bem-estar constituem uma preocupação da empresa.	
04	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	
05	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	
06	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	
07	O atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	
08	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	
09	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	
10	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	
11	Empregados são premiados quando apresentam desempenho melhor dos demais.	
12	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são desenvolvidos.	
13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	
14	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são realizados para os empregados.	
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	
18	Programas para melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	
19	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	
20	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	
22	Empregados que demonstram espírito de colaboração são modelos a serem seguidos.	
23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem melhor bem-estar.	
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado.	
26	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.	
27	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	
28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas estabelecidas.	
29	A competição é valorizada, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.	
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	

ANEXO A: FOTOGRAFIAS DA CONDUSPAR CONDUTORES ELÉTRICOS





