

Avaliação do Comprometimento e da Cultura Organizacional: evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos.

Autoria: Dalmir Antonio de Sant’Anna, Clarissa Carneiro Mussi, Iuri Novaes Luna, Wlamir Gonçalves Xavier

Resumo:

Este artigo analisa a relação da cultura de uma organização do segmento de cabos e condutores elétricos, com o comprometimento organizacional dos profissionais da área comercial. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, pesquisa documental e dos instrumentos IBACO (Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional) e EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional). Os resultados apontaram que uma força de vendas, mesmo sendo autônoma, pode apresentar 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.

1 Introdução

Na agenda de pesquisa sobre comportamento organizacional, estão as pesquisas sobre comprometimento organizacional. Conceitualmente, o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (MEYER; ALLEN, 1993). Os estudos sobre comprometimento organizacional visam contribuir e auxiliar as organizações a compreenderem o envolvimento no trabalho e a satisfação do ser humano com a atividade desenvolvida (LUNA; BAPTISTA, 2001), a encontrarem novas estratégias de gerenciamento de equipes (MEYER; ALLEN, 1993; WRIGHT, 1997), como também a decifram fenômenos organizacionais (NAVES; COLETA 2003).

Pesquisadores dedicam-se aos estudos de várias formas de comprometimento organizacional, sendo possível identificar ampla tradição de pesquisas como as meta-análises realizadas por Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1991, 1993) e Meyer et al (2002). Como indicam Rodrigues e Bastos (2010), o comprometimento organizacional, está entre os temas mais intensamente investigados, nacional e internacionalmente, no domínio do comportamento organizacional. Os primeiros estudos sobre comprometimento organizacional o consideram sob a perspectiva unidimensional, com ênfase na natureza afetiva da identificação do indivíduo com a organização (Mowday; Porter; Steers, 1982). A partir do final da década de 80, inicia-se um movimento em direção à preocupação com a multidimensionalidade do constructo. Nesta perspectiva um dos modelos mais difundidos e discutidos sobre comprometimento organizacional é aquele proposto por Meyer e Allen (1991) considerando três formas de comprometimento chamadas de bases do comprometimento organizacional: afetiva, normativa, de continuação (ou instrumental como chamada em estudos nacionais). Conforme Bastos et al (2008), a partir deste estudo as pesquisas caminharam para um consenso sobre a multidimensionalidade do constructo, porém não sendo conclusivas quanto às suas dimensões. A falta de consenso quanto à composição das dimensões do constructo resultou na inclusão de outras bases às três inicialmente propostas, em diferentes contextos, contribuindo para o “crescimento amorfo do conceito, ameaçando sua generalização” (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Em adição, há ainda que se considerar os estudos (por exemplo, Solinger et al, 2008) que vem propondo a retomada à perspectiva unidimensional do constructo, mais especificamente a afetiva.

Após a proposição do modelo tridimensional do comprometimento, vários pesquisadores empreenderam investigações para avaliar as relações entre as dimensões propostas no modelo com variáveis antecedentes, consequentes e correlatas (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Neste contexto, inserem-se aqueles estudos que buscam investigar a relação da cultura organizacional com o comprometimento organizacional (NAVES; COLETA, 2003, LIMA et. al. 2004; CRAWFORD; PETER, 1999; SILVERTHORNE, 2004). Como explicam Naves e Coleta (2003, p. 207), o interesse em estudar a relação entre os constructos cultura e comprometimento organizacional “deve-se ao fato de ser um tema recente e a tendência de se pesquisar fatores macro organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional”. É neste interim que se insere este trabalho.

A relação entre cultura e comprometimento organizacional apoia-se no pressuposto de que as diferenças culturais são manifestadas por representações distintas dos membros de uma organização para outra, mas relacionadas aos valores, crenças e símbolos que impactam o comportamento humano (CAVEDON, 2008) e, por extensão, o comprometimento das pessoas em relação às organizações. 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).

O presente estudo investigou ambos os constructos cultura e comprometimento organizacional em um campo em crescente expansão: o setor de condutores elétricos. 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 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\$). Na Indústria de Condutores Elétricos, 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 comumente força de vendas autônoma (representantes comerciais).

Em face dos contextos teórico e empírico delineados, emerge a pergunta central desta pesquisa: *como a cultura de uma organização do setor de condutores elétricos pode ser relacionada com o comprometimento organizacional dos profissionais autônomos que atuam na área comercial (front office)?* Com o intuito de responder esta pergunta de pesquisa delineou-se os seguintes objetivos: a) identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional da empresa; b) identificar as bases do comprometimento dos profissionais de linha de frente; c) investigar as relações dos valores e das práticas da cultura organizacional com as bases do comprometimento organizacional identificadas.

A seguir abordam-se os fundamentos teóricos do estudo, a metodologia empregada; a análise e interpretação dos dados coletados; e as considerações finais.

2 Cultura Organizacional e Comprometimento Organizacional

A cultura organizacional é um sistema único, criado e mantido em cada organização (SCHEIN, 1985), construído ao longo do tempo, servindo de “chave” para distinguir diferentes formas de coletividade (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). O fenômeno da cultura organizacional deve ser compreendido “como algo ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (MORGAN, 2007, p. 21). As palavras comumente utilizadas em relação à cultura destacam a ideia de que certas situações podem ser compartilhadas, ou ainda, assumidas em comum (SCHEIN, 1985). A manifestação da cultura ocorre por meio das práticas organizacionais, programações mentais compartilhadas socialmente e de uma série de padrões de pensamentos (HOFSTEDE et al., 1990).

Schein (1985) consolida um conjunto de categorias e descrições usadas para apresentar cultura organizacional observando a diversidade existente em descrever cultura. Vários autores ao descreverem cultura organizacional mencionam um conjunto de elementos que a compõem, alguns mais conscientes e mais facilmente perceptíveis, outros inconscientes e dificilmente perceptíveis (HOFSTEDE, 2003, SCHEIN, 1985). Elementos como ritos, heróis, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos são alguns dos componentes integrantes deste constructo, distinguindo os membros de uma organização e os pertencentes à outra organização (ROSSEAU, 1990, FLEURY; FLEURY, 2001; HOFSTEDE, 2001, SCHEIN, 1985).

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.

Valores e práticas inerentes à cultura organizacional fornecem significado, sentido e direção (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Nesta perspectiva, a cultura é um importante antecedente do comprometimento organizacional (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005) e pode, conforme Meyer e Allen (1991), influenciar o comportamento humano, criando padrões que são internalizados pelo indivíduo.

O estudo dos vínculos com o trabalho e, mais especificamente, com a organização, a que se denomina comprometimento organizacional, possibilita definir estratégias para estreitar o relacionamento entre indivíduos/indivíduos, indivíduos/trabalho e indivíduos/organização (MEDEIROS, 2003). Estes vínculos passam a demandar envolvimento, satisfação, sentimentos e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes (MEYER; ALLEN, 1993). Assim, no contexto organizacional, ocorre a busca de convergência no interesse em intensificar o nível de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1993). 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).

A diversidade de conceitos existentes sobre comprometimento é identificada no trabalho de Morrow (1983) que agrupou vinte e nove conceitos e medidas identificando o que a autora chamou de “focos de comprometimento” descritos por: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato (BASTOS ET AL., 2008). No que se refere à comprometimento organizacional, Rodrigues e Bastos (2010), por exemplo, realizam um mapeamento e reúnem de forma esquemática vinte e quatro diferentes definições científicas de comprometimento.

A perspectiva unidimensional do constructo comprometimento – afetiva (Mowday; Porter; Steers, 1982), deu lugar à perspectiva multidimensional, principalmente com o trabalho de Meyer e Allen (1991) no qual os autores conceituam três dimensões do vínculo do indivíduo, culminando com as conhecidas bases de comprometimento: afetiva (apego psicológico à organização; associa-se a ideia de lealdade, sentimento de pertencer e desejo de contribuir; ocorre a identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização); a normativa (sentimento de dever e lealdade; obrigação em retribuir um favor e permanecer na organização; dívida moral e necessidade de retribuição à organização) e a instrumental (percepção dos custos econômicos, sociais ou psicológicos associados a deixar a organização). Conforme Meyer e Allen (1991, p. 3), os “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização por que eles querem”; os “empregados com um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados”; e os “empregados com características do comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam”.

Tanto no que se refere à cultura organizacional quanto à comprometimento organizacional há o empenho de pesquisadores brasileiros na operacionalização dos conceitos, com a proposição de escalas validadas nacionalmente. Nesta perspectiva, Ferreira et al (2002) e Ferreira e Asmar (2008), desenvolveram e validaram o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que objetiva avaliar a cultura organizacional, por meio das práticas e valores que a tipificam, na perspectiva dos indivíduos integrantes da organização. O instrumento de pesquisa é composto por três fatores de valores: profissionalismo cooperativo (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); profissionalismo competitivo (relacionados à 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); 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); e por três fatores de práticas: integração externa (voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização); recompensa e treinamento (vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa); promoção do relacionamento interpessoal (orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna).

Quanto ao comprometimento organizacional, o modelo teórico de Meyer e Allen (1991) deu origem a estudos no Brasil que desenvolveram um conjunto de escalas para avaliação do comprometimento. Neste contexto insere-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) (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 aumento do número de bases, propostas por Meyer e Allen (1991), deve-se à consideração de estudos anteriores revisados pelos autores sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa que evidenciaram que estas bases são compostas tanto empírica quanto teoricamente por fatores distintos. Conforme Bastos et al. (2008, p. 63), as sete bases do comprometimento organizacional são definidas da seguinte 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).

Os instrumentos EBACO e IBACO serão utilizados neste estudo em conjunto com outras técnicas de coleta de dados, conforme detalhado na seção a seguir. A aplicação destes instrumentos para compreender cultura organizacional e comprometimento organizacional no contexto empírico proposto (indústria de segmentos elétricos) não foi identificada em outros estudos nacionais.

3 Metodologia

Considerando o problema e os objetivos definidos para a pesquisa, a mesma fundamenta-se em ambas as abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizando-se como estudo de caso (YIN, 2005). O horizonte de tempo é transversal, envolvendo a coleta de dados em um determinado momento (SAUNDERS, LEWIS; THORNHILL, 2009). A empresa em cujo contexto a pesquisa foi realizada foi fundada no ano de 1986 e é especializada na fabricação e comercialização de soluções de condutores elétricos de cobre e alumínio de baixa e média tensão para o mercado nacional e internacional. Em 2013, a empresa fechou uma *joint venture* com uma multinacional indiana, líder global em soluções de transmissão e distribuição de

energia e fibra ótica. Com sedes nacionais e internacionais, está entre as cinco maiores empresas do segmento de condutores elétricos, dividindo espaço no mercado nacional e competindo com as multinacionais como Nexans, Prysmian Cabos & Sistemas e General Cabel. A empresa possui representantes comerciais (*front office*) em todos os estados brasileiros. Os participantes da pesquisa correspondem a todos os profissionais que atuam na área comercial (*front office*) da empresa – totalizando quarenta e dois participantes

3.1 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, FERREIRA et. al, 2002) e a EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (BASTOS et al, 2008) cujas dimensões teóricas estão descritas na seção 2 deste trabalho. O IBACO dispõe de trinta afirmativas divididas igualmente em três fatores de valores e três fatores de práticas. A EBACO contém vinte e oito indicadores, sendo quatro para cada uma das sete bases de comprometimento. 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).

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. Os instrumentos de pesquisa foram aplicados pessoalmente durante uma convenção de vendas da empresa onde estavam presentes todos os representantes comerciais.

Para a coleta de dados, foi ainda utilizada a pesquisa documental (YIN, 2005), envolvendo informações relacionadas ao histórico institucional, ao organograma, à missão, visão, valores e a política de gestão de pessoas da empresa estudada. A coleta de dados também contemplou doze entrevistas não estruturadas (VERGARA, 2004), 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. 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, dentro outras questões éticas da pesquisa. Deu-se então abertura ao entrevistado para expor sua opinião, comentários e fatos do relacionamento existente entre a empresa e o profissional (entrevistado). 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, a seguir, 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).

3.2 Análise dos dados

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. Quanto à apuração dos resultados e interpretação do IBACO, a correção da escala é feita 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 deve-se 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. (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 processo de categorização (SAUNDERS, LEWIS; THORNHILL, 2009). 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 acrescidas àquelas anteriormente definidas e indicar a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. As categorias preliminares foram definidas com base nos objetivos e na estrutura teórica do IBACO e da EBACO. Assim, foram estabelecidas duas categorias de análise com respectivas subcategorias, conforme Quadro 1.

Quadro 1: 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		

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). Procedeu-se da mesma forma, com os dados coletados a partir da pesquisa documental.

4 Análise e interpretação dos dados

Esta seção aborda os valores e as práticas que tipificam a cultura organizacional da empresa estudada de acordo com a percepção dos respondentes; o comprometimento organizacional e, as relações identificadas dos constructos cultura e comprometimento.

4.1 Cultura organizacional

No que se refere aos **valores organizacionais** os resultados indicaram os seguintes escores: profissionalismo cooperativo (4,4), satisfação e bem estar dos empregados (4,3), profissionalismo competitivo (3,7). 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 encontra-se presente na organização avaliada”. Assim, o escore de 4,4 significa que a empresa, na percepção dos seus representantes comerciais, valoriza o profissionalismo cooperativo.

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, como denotam os trechos a seguir.

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

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)

Quando, por exemplo, você bate uma meta, sempre há um reconhecimento. [...] É um injeção de ânimo para sempre buscar fazer mais e melhor. (Entrev. 04 – MA)

Alguns valores de profissionalismo cooperativo encontram-se presentes também nos artefatos visíveis analisados. Na missão, visão e valores da empresa identificam-se termos como “qualidade”, “excelência”; “transparência nos relacionamentos”.

O escore de 4,3 para o valor **satisfação e bem estar dos empregados** representa para o grupo valores concernentes à valorização do bem estar, da satisfação e da motivação dos profissionais que atuam na linha de frente. Os depoimentos dos entrevistados reforçam os resultados alcançados, palavras como “amizade”, “entrosamento”, “confiança”, “respeito”, “acolhimento”, “família” estão nas declarações dos entrevistados como se pode, por exemplo, observar, a seguir:

Na verdade a [...] 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)

[...] 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)

Outros depoimentos denotam 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: “No próximo ano estarei completando vinte anos de trabalho na empresa. É uma empresa que está em constante desenvolvimento não somente dos produtos, mas também das pessoas” (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”, ao “bem-estar dos colaboradores”, à “valorização do ser humano” e ao “desenvolvimento profissional e pessoal”.

O terceiro escore relacionado ao fator profissionalismo competitivo e individualista foi menor que os demais (3,7). Entende-se que para o grupo 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 para a obtenção dos objetivos desejados.

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.

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 [...] é diferente [...] Não é algo isolado, mas é um crescimento coletivo e de equipe. (Entrev. 05 – MT)

A empresa tem um carinho especial que faz eu trabalhar com segurança [...] (Entrev. 02 – ES)

[...] e o relacionamento de amizade e confiança que percebo na Conducar forma um conjunto de valores. (Entrev. 10 – RS)

Na dimensão das **práticas organizacionais**, os resultados indicaram os seguintes escores: promoção do relacionamento interpessoal (4,3), integração externa (4,2), recompensa e treinamento (4,0). Considerando o entendimento da apuração e interpretação do IBACO, o resultado de 4,3 para as práticas de promoção do relacionamento interpessoal, mostra a presença na empresa de práticas orientadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão entre as pessoas. Os depoimentos dos entrevistados corroboram os resultados obtidos com a aplicação do IBACO, quando abordam questões relacionadas à: 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.

Algo que chama a atenção na empresa e [...] 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)

[...] 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 ilustra este relato: “Isso deixa você com orgulho em trabalhar e fazer parte de uma equipe de alto nível como se fosse uma grande família.” (Entrev. 04 – MA)

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. Estas práticas são voltadas principalmente para os clientes externos e ao mercado, como ilustram os trechos 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 identificadas na missão, visão e valores declarados pela empresa, com expressões como: “superar expectativas dos clientes” e “transparência do relacionamento com clientes externos”.

O escore de 4,0 significa que a empresa 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 [...]”. (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 organização estudada consta o estabelecimento de ações relacionadas também às práticas de recompensas e treinamentos.

4.2 Comprometimento organizacional

Os resultados do constructo comprometimento revelaram alto índice de comprometimento nas duas bases: afetiva e obrigação pelo desempenho. Com comprometimento acima da média estão quatro bases: obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade. Com baixo índice de comprometimento está a base escassez de alternativas.

As bases com alto comprometimento – afetiva e obrigação pelo desempenho – refletem que os respondentes indicam uma identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais, oferecendo esforço em benefício da organização, buscando cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais (Bastos et al, 2008). Fato este comprovado com os resultados da EBACO e também constatado na fala dos entrevistados, como ilustrado a seguir.

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

A [...] 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 gosto muito de trabalhar na [...]. [...] Isso faz com que eu assuma 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 [...]. 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 e afiliativa indicando respectivamente a crença dos respondentes de que têm uma obrigação em permanecer e de se sentir culpados em deixar a organização e a crença de que são reconhecidos como membros do grupo e da organização. Fato este também observado na fala de alguns entrevistados. Os trechos a seguir indicam esse entendimento:

Tudo o que tenho materialmente e financeiramente eu devo a confiança que a [...] depositou no meu trabalho e no comprometimento que há entre nós. (Entrev. 10 – PR)

Eu sou muito grato por tudo o que a [...] já fez e está fazendo no meu trabalho e no carinho que oferecem a minha vida. (Entrev. 09 – RJ)

Para as bases linha consistente de atividade e falta de recompensa e oportunidades 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 entricheiramento (Rodrigues e Bastos, 2012)

Considerando os resultados obtidos observa-se que o resultado de **baixo comprometimento** para a base escassez de alternativas não pode ser interpretado de maneira negativa, pois as quatro questões fazem parte de aspectos do indivíduo não deixar a empresa. 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 empresa que atua: A [...] 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)

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.

4.3 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). Este fato pode ser evidenciado na pesquisa de campo realizada cujos resultados indicaram que a cultura da empresa estudada exerce influência no comprometimento dos seus representantes comerciais. Os valores e práticas que tipificam 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 empresa 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 [...] (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 entendem representar a cultura organizacional da empresa.

Leia-se os depoimentos:

Eu sinto sinceridade e transparência no relacionamento [...] Algo que chama a atenção na [...] 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 em você e oferece oportunidade de você voltar a ser gente, não há como não ser comprometido com a [...] (Entrev. 09 – RJ)

Mesmo eu sendo um representante autônomo, eu sinto que sou um funcionário e 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 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. 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.

O Quadro 2 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 2 – 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 Profissionalismo Espírito colaboração Esforço e dedicação Superar dificuldades	Preocupação com qualidade Reconhecimento Profissionalismo Cooperação Trabalho equipe Coletivo	Qualidade dos produtos e serviços prestados (missão e visão)	Liberdade de acesso Chefes como pais Comemorar aniversários Relação com alto escalão são cordiais Grande família	Comunicação acessível níveis hierárquicos Liberdade Solução amigável conflitos Relações cordiais e amigáveis com alto escalão Relações como grande família	Transparência no relacionamento com os clientes internos (valores declarados)
VALORES			PRÁTICAS		
SATISFAÇÃO E BEM ESTAR			RECOMPENSA E TREINAMENTO		
IBACO	ENTREVISTA	ARTEFATOS VISÍVEIS	IBACO	ENTREVISTAS	ARTEFATOS VISÍVEIS
Necessidades pessoais e bem estar	Amizade Confiança Família	Desenvolvimento de competências (missão)	Ideias inovadoras recebem	Ações de reconhecimento pelo desempenho	Desenvolvimento pessoal e profissional

Crescimento profissional Criatividade Programas satisfação empregados Programas Bem-estar	Acolhimento Crescimento pessoal Crescimento profissional Respeito	Bem estar dos colaboradores (visão) Valorização do ser humano (valores declarados)	prêmios Empregados premiados com desempenho melhor dos demais Eventos sociais com brindes Inovações introduzidas com programas de qualidade Empregados costumam ser premiados	Premiação Treinamento	(valores declarados) Valorização do ser humano (valores declarados) Desenvolvimento de competências (missão) Crescimento profissional e programas de treinamentos (práticas de gestão de pessoas declaradas)
VALORES			PRÁTICAS		
PROFISSIONALISMO COMPETITIVO			INTEGRAÇÃO EXTERNA		
IBACO	ENTREVISTA	ARTEFATOS VISÍVEIS	IBACO	ENTREVISTAS	ARTEFATOS VISÍVEIS
Benefício para bons empregados Criatividade para ocupação de cargos gerenciais Crescimento profissional indispensável a permanência Competência valorizada Competição como indispensável	Cobrança Reconhecimento Inovação	Soluções e produtos inovadores (visão)	Atendimento das necessidades do cliente Excelência de produtos e serviços Constante atendimento das necessidades Relações amigáveis com clientes Inovações para atender necessidades do mercado	Relações de amizade com cliente externo, Atenção e resposta rápida ao cliente externo Aproximação com clientes Estudo tendências/Inovação Agilidade processos Organização do trabalho Sistema TI	Superar expectativas dos clientes (visão) Transparência do relacionamento com clientes externos (valores declarados)

A consolidação dos resultados apresentada no quadro 2 em conjunto com os resultados obtidos em relação ao comprometimento organizacional suscita algumas reflexões.

O alto comprometimento na base afetiva (confirmado com os resultados do EBACO e das entrevistas) 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 (quadro 2) e as práticas são associadas principalmente ao relacionamento interpessoal, aos sistemas de recompensa e treinamento e à integração externa (quadro 2). Depreende-se então que no contexto da empresa analisada valores de profissionalismo cooperativo, satisfação e bem-estar dos colaboradores contribuem para o comprometimento na base afetiva.

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 no esforço que devem despendar 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 Considerações finais

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 autônomos que atuam na área comercial (*front office*). Os resultados mostraram significativa influência da cultura organizacional no comprometimento dos representantes comerciais. Os próprios relatos dos participantes da pesquisa quando falam do seu relacionamento com a empresa, mencionam o termo comprometimento, atribuindo-o à singularidade dos valores e práticas que percebem existir na empresa que atuam.

Identificou-se que as crenças que fundamentaram as bases de comprometimento que mais se destacaram apresentaram estreita relação com valores e práticas culturais identificados 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 entricheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Como limitação deste estudo, destaca-se que a cultura organizacional foi analisada por meio de um único setor (área comercial) e de profissionais que atuam na mesma área de atuação (*front office*), o que pode representar um aspecto específico de uma cultura mais ampla. Ademais, em se tratando de profissionais autônomos, a percepção da cultura organizacional pode não representar com fidelidade a cultura geral da empresa, por vivenciarem 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.

Referências

- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. **Justiça organizacional**: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia. Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, Vol. 18, nº 3, p. 443-453, 2005.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Capítulo 4, p. 49-96. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. 2ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C.; FIGUEIREDO, M. C. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. Vol. 7, nº 2, p. 271-280, jul/dez, Natal, 2002.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 125-138, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases**. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, nº 2, p. 286-316, jun, 1990.
- HOFSTEDE, G. **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.
- LOK, P.; CRAWFORD, J. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 20, p. 365-374, 1999.

- LUNA, I. N.; BAPTISTA, L. C. Identidade profissional: prazer e sofrimento no mundo do trabalho. **Psicologia Revista**. Faculdade de Psicologia da PUC-SP. São Paulo. Vol. 12, Nº 1, p. 39–51, maio, 2001.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. Vol. 108, nº 2, 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, Vol. 17, p. 71-76, 1996.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo. Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, 2003.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. 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, nº 04, p. 538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 61, p. 20–52, 2002.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- MORGAN, G. **Imagens de Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, Vol. 8, p. 486-500, 1983.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- NAVES, É. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.
- 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.
- _____. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Vol. 25, Nr. 4, p. 688-700, 2012.
- ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B. (Org.). **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 153-192, 1990.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Pearson Education Limited, England, 2009.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- SILVERTHORNE, C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 25, p. 592-599, 2004.
- SOLINGER, O.N.; VAN OLFFEN, W.; ROE, R.A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 93, nº 1, p. 70–83, 2008.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural dos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- WRIGHT, H. C. Children with developmental co-ordination disorder: a review. **European Journal Physical Education**. Kings Hill. Vol. 2, p. 5-22, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.