

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES EM
UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS:
O CASO DA FUNDATECNO

Tais Regina Ferraz da Silva

Florianópolis

1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES EM
UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS:
O CASO DA FUNDATECNO**

Tais Regina Ferraz da Silva

Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia
da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Orientador

Florianópolis
1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

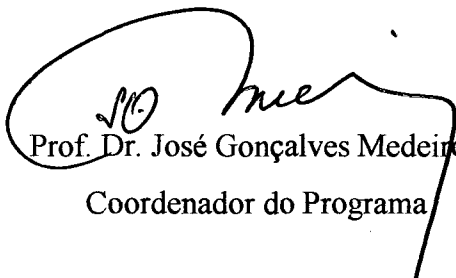
Centro de Filosofia e Ciências Humanas

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado


**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS: O CASO DA FUNDATECNO**

Tais Regina Ferraz da Silva

Dissertação defendida e aprovada como requisito básico para obtenção do grau de mestre, no Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado, Área de Concentração Psicologia e Sociedade, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores.


Prof. Dr. José Gonçalves Medeiros
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:


Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Orientador


Prof. Dr. Kleber Prado Filho


Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

Aprovada pela banca em 31/07/1998

*Dedico questo lavoro al mio
amore Alessandro. Con lui ho
imparato a non avere paura di
sognare ed a credere che i sogni
possono diventare realtà.*

AGRADECIMENTOS

Quando este trabalho era ainda um projeto, assisti a defesa da dissertação de uma colega. Ela apresentou seus agradecimentos, e eu pensei: “a quem será que eu vou agradecer, quando chegar a minha vez”? Hoje, a dúvida é: “por quem começar”? Então, sem considerar a ordem, estou feliz por ter muitos agradecimentos a fazer.

Antes de tudo, agradeço a Deus, por ter me iluminado, dado força e perseverança, principalmente nas horas mais difíceis da minha vida.

A minha família: meus pais, Rubem e Zaira, porque eu estou aqui; meu irmão Sérgio, porque seu apoio não é de hoje; e a todos meus irmãos: Talita, Rejane, Ricardo e Sabrina. Com cada um deles aprendi, um pouco, a ser aquilo que sou.

A minha analista, Madalena Souto da Silva, pois, com suas palavras e seus silêncios, aprendi muito sobre mim mesma, e foi no seu divã que decidi fazer o mestrado.

Aos colegas Marcos Ribeiro Ferreira e Narbal Silva, pelas dicas, apoio e inspiração que me propiciaram, no período de seleção para o mestrado. E aos colegas Kleber Prado Filho e Suzana Tolfo pelas críticas e sugestões, que fizeram na análise do meu projeto de pesquisa.

A todos os colegas e professores do Programa de Mestrado em Psicologia da UFSC, pela contribuição que deram, nas aulas, leituras sugeridas, debates, etc. E também à equipe administrativa.

Aos Programas de Mestrado em Administração e Sociologia, onde também realizei algumas disciplinas.

À Sílvia Maria Berté Volpato, bibliotecária do CPGA, que conferiu as referências bibliográficas.

Ao Adhemar, da Rosário, que me ensinou os segredos do Word e traduziu o resumo.

Às minhas amigas e amigos: Cristini, Afrânio, Dóris, Daniel, Edilamar, Alexandre, Nei, Suzete, Rosário, Andréia, etc., etc. De alguns foi necessário me afastar um pouco, neste período de dissertação. Mas, porque são amigos de verdade, sempre me apoiaram e torceram por mim.

Ao meu orientador José Carlos Zanelli, porque compartilhou comigo seu saber e soube suportar meu stress.

Aos participantes da pesquisa, pela contribuição que deram, contando suas histórias, cedendo seu tempo e autorizando a utilização das informações para que eu pudesse escrever este trabalho.

Ao meu marido Alessandro, por ter entrado na minha vida, pela força que me deu e pela paciência em me esperar.

Sei que todos querem que eu seja feliz. Eu agradeço. Hoje eu sou muito feliz, porque estas pessoas existem na minha história.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	v
SUMÁRIO.....	vii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1. O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.2. A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO BRASIL.....	14
2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES.....	31
3. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	44
3.1. CULTURA, VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	54
4. PESQUISA QUALITATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	61
5. MÉTODO.....	66
5.1. ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO.....	66
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	67
5.3. ESCOLHA DOS PARTICIPANTES.....	71
5.4. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	71
5.5. INSTRUMENTO DE COLETA DAS INFORMAÇÕES.....	72
5.6. ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	73
5.7. O ROTEIRO DEFINITIVO COMENTADO.....	74
5.8. REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E TRANSCRIÇÕES.....	77
5.9. SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	79
5.10. CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	80
6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	81
6.1. ENTREVISTADO “A”.....	81
6.2. ENTREVISTADO “B”.....	88
6.3. ENTREVISTADO “C”.....	100
6.4. ENTREVISTADO “D”.....	110
6.5. ENTREVISTADO “E”.....	122
6.6. ENTREVISTADO “F”.....	132
7. DISCUSSÃO.....	145
7.1. O COMPROMETIMENTO DOS GESTORES DA FUNDATECNO.....	145
7.2. INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS.....	148
7.3. PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO ANTERIORES À ORGANIZAÇÃO.....	152

7.4. O TRABALHO EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS ESFERAS DE VIDA (VALOR E SIGNIFICADO)	156
7.5. OBJETIVOS E PROJETOS DE VIDA.....	158
7.6. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, DO TRABALHO E DA RELAÇÃO INTERGRUPAL	161
7.7. RELACIONAMENTO COM O GESTOR PRINCIPAL.....	167
7.8. DEDICAÇÃO AO TRABALHO E PARTICIPAÇÃO NOS DESTINOS DA ORGANIZAÇÃO	170
7.9. IDENTIFICAÇÃO COM VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	171
7.10. IMAGEM PÚBLICA DA ORGANIZAÇÃO	174
7.11. RECOMPENSAS: SALÁRIOS E BENEFÍCIOS.....	176
7.12. DESEJO DE PERMANECER - AMEAÇAS AO VÍNCULO.....	178
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187

RESUMO

O presente estudo de caso teve o objetivo de identificar e analisar os fatores envolvidos no comprometimento organizacional de gestores da Fundatecno (uma organização de serviços). Afastando-se da tradição de pesquisa na área, utilizou-se procedimentos qualitativos de coleta e análise de dados.

Faziam parte do grupo de gestores seis participantes que foram entrevistados a partir de um roteiro semi-estruturado, amplo, que permitiu o aprofundamento das questões colocadas, assemelhando-se ao método utilizado para coleta de história de vida. As informações colhidas foram trabalhadas a partir da análise de conteúdo, orientada por categorias derivadas de estudos prioritariamente baseados na abordagem atitudinal/afetiva do estudo do comprometimento.

A análise permitiu identificar os fatores centrais envolvidos no comprometimento dos gestores e demonstrou que tais fatores são multideterminados, inter-relacionados e retroalimentados. Os fatores identificados, envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno, foram os processos de socialização do indivíduo, anteriores à organização; valores e objetivos compartilhados; objetivos pessoais integrados com os objetivos organizacionais; objetivos pessoais e profissionais direcionados aos objetivos organizacionais; objetivos pessoais realizados através da participação na organização; reconhecimento dos valores intrínsecos do trabalho; centralidade do trabalho na vida do gestor; contribuição social dos resultados do trabalho da organização; participação, com definições e ações, nos destinos da organização; realização de atividades significativas que, não somente permitam o uso de capacidades pessoais, mas também provoquem o aperfeiçoamento destas; assunção, como desafio, da sobrecarga de atividades; oportunidades de desenvolvimento; comprometimento com a profissão, consequência indireta da escolaridade superior; oportunidades de crescimento; afinidade e identificação com o gestor principal; integração com o grupo de pares e bom relacionamento com o grupo de colaboradores.

Possibilidade de status inerente à imagem pública da organização; oportunidades de feedback; e melhores recompensas em salários e benefícios são fatores que inicialmente não foram identificados como associados ao comprometimento dos gestores, mas posteriormente

revelaram-se como possibilidades de enriquecer ainda mais seu comprometimento. Outros fatores não envolvidos, no presente caso, foram considerados somente descrições de algumas características objetivas do grupo de gestores e são sexo; idade; estado civil; tipo de ocupação; tempo na organização e tempo na função.

Os fatores foram analisados com base na literatura sobre comprometimento organizacional e outros assuntos relacionados ao comportamento humano nas organizações.

ABSTRACT

The present case study had the main purpose the identification and analysis of the factors involved in the managers organizational commitment of Fundatecno (a service provider organization). The data collect and data analysis qualitative procedure adopted deviates from the traditional area research.

The managers group were six subjects that had been interviewed following a wide and semi-structured script. This script allowed deeply questions analysis, similarly from the method used to collect life story. The information collected was worked on the contents analysis, oriented through study derivative classes that were priority based in an attitude/affective approach from the commitment study.

The analysis allowed the main factors identification involved in the manager commitment and demonstrate that these factors are multidetermined, inter-related and "feedbacked". Factors were identified, which involved the managers structural commitment of the Fundatecno, were the subject socialization process, previous from the organization constitution; values and targets shared; personal targets integrated with organization targets; personal targets and organization targets direction workers; personal target performed through organization interests; inherent job recognize values; job centralize in the manager life; social contribution from the organization work results; organization interests together with operations and trends definitions; job significant realizations which allow the subject capacities utilization, as well as provoke personal improvement of such capabilities; job surcharge assumption like a challenge; development opportunities; professional commitment, an indirect result from graduate education; growing up opportunities; affinity and identification with the main manager; pair group integration and workers good relationship.

Factors that initially were not identified as associated with the manager commitment, but subsequently reveal to enrich more and more his commitment, were the following: status possibility inherent with the organization public image, feedback opportunities, wage increase and benefits. Another factors not involved in this case, were considered only descriptions from some managers group characteristics: sex, age, civil state, occupation, organization working time and function position time.

The factors were analyzed based on organization commitment literature and another human behavior related questions in organizations.

1. INTRODUÇÃO

O mundo das organizações tem se transformado com o desenvolvimento tecnológico. Os dois últimos séculos têm sido marcados por uma seqüência de descobertas de novas fontes de energia que têm influenciado em outras esferas do desenvolvimento da humanidade. Desde a primeira revolução industrial os avanços materiais provocaram um “complexo de mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, que influenciaram reciprocamente a velocidade e o curso do desenvolvimento tecnológico” (Landes, 1994, p.10). Tal rede de influências retroalimentadas traz no seu bojo também o desenvolvimento das organizações, sempre pressionadas a encontrar melhores maneiras de administrar os recursos produtivos.

“A burocracia taylorista-fordista que se consolidou ao longo da primeira metade do século passa então a se mostrar incapaz de responder ao anseio de produtividade e lucratividade das empresas” (Biazzi, 1996, p.80). Desde o início dos anos 80 o mundo das organizações vem sendo influenciado por diversas novas tecnologias de gestão, desenvolvidas principalmente como consequência da competição internacional, mas também pela necessidade de administrar o desenvolvimento tecnológico que neste período tem crescido geometricamente. A automação e robotização industrial, a microeletrônica, a informática, são exemplos destas tecnologias que comprovam estar-se vivendo a terceira revolução industrial, a era da informação. “É nítido o profundo impacto dessa ‘verdadeira terceira revolução industrial’ nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho” (Bastos e Brandão, 1993, p.102).

A base das diretrizes organizacionais de diversas organizações de qualquer ramo e porte, hoje, tem estado relacionada à flexibilidade e à mudança, variando os métodos e processos adotados para sua operacionalização. Como consequência destas mudanças, a década de 90 tem se caracterizado por inovações na forma de administrar a força de trabalho, uma vez que o ser humano nas organizações apresenta um perfil diferenciado do que caracterizou os primórdios das relações capital-trabalho.

Diversos autores têm se pronunciado neste sentido. Bastos e Borges-Andrade (1995) afirmam que “as mudanças socio-culturais, políticas, econômicas e, sobretudo, tecnológicas têm ressaltado a importância do elemento humano como fator de qualidade, competitividade e, em decorrência, de sobrevivência das organizações” (p.220). Para Fleury e Fischer, (1992) “os novos padrões de competitividade internacionais e nacionais vêm demandando das empresas mudanças organizacionais e no processo de produção, para que possam sobreviver em cenário menos protegido econômica e politicamente” (p.12). Para Rêgo (1994) muitas indústrias se transformam levadas por uma nova realidade representada por “trabalho de grupo à distância, as exigências de qualidade e competitividade, a maior conscientização social de empregados e empregadores, as pressões para a redução dos ciclos de desenvolvimento de produto, a elevação do nível educacional dos trabalhadores” (p.37) dando, assim, aos trabalhadores, papéis mais significativos, envolvendo-os na solução de problemas e na melhoria dos processos.

Enfim, a realidade atual das organizações é um contínuo processo de modernização tanto no que se refere à produção quanto na administração dos recursos humanos. A administração participativa, os CCQs, a TQM, o “Just in Time”, o “downsizing”, o “empowerment”, a terceirização e a reengenharia são alguns exemplos de tecnologias de gestão que têm alterado profundamente os processos produtivos e conseqüentemente as relações de trabalho. Tais recursos administrativos, aliados a outras mudanças já referidas, têm diminuído o número de empregos, causando o chamado desemprego estrutural, onde muitas vagas são fechadas. Paralelamente a isto, tem-se alterado o perfil do profissional na atualidade. O trabalhador de hoje deve ser melhor qualificado, criativo e preparado para as constantes mudanças no mundo do trabalho.

Ainda como conseqüência desta evolução, tem-se presenciado o franco desenvolvimento das organizações de serviços. A preocupação com a satisfação dos clientes, com o marketing do produto e com o marketing institucional, com o desenvolvimento dos recursos humanos, com a comercialização direcionada, com o aperfeiçoamento da comunicação através da utilização de recursos da informática e da telemática, tem trazido a essas organizações uma importância crescente. Observa-

se, assim, que tais organizações têm absorvido grande parte dos profissionais excedentes no ramo industrial.

Configura-se, então, um ambiente de mudanças constantes e de instabilidade que requer profissionais identificados com o desenvolvimento das organizações nas quais atuam. Para Fleury e Fischer (1992) “nesse contexto de mudanças, que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se algumas alterações significativas nas políticas de recursos humanos, nas quais qualificação, estabilização, comprometimento de todos os empregados parecem definir novos padrões de relações de trabalho” (p.13).

Esta nova realidade demonstra a importância não só de um novo perfil do grupo de trabalhadores nas organizações, mas também requer um novo perfil de gestores, que sejam flexíveis, tenham habilidades técnicas e comportamentais, consigam perceber que está emergindo um novo modelo de homem, para um novo significado do trabalho. Neste contexto é primordial que haja comprometimento por parte dos gestores, para que eles tenham condições de administrar as mudanças necessárias ao ambiente organizacional.

Segundo Vergara e Branco (1995), a competência gerencial, hoje, não está associada somente a habilidades específicas, mas também ao “desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo” (p.51). Para tanto, os gestores necessitam ampliar suas habilidades no sentido de conhecer as forças que influenciam sua organização tanto interna quanto externamente.

Drucker (1996) resume as atuais habilidades de gestão:

“Todos os gerentes fazem as mesmas coisas, qualquer que seja a finalidade da sua organização. Todos precisam reunir pessoas, cada um com um conhecimento diferente, para um desempenho conjunto. Todos precisam tornar forças humanas produtivas e as fraquezas irrelevantes. Todos têm que determinar que resultados são desejados na organização, e então definir objetivos. Todos são responsáveis pela determinação daquilo que chamo de teoria do negócio, isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e suas ações e aquelas feitas pela organização para decidir o que não fazer. Para todos eles é imprescindível fixar estratégias, ou seja, os meios através dos quais as metas da organização se transformam em desempenho. Todos, enfim, precisam definir os valores da organização, seu sistema de recompensas e punições, seu espírito e sua cultura. Em todas as organizações, os gerentes necessitam do conhecimento da gerência como trabalho e disciplina e do conhecimento e da

compreensão da organização em si - suas finalidades, seus valores, seu ambiente, seus mercados, suas competências essenciais” (p.162).

Entende-se que o exercício de tais habilidades não é possível se o gestor não está profundamente identificado com as diretrizes fundamentais da organização para a qual trabalha. O gestor tem a responsabilidade de administrar a dinâmica organizacional juntamente com seu grupo de colaboradores, promovendo entre estes o comprometimento com a organização. Para tanto “os administradores profissionais devem investir em sua própria transformação, desenvolvendo novas capacitações e relacionamentos, conviver com níveis crescentes de ambigüidades e incertezas e experimentar a dor e o desconforto das mudanças de hábitos e atitudes” (Rêgo, 1994, p.37).

Os aspectos da realidade expostos até o momento contribuíram para a seguinte reflexão: se o comprometimento organizacional é um fator importante para o desenvolvimento das organizações no turbulento momento atual, se as organizações de serviços têm assumido um papel importante no desenvolvimento econômico, se o papel do gestor tem se mostrado relevante diante da responsabilidade pelo desenvolvimento das organizações e de seus recursos humanos, então configura-se a importância de desenvolver-se uma pesquisa integrando tais elementos dentro desta temática. Para tanto, elaborou-se a seguinte questão:

“Que fatores estão envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores de uma organização de serviços?”

A fim de responder a esta questão, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Identificar e analisar que fatores estão envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno (uma organização de serviços).

Objetivos Específicos:

- Descrever a organização, sua história e suas características;
- Identificar as categorias para coleta e análise dos fatores envolvidos no comprometimento;
- Analisar os conteúdos apreendidos em confronto com as informações extraídas da literatura.

Cabe assinalar que, em busca preliminar de bibliografia referente às pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional de gestores de organizações de

serviços, não foi encontrado, na literatura brasileira, material específico que tratasse desta temática. Na literatura estrangeira, tal material também mostrou-se escasso.

No entanto, conforme será apresentado na seqüência deste trabalho, outras pesquisas e sistematizações existem sobre o tema. No Brasil, nos últimos cinco anos, pode-se notar uma dedicação crescente em pesquisar sobre o comprometimento organizacional, ainda que tenham sido identificados apenas dois estudos baseados em organizações de serviços, mas investigando o comprometimento de todos os integrantes da organização e apenas um sobre comprometimento de gestores, mas que não referia-se a uma organização de serviços.

Acredita-se que um estudo sobre os fatores envolvidos no comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços pode contribuir para a ampliação da pesquisa sobre o tema, além de dar base a ações gerenciais em organizações, respeitando, obviamente, as possibilidades de transferibilidade dos resultados obtidos.

Considerando algumas das pesquisas e publicações consultadas (Bastos, 1992; Bastos, 1994a; Bastos e Brandão, 1993; Fleury, 1993; Teixeira, 1994; Bastos, 1996; entre outras), observou-se que existem ainda muitas lacunas na pesquisa do comprometimento organizacional no Brasil. Uma delas é a escassez de pesquisas qualitativas que aprofundem a temática, considerando a percepção dos participantes e a cultura das organizações pesquisadas como fatores importantes relacionados ao comprometimento organizacional.

A fim de atender aos objetivos deste estudo, a seqüência deste trabalho foi estruturada nos seguintes capítulos:

2. O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. Este capítulo está subdividido em três sub-capítulos. No primeiro, se resgatam os conceitos referentes a cada abordagem de estudo do comprometimento e define-se o conceito que norteia a presente investigação. No segundo, são apresentadas as principais informações referentes a um significativo número de pesquisas e artigos publicados no Brasil, onde se pode observar as principais tradições da pesquisa sobre comprometimento organizacional e as tendências para onde apontam os resultados das mesmas, no Brasil. No terceiro, são apresentadas as principais

informações e conclusões de pesquisas sobre comprometimento organizacional de gestores, realizadas no exterior.

3. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO. Este capítulo objetivou resgatar os principais conceitos relacionados com a definição de comprometimento escolhida para nortear o presente estudo. Iniciou-se apresentando o conceito de atitude e relacionando-o aos processos de socialização, que são definidos e explicados, buscando, também, compreender o comprometimento organizacional. Na seqüência, foram apresentados os principais conceitos referentes ao significado do trabalho, escopo do trabalho e tensão do papel profissional. Abriu-se um sub-capítulo para serem apresentados os principais conceitos relacionados à definição de comprometimento organizacional mais voltados à organização, quais sejam, cultura, valores e objetivos organizacionais.
4. PESQUISA QUALITATIVA E COMPROMETIMENTO. Este pequeno capítulo busca argumentar sobre a importância da realização de um estudo qualitativo sobre o comprometimento organizacional, resgatando e refletindo sobre as sugestões feitas por autores de outras pesquisas na área.
5. MÉTODO. Aqui são descritos o método e os procedimentos utilizados para a execução deste estudo. Para dar melhor fluência às informações, apresentou-se os sub-capítulos: escolha da organização, caracterização da organização, escolha dos participantes, caracterização dos participantes, instrumento de coleta de informações, elaboração do roteiro de entrevista, o roteiro definitivo comentado, realização das entrevistas, sistematização das informações e, finalmente, categorias de análise.
6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS. Foram apresentados, separadamente, os relatos de cada um dos participantes, integrados com interpretações de suas falas, com base nos fundamentos teóricos apresentados anteriormente e considerando as categorias de análise definidas. Buscou-se, com isto, revelar como os participantes se posicionaram sobre as questões levantadas e que possibilidades de entendimento emergiam de suas falas, considerando a literatura.
7. DISCUSSÃO. Este capítulo integra as interpretações sobre as falas dos entrevistados, com base em cada categoria de análise definida. As categorias são

discutidas a partir dos fundamentos teóricos e dos resultados de outros estudos, objetivando identificar os fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da organização em estudo. Cada categoria foi exposta em um subcapítulo específico.

8. **CONSIDERAÇÕES FINAIS.** O último capítulo apresenta uma síntese dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da organização, onde se apresentam os comentários mais relevantes relativos a multideterminação, inter-relação e retroalimentação existente entre os mesmos. Foram também expostos os fatores não associados ao comprometimento destes gestores e aqueles que mostraram ter uma função apenas descritiva, neste caso. Para finalizar, foram apresentadas algumas contribuições e limitações da pesquisa realizada, sugestões para outras pesquisas sobre o tema e sugestões às organizações que pretendem possuir um grupo de colaboradores comprometidos com seus valores e objetivos.

2. O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Devido à importância de sua existência nas organizações de hoje, o comprometimento organizacional tem sido mais freqüentemente estudado. O avanço tecnológico, a informatização, a globalização da economia, o desenvolvimento das empresas de serviços, a mudança no perfil dos consumidores exigem, nos dias de hoje, organizações voltadas para o mercado competitivo que, para tanto, necessitam de uma força de trabalho integrada e comprometida com seus objetivos, a fim de poder atender às exigências que se lhes apresentam.

Sabe-se que não há uma unanimidade quanto ao conceito de comprometimento, devido às diferentes abordagens de estudo existentes. Não há dúvidas, no entanto, de que este fenômeno se refere ao vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização onde trabalha. A relevância de seu estudo vêm no sentido de ampliar a pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, além de possibilitar a estas a elaboração de estratégias administrativas que promovam tal vínculo. Para que tais estratégias sejam elaboradas, além de se ter claro o que é comprometimento organizacional e quais seus indicadores, há que se compreender de que organização, de que trabalhador e de que contexto cultural se está falando.

A própria existência de diferentes abordagens indica que perpassam, nesses estudos, a visão de homem e de mundo de cada pesquisador e de cada organização, mas, a medida que os estudos vão sendo realizados, replicados, contrapostos, comparados e sistematizados, o conhecimento sobre a temática vai se ampliando e se construindo.

Neste capítulo, resgatou-se, primeiramente, os conceitos de comprometimento usuais em cada abordagem sistematizada, passando-se, em seguida, a apresentar as pesquisas realizadas e os fatores utilizados para a investigação do comprometimento organizacional. Considerando que a presente pesquisa investiga os fatores envolvidos no comprometimento de gestores de uma organização de serviços, foi dada maior ênfase a estudos que abordassem tal temática, no todo ou em parte.

Quem se compromete com a organização é o indivíduo, objeto de estudo da psicologia. Assim, buscou-se a compreensão dos processos mentais que contribuem para a formação de um indivíduo comprometido. Por outro lado, também foi

observado o entendimento do contexto organizacional que pretende comprometer os seus trabalhadores. Tais processos mentais e organizacionais foram, também, revisados.

2.1. O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Reichers (1985) fez uma revisão, listando cerca de 30 pesquisas realizadas de 1969 a 1983 (p.466). A partir destes estudos, organiza as diferentes definições usadas até aquele momento (p.468):

- Trocas laterais (Side-bets): Comprometimento é uma função das recompensas e custos associados à participação do indivíduo na organização; tais recompensas e custos aumentam com o tempo que o indivíduo permanece na organização. Esta abordagem, e variações dela, segundo Reichers, foi usada por Alluto, Hrebiniak & Alonso em 1973, Becker em 1960, Farrell & Rusbult em 1981, Grusky em 1968, Hrebiniak & Alluto em 1972, Rusbult & Farrell em 1983, e Sheldon em 1971.
- Atribuições: Comprometimento é uma ligação do indivíduo a comportamentos resultantes de quando, ao engajar-se a comportamentos volitivos, explícitos, e irrevogáveis, atribuem a si próprios uma atitude de comprometimento. Esta abordagem, e variações dela, segundo Reichers, foi usada por Kiesler & Sakamura em 1966, O'Reilly & Caldwell em 1980, e Salancik em 1977.
- Congruência de metas individual/organizacional: Comprometimento acontece quando os indivíduos identificam-se com, e estendem esforços para, as metas e valores organizacionais. O Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), desenvolvido por Porter e seus colegas, é a operacionalização primária desta definição. Esta abordagem, e variações dela, segundo Reichers, foi usada por Angle & Perry em 1981; Bartol em 1979; Bateman & Strasser em 1984; Hall, Schneider & Nygren em 1970; Morris & Sherman em 1981; Mowday, Porter e Steers em 1982; Mowday, Steers e Porter em 1979; Porter, Crampon & Smith em 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian em 1974; Steers em 1977; Stevens, Beyer & Trice em 1978; Stumpf & Hartman em 1984; e Welsch & LeVan em 1981.

Reichers constatou que as abordagens distintas com relação ao tema levam a conceituações e mensurações diferentes e têm ignorado as concepções multifacetadas

de organização, que podem dirigir os vínculos do trabalhador a múltiplos focos de comprometimento.

Bastos (1992; 1994a; 1994b) também revisa a literatura sobre comprometimento e traz algumas elucidações conceituais. Para ele, a abordagem que domina este campo de investigação é a atitudinal/afetiva, caracterizada pelo trabalho de Mowday e colaboradores, vindo a seguir a abordagem das trocas laterais, iniciada por Becker em 1960. O autor ainda apresenta as abordagens sociológica, normativa e a comportamental vinculando-as aos autores a partir dos quais tais abordagens foram desenvolvidas.

O enfoque atitudinal/afetivo dá ênfase à identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais, além de ressaltar os sentimentos de lealdade e o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização. Na segunda vertente, também conhecida por instrumental, o comprometimento seria consequência das recompensas e custos relacionados aos investimentos feitos pelo indivíduo, como o desenvolvimento de habilidades e contribuição para fundos de pensão, por exemplo, que tornam custoso o abandono da organização. Na abordagem sociológica, o vínculo se estabelece na aceitação, pelos subordinados, da legitimidade da autoridade do empregador, optando pela permanência na organização. Para o enfoque normativo, comprometimento é o conjunto de pressões normativas que direcionam o indivíduo a comportar-se de forma congruente com os objetivos e interesses organizacionais. Já no enfoque comportamental, o comprometimento é um vínculo expresso pela consistência entre o comportamento observável do indivíduo, com suas atitudes. Tais comportamentos vão além das expectativas normatizadas pela organização.

Bastos (1994b) apresenta outras contribuições para a elucidação do conceito de comprometimento, resgatando o sentido da palavra na linguagem cotidiana e no âmbito científico. Para ele, tal estudo se faz necessário considerando-se que, apesar de serem utilizados recursos técnicos para a criação e validação das suas medidas, há ainda redundância, ambigüidade e imprecisão em torno deste conceito. Segundo este autor,

*"... na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de **comprometimento** são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de 'compromisso', 'com envolvimento' e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; 'com **comprometimento**' seria o oposto de*

'descompromissadamente' e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se a relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir)".
(p.25)

No contexto científico, o termo aparece como qualificação de um vínculo do indivíduo com algum aspecto do seu ambiente de trabalho, relacionando seu significado aos sentidos de envolvimento e engajamento. “Na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho” (Bastos, 1994b, p.28, grifo no original).

Concomitantemente a esta sistematização apresentada por Bastos, outros autores também dedicaram-se à pesquisa do comprometimento organizacional e, para tanto, buscaram conceituá-lo.

Para Fleury (1993), os estudos sobre comprometimento organizacional se direcionam para os enfoques afetivo e da troca. O afetivo “é definido como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de despender esforço considerável para o êxito organizacional e de nela permanecer” (p.331). E no enfoque da troca “o comprometimento é visto como uma relação de troca entre o indivíduo e organização, em termos de custos e recompensas” (p.331). A autora apresenta, ainda, a proposta de incorporar os dois enfoques, feita por Tévenet, que se caracteriza por três dimensões: a troca entre as partes (cada uma das partes traz e recebe alguma coisa); o tempo (a relação é um processo que se estabelece no tempo; nenhuma relação é estável ou fixa, está sempre em mudança) e a multidimensionalidade (a relação não se restringe a certas dimensões das pessoas. Uma relação de trabalho pode ultrapassar o campo da utilidade e entrar no domínio da afetividade).

Brandão e Bastos (1993) enfatizam o conceito apresentado por Mowday, Porter e Steers, em 1982, onde definem o comprometimento organizacional

“como ‘a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular’ que se expressa em três dimensões:

- *fortes crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;*

- *desejo de exercer considerável esforço em favor da organização;*
- *forte desejo de manter-se como membro da organização.” (p.52)*

e contrapõem o conceito com a abordagem calculativa ou instrumental em que “o comprometimento é visto como o produto das trocas efetivadas com a organização (sistema de recompensas)” (p.52).

Em outra obra, publicada no mesmo ano, Bastos e Brandão (1993), além das duas abordagens anteriores, apresentam ainda o enfoque normativo, no qual comprometimento é entendido como “o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização, surgindo da interface entre os sistemas cultural e motivacional” (p.103).

Outros autores (Teixeira, 1994; Moraes e col., 1995; Sanches, 1996; Biazzi, 1996) também apresentam as cinco abordagens, que buscam definir o comprometimento organizacional, semelhantemente às apresentadas por Bastos (1992), via de regra referenciando-se a ele ou aos autores apontados por ele como estudiosos que originaram tais abordagens. Moraes e col. (1997) apresenta os mesmos enfoques, com exceção do normativo.

Biazzi (1996) faz, também, uma reflexão acerca do sentido da palavra “commitment”, resgata as cinco abordagens já apresentadas, e aponta para uma constatação semelhante a de Bastos (1994b). Para ele,

“commitment deve trazer à mente, antes de mais nada, a noção de ‘se obrigar’, ‘se entregar’ a uma causa ou idéia. O ideal portanto seria utilizarmos o termo ‘engajamento’ (do francês: engager, engagement) significa: filiar-se a uma linha ideológica e bater-se por ela; pôr-se a serviço de uma idéia, uma causa, empenhar-se em uma dada atividade ou empreendimento” (p.79).

Trabalhos mais recentes sobre o tema têm-se utilizado, via de regra, como ponto de partida para conceituar comprometimento organizacional, das reflexões apresentadas anteriormente, como é o caso de Bastos e Pereira (1997), Bastos e Lira (1997) e Medeiros e Enders (1997).

Bastos, Brandão e Pinho (1996), Bastos e Lira (1997) e Medeiros e Enders (1997), enfatizam a sistematização elaborada por Meyer e Allen. Para estes autores (apud Medeiros e Enders, 1997) existem

“três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) comprometimento como um apego Affective, ou Afetivo, com a organização; 2)

comprometimento percebidos como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de Continuance e que tratamos como Instrumental e 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de Obligation e depois reconceituam como Normative e que chamamos de Normativo” (p.03 - grifos no original).

Medeiros e Enders esclarecem que esta última dimensão apresentada refere-se a sentimentos de lealdade com relação a organização.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) apresentam, ainda, a concepção tridimensional destacada por O'Reilly e Chatman, onde estes autores entendem o comprometimento como “o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização” (p.295), podendo ser gerado por três bases:

“(a) complacência (submissão) ou troca - quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar de crenças (...); (b) identificação ou afiliação - o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente assumi-los como seus; (c) internalização - envolvimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais” (p.295).

Observa-se que não existem divergências substanciais nos conceitos apresentados, com exceção do enfoque apresentado como abordagem instrumental, de troca ou calculativa. Constatação semelhante também foi apresentada por Biazzini (1996). Entende-se que as diferenças apresentadas entre as demais abordagens estão sustentadas pelos instrumentos utilizados e pelas interpretações feitas dos resultados alcançados, o que não deve ser desprezado. Entretanto, buscando direcionar a necessidade do entendimento do conceito comprometimento organizacional para o presente estudo, e considerando que o mesmo é um estudo qualitativo, que pretende, portanto, buscar ampliar o entendimento quanto aos fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores de uma organização de serviços, decidiu-se fazer uma opção pelo conceito que melhor contemplasse os pressupostos da presente pesquisa.

Considera-se que comprometimento organizacional é uma atitude positiva que engaja o indivíduo à organização e, neste sentido, entende-se que um engajamento não se sustente somente por recompensas e custos envolvidos, principalmente no caso

de gestores que têm a responsabilidade de integrar a força de trabalho em direção aos objetivos organizacionais. Entende-se que, principalmente no caso de gestores, o comprometimento vai além das questões instrumentais e que, tanto o atendimento a normas, quanto as ações do ser humano nas organizações, se dão a partir do estabelecimento de um vínculo que predisponha o indivíduo a defender os valores e objetivos organizacionais. Optou-se, então, para nortear o presente estudo, pelo conceito de Mowday e col. (Bastos, 1994b): comprometimento organizacional é um “processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização”, se expressando em três dimensões: “(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização” (p.43).

2.2. A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

É crescente o número de pesquisas e sistematizações, no Brasil, que têm como tema central o comprometimento organizacional.

Moraes e col. (1997) apresentam um resgate das principais pesquisas sobre comprometimento organizacional realizadas no Brasil. Segundo os autores, estes estudos têm como base a abordagem afetiva e utilizam-se do instrumento sistematizado por Mowday e col. Sua tradução e adaptação foi feita por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (apud Moraes e col., 1997), que foram também responsáveis pela primeira pesquisa brasileira, realizada em uma instituição de pesquisa agrícola e publicada em 1990. Investigou variáveis preditoras de comprometimento dentre cinco grupos de fatores (pessoais, papéis, grupais, organizacionais e ambiente externo).

Em 1991, Brandão estudou os fatores determinantes do comprometimento em servidores da Universidade Federal da Bahia. Um artigo sobre este estudo foi publicado em 1993 (Brandão e Bastos, 1993). A pesquisa quantitativa e de corte transversal abrangeu uma amostra de 313 participantes e relacionou os seguintes fatores com o comprometimento organizacional (p. 54):

- Variáveis Pessoais: sexo, idade, escolaridade.

- Variáveis de Personalidade: locus de controle, significado do trabalho: centralidade; valores.
- Variáveis Funcionais: natureza do órgão, cargo que ocupa, regime de trabalho, forma de ingresso, tempo de serviço, chefia, mobilidade, rendimentos.
- Variáveis Ocupacionais: supervisão, escopo do trabalho, sobrecarga de tarefas, relação tarefa-indivíduo, feedback, ambiente social, interdependência de tarefas.
- Variáveis Organizacionais: oportunidades de crescimento na carreira, condições físicas e materiais de trabalho, ingresso/estabilidade no emprego, treinamentos recebidos, tipo de organização preferido, filiação a sindicato, imagem/influência da instituição, alternativas de emprego fora.

Os principais resultados obtidos foram: O comprometimento é maior quando as possibilidades de crescimento são maiores. Visão de importância da instituição, de adequadas condições de trabalho e de condições de crescimento, são características dos servidores mais comprometidos com a instituição. Pessoas com locus de controle interno têm maior nível de comprometimento. Maior comprometimento está relacionado com desempenho de atividades relacionadas à formação e ao interesse do servidor. A qualidade do relacionamento entre servidor e chefia foi o segundo fator explicativo do comprometimento. Os participantes com maior escolaridade mostraram baixos níveis de comprometimento. Houve baixa correlação com escopo do trabalho, salário e tempo de serviço. Os fatores que explicam, especificamente, o comprometimento dos servidores de nível superior são as oportunidades de crescimento, a centralidade do trabalho e a supervisão. Nos órgãos suplementares, “a imagem da instituição é o segundo maior preditor de comprometimento, os que salientam a religião como muito importante em suas vidas se revelam mais comprometidos, assim como os que sentem maior orgulho com relação ao trabalho” (p.58).

Bastos e Brandão (1993) realizaram pesquisa quantitativa de corte transversal com 1028 trabalhadores de 20 empresas públicas e privadas, buscando identificar os fatores que explicam o comprometimento organizacional. Os fatores investigados foram (p. 107):

- Variáveis Pessoais: sexo, idade, encargos familiares, escolaridade, valores (centralidade do trabalho na vida, produtos valorizados do trabalho, normas sociais).
- Dados funcionais / Carreira: ocupação, trajetória na carreira (turbulência), facilidade ingresso, expectativas prévias, expectativas atendidas, cargo de chefia, sindicalização, tempo de serviço, rendimento, estágio na carreira, número de treinamentos/promoções.
- Características trabalho: escopo do trabalho (identidade da tarefa, autonomia, variedade, feedback); tensão do trabalho (sobrecarga, conflito, ambigüidade).
- Variáveis organizacionais: coordenação equipe, centralização (participação /hierarquia), formalização, salubridade, missão organizacional, setor (público/privado), políticas (promoção, treinamento, remuneração).

Os resultados desta pesquisa indicaram que maiores níveis de comprometimento organizacional foram detectados em participantes do sexo masculino, casados, escolaridade menor, ocupações administrativas e industriais, fase avançada de carreira, função de chefia, não trabalhadores da administração pública direta. Política de promoção considerada justa, intenção explícita de manter o trabalhador na empresa e oportunidades de crescimento são fatores que aumentam os níveis de comprometimento. Escopo do trabalho e percepção de boas condições de trabalho, crescimento profissional e ruptura do modelo centralizado, hierarquizado e formalizado de gestão, permitindo a participação, são fatores preditores de comprometimento. Quanto mais tensão no trabalho, menor o comprometimento. Quanto mais velho e com mais tempo de trabalho, maior comprometimento. Ocupações científicas e técnicas, principalmente de nível superior, apresentam relação com baixos níveis de comprometimento organizacional. Valores claros e fortemente estabelecidos estão associados a altos níveis de comprometimento. Participantes que consideram o trabalho como central são mais comprometidos. Os fatores organizacionais foram os maiores preditores de comprometimento nessa pesquisa.

Fleury (1993) realizou estudo discutindo o comprometimento organizacional em relação a organizações que implantam tecnologias atuais de gestão. A autora

apresenta os conceitos de organização qualificada e organização qualificante, com base em Zarifian, onde as primeiras apresentam a implantação das novas tecnologias, mas as segundas iriam mais além, desenvolvendo valores culturais favoráveis às mudanças necessárias, ou seja, promoveriam o comprometimento organizacional dos envolvidos. A partir da pesquisa realizada com vinte empresas do ramo industrial, a autora conclui que as organizações qualificantes, que desenvolveram uma “cultura de qualidade” através não só de novas técnicas produtivas, mas também de interação interna, tiveram o comprometimento dos participantes como ponto essencial para seu sucesso. Em contrapartida a autora afirma que o caminho das empresas brasileiras tem sido na direção de tornarem-se organizações qualificadas.

Segundo Moraes e col. (1997), ainda em 1993, foram divulgadas as pesquisas realizadas por Gama e por Dias. Gama investigou o comprometimento dos funcionários de uma instituição pública de pesquisa, a partir de fatores preditores e baseou-se no modelo proposto por Borges-Andrade e col. Dias analisou o comprometimento organizacional dos servidores da Emater/MG, investigando fatores hipotéticos de natureza afetiva como preditores de comprometimento.

Teixeira (1994) realizou o estudo do comprometimento organizacional de 137 trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços, com objetivo de “identificar e comparar os níveis de comprometimento organizacional entre os diversos estratos componentes da população organizacional” (p. 270). Foi utilizado o mesmo modelo adaptado por Borges-Andrade e col., já citado anteriormente. Os fatores individuais pesquisados e relacionados com os níveis de comprometimento foram: sexo, idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa, tempo no cargo e função.

O estudo de caso de Teixeira (1994) chegou aos resultados que seguem: com relação a gênero, as mulheres mostraram maior comprometimento que os homens, tendendo a observar os valores organizacionais como semelhantes aos seus, a sentirem-se mais leais e a ter menos tendência para mudar de emprego que os homens. Quanto a idade, o grupo dos mais jovens (até 18 anos) e dos mais velhos (acima de 45 anos) mostraram maior comprometimento. A faixa etária com menor índice foi entre 36 e 45 anos. Quanto a estado civil, não houve resultados significativos. Com relação à escolaridade, os participantes com curso superior ou especialização apresentaram níveis inferiores de comprometimento. Quanto ao tempo

de empresa, os grupos com menos de quatro anos e com mais de 12 anos mostraram-se mais comprometidos com a organização. No que se refere a funções, os técnicos mostraram-se pouco comprometidos e o nível operacional/administrativo obteve índice acima da média geral.

Quanto aos gerentes - e este é um ponto importante para o presente trabalho, pois tratam-se de gerentes de uma organização de serviços - os resultados demonstram intenção de permanecer na organização, mas, em comparação com os outros grupos, demonstram maior preocupação com projetos pessoais, que com lealdade à organização. O índice de comprometimento deste grupo era igual a média geral obtida. O autor ressalta a suposição normalmente feita de que os gerentes, por serem representantes da empresa, devem ter um grande comprometimento, compartilhando dos objetivos e valores organizacionais, mas interpreta o resultado como positivo no sentido em que, no seu entender, “não se está comprometido com uma posição estática, um status quo definitivo, mas sim com o aprimoramento e a eficiência da empresa” (p. 283). O autor sugeriu que sejam feitos estudos que aprofundem esta área.

Bastos (1994b) realizou pesquisa de corte transversal em vinte organizações públicas e privadas da Bahia, dos ramos industrial e de serviços, em uma amostra de 1029 participantes. Os objetivos do estudo foram (p. 89):

- (a) identificar, em uma amostra de trabalhadores inseridos em organizações produtivas, padrões de comprometimento que revelem distintas formas de como são estruturados, simultaneamente os seus vínculos com três componentes do seu contexto de trabalho: a organização empregadora, o sindicato de sua categoria e a sua carreira;
- (b) com o apoio na estratégia metodológica dominante nesta área de estudo, buscar evidências empíricas acerca de um conjunto de variáveis que, como antecedentes, discriminem os grupos de trabalhadores com os distintos padrões de comprometimento identificados;
- (c) explorar, através do estudo de casos representativos de cada padrão de comprometimento, aspectos que os caracterizam, identificando os principais eixos de julgamento utilizados pelos sujeitos para avaliar o seu comprometimento frente aos três focos;

(d) buscar, nas evidências empíricas encontradas nas duas etapas da pesquisa, possível suporte para as “micro-teorias” em competição acerca dos vínculos do trabalhador com o trabalho, na tentativa de inserir a questão estudada em um referencial teórico mais abrangente e sólido.

O modelo construído para a realização da investigação apresentou os seguintes fatores antecedentes aos padrões de comprometimento (Bastos, 1994b, p. 96):

- Características pessoais: dados pessoais (sexo, idade, grau de escolaridade, formação escolar, responsabilidades familiares); história ocupacional (ingresso no mercado de trabalho, número de empregos, ocupação, primeiro emprego, desemprego, estágio na carreira); valores relativos ao trabalho (centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho, normas sociais, perspectivas futuras).
- Características do trabalho: emprego atual (escolha e ingresso, expectativas prévias e atendidas, tempo de serviço, remuneração, jornada de trabalho, sindicalização); carreira na organização (treinamentos, promoções, experiência de chefia, ocupação atual); escopo do trabalho (autonomia, variedade, identidade, feedback); tensão do papel (ambigüidade, conflito, sobrecarga).
- Características da Organização: natureza (setor público/privado, atividade fim - missão); aspectos estruturais (centralização - hierarquização e participação, formalização, coordenação, controle); condições de trabalho (salubridade, acidentes, doenças); políticas organizacionais (treinamento, promoções, remuneração - percepção e avaliação da adequação).

Após tratamento estatístico dos dados colhidos, o autor organizou oito padrões de comprometimento: o anti-sindicato, o sindicalista, o profissional, o profissional sindicalista, o descomprometido, o comprometido, o comprometido com a organização e o descomprometido com a carreira. A análise dos padrões permitiu a elaboração de uma síntese das principais características pertinentes a cada padrão de comprometimento, que mostraram características comuns a cada grupo pertencente aos padrões específicos, formas distintas de estruturar os vínculos com a carreira, a organização e o sindicato, em cada grupo, e diferentes aspectos pessoais e do contexto do trabalho, associados a cada padrão de comprometimento.

Na seqüência, o autor discutiu os preditores de comprometimento. Primeiramente, verificou diferenças entre os padrões antagônicos, ou seja: comprometido versus descomprometido, profissional versus descomprometido apenas com a carreira, anti-sindicato versus sindicalista e profissional-sindicalista versus localista (comprometido com a organização). Posteriormente, verificou as diferenças quanto aos preditores, considerando díades de focos de comprometimento: carreira versus organização, carreira versus sindicato e sindicato versus organização. E, finalmente, fez uma análise global quanto aos antecedentes dos padrões de comprometimento.

Apresentam-se, a seguir, alguns resultados destas discussões. Três conjuntos de variáveis diferenciam os comprometidos dos descomprometidos: as características pessoais, ligadas ao conceito de centralidade do trabalho, relacionadas a experiências de socialização advindas da família, da instituição educacional e da experiência profissional ao longo da carreira; a natureza do trabalho desempenhado, como trabalhos não rotineiros, com possibilidades de autonomia e oportunidades de feedback; e políticas organizacionais de treinamento e promoções. Tais fatores estão positivamente relacionados ao comprometimento. Maior comprometimento com a carreira está associado a maior nível de escolaridade. Os profissionais mostram-se críticos às políticas organizacionais, como promoção e treinamento, e outras características organizacionais, como condições de trabalho, em contraposição aos descomprometidos com a profissão, que mostram-se favoráveis a estes aspectos. Analisando os antecedentes dos comprometidos com a carreira e com a organização, os fatores positivamente relacionados foram, em primeiro lugar, a centralidade do trabalho na vida, o desempenho de um trabalho estruturado e políticas organizacionais adequadas às expectativas do trabalhador, em segundo lugar, a valorização de trabalhos que levem a auto-realização, em confronto àqueles que levam a contatos sociais ou a atividade, e em terceiro lugar, o valor e significado do trabalho, status, maior valorização do trabalho em relação à família e existência de outras oportunidades, quando da escolha do emprego atual. Na análise global, os fatores principais que discriminaram, simultaneamente, todos os padrões de comprometimento foram: primeiro, política de promoção e centralidade do trabalho, segundo, escopo do trabalho e política de treinamento e terceiro, política de

remuneração e grau de formalização do trabalho. O autor chamou esta função de “suporte organizacional ao comprometimento”, que está associada a indivíduos que avaliam positivamente as políticas de recursos humanos, possuem um trabalho mais rico e formalizado e o trabalho ocupa um locus mais central em suas vidas.

Bastos, ainda em continuação a essa pesquisa, entrevistou casos representativos de cada um dos padrões de comprometimento identificados e organizou as informações colhidas em dimensões utilizadas pelos entrevistados, para avaliar o comprometimento com os três focos estudados na pesquisa e em fatores que influenciavam o comprometimento com cada foco, na visão de cada entrevistado. O autor concluiu que um modelo de análise do comprometimento com os três focos em questão poderia basear-se nas seguintes dimensões: eixo afetivo, instrumental e congruência entre aspectos pessoais, tais como valores, visão de mundo e do trabalho, e as características de cada foco.

Bastos e Borges-Andrade (1995) apresentaram e discutiram os dados referentes ao primeiro objetivo do estudo citado anteriormente. Ou seja, a partir de tratamento estatístico os autores chegaram a oito padrões de desempenho: o “anti-sindicato”; o “sindicalista”; o “profissional”; o “profissional sindicalista”; o “descomprometido”; o “comprometido”; o “localista”; e o “descomprometido com a carreira”.

Moraes e col. (1995) apresentam um diagnóstico comparativo, onde foram estudadas as relações entre comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho. O estudo quantitativo foi realizado em três organizações e, ao todo, participaram 271 funcionários. Entre outros resultados, foi identificado que os gerentes alcançaram o maior nível de stress e maior propensão a manifestá-lo, em comparação com os demais níveis hierárquicos. Mesmo estando em casa, os gerentes têm dificuldade de desligar-se do trabalho. Os gerentes mostraram-se altamente comprometidos, nas três empresas pesquisadas. Os autores concluíram que o comprometimento organizacional tende a aumentar, quando aumentam também o potencial motivacional da tarefa, a satisfação no trabalho e a qualidade de vida no trabalho.

Pena (1995) realizou um estudo objetivando averiguar as relações entre valores atribuídos ao trabalho e as variáveis antecedentes, predictoras do

comprometimento organizacional. O estudo foi realizado com o grupo de professores de departamentos específicos de duas universidades, perfazendo um total de 98 participantes. A pesquisa quantitativa seguiu o modelo dominante nas pesquisas da área, corte transversal e abordagem afetiva. Os fatores investigados como possíveis antecedentes do comprometimento organizacional foram (p. 160):

- Variáveis Pessoais: sexo, idade, estado civil/filhos, titulação, ética do trabalho.
- Variáveis Funcionais: tipo de envolvimento com a universidade, tempo de serviço, forma de ingresso, salário, participação em cargos administrativos, natureza da atividade docente, dedicação à universidade/outra ocupação, ocupação profissional.
- Grupos de Trabalho: satisfação com relacionamento no grupo, grau de autonomia, feedback positivo, feedback negativo, competição no grupo.
- Variáveis Organizacionais: natureza da organização, crescimento na carreira e progresso profissional, segurança no emprego, facilidade de ingresso na organização, existência de promoções justas, influência da organização na sociedade.
- Papéis Organizacionais: relação entre formação e atividade atual, interesse pelas atividades, sobrecarga de papel, conflito de papéis, conhecimento das atividades, grau de holismo no trabalho, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem no trabalho, participação na tomada de decisão.

Os resultados gerais obtidos por Pena (1995) interessam ao presente trabalho, considerando-se a similaridade na formação dos profissionais participantes. Foi constatada uma relação muito significativa entre os valores do trabalho e o comprometimento organizacional. Segundo o autor,

“verificou-se que existe uma correlação direta entre a ética de inspiração humanista - que coloca o ser humano como centro de toda atividade produtiva e reconhece o trabalho como fonte de satisfação, criação e realização - e o comprometimento dos professores com a universidade, e uma correlação inversa da ética de inspiração no lazer - que não reconhece sentido no trabalho em si mesmo, mas só quando viabiliza o lazer - com o mesmo comprometimento” (p. 161).

Considerando os resultados das duas instituições, o autor identificou, como fatores preditores do comprometimento organizacional, o estado civil (os solteiros são

mais comprometidos), a ética de inspiração humanista, a ocupação de cargos de chefia, as oportunidades de crescimento, a influência da universidade no país e as oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Moraes e col. (1997) informaram dois outros estudos sobre o comprometimento organizacional, realizados por Pereira e col. e por Brito, respectivamente, e publicados em 1995. Pereira e col. utilizaram-se do enfoque afetivo para realizar o diagnóstico do comprometimento organizacional de servidores de uma prefeitura municipal e analisar as políticas de recursos humanos existentes para posteriores recomendações. Brito analisou a hipótese de que aumento de comprometimento provoca aumento no nível de stress, utilizando como amostra professores de uma universidade.

Biazzi (1996) elaborou ensaio com objetivo de “aprofundar a discussão sobre as formas mais sutis de poder com que se defrontam os indivíduos submetidos a novas formas de organização do trabalho” (p. 73) e o fez a partir de uma análise crítica do conceito e dos estudos sobre comprometimento. O autor conclui que o maior nível de comprometimento organizacional seria alcançado quando os valores, metas e anseios dos trabalhadores fossem próximos aos da organização, mas considerando que os objetivos organizacionais capitalistas dificultam a aproximação espontânea destes, o que se deve perseguir, no seu entender, seria a construção de organizações com valores que se aproximem daqueles dos indivíduos e não o contrário.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) realizaram um estudo que buscou “analisar o próprio conceito de comprometimento expresso por trabalhadores, como ponto de partida para se rever os instrumentos padronizados já disponíveis” (p. 290). Contrariamente aos procedimentos tradicionais de pesquisa quantitativa dos estudos do comprometimento, foram primeiramente aplicados questionários com ítems abertos a 240 servidores de quatro universidades. Posteriormente foram entrevistados 40 destes servidores, aprofundando o conceito de comprometimento. Suas respostas foram categorizadas e posteriormente quantificadas. Foram identificados, como focos do comprometimento, o trabalho, a organização, o grupo de colegas e características pessoais ou estados psicológicos do trabalhador, tais como caráter, competência, honestidade e seriedade. A idéia de identificação e o desejo de se esforçar pela

organização apareceram espontaneamente nas elaborações dos participantes, um pouco menos apareceram também a idéia de permanecer na organização. Foram identificadas como bases de comprometimento as orientações comportamental e atitudinal, sendo que esta última foi discriminada em afetiva e normativa. Um aspecto interessante das conclusões obtidas com o estudo foi que o enfoque instrumental ou calculativo não apareceu nas definições de comprometimento dos participantes, mas demonstrou sua presença nas sugestões dadas para que seja ampliado o comprometimento, tais como promoções, benefícios, remuneração, treinamentos, etc. Neste sentido, os autores sugerem que a idéia de instrumentalidade não faça parte da definição de comprometimento, mas seja utilizada para ampliar o entendimento do processo de comprometimento organizacional, ou seja, que tipo de trocas se associam a que padrões de comprometimento.

Ruas (1996) analisou as propostas, sugeridas pelos mentores da Gestão da Qualidade Total, para o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores e avalia sua implantação efetiva num conjunto 49 organizações industriais, escolhidas dentro de um universo de 120 organizações industriais, como sendo aquelas que configuravam um “Ambiente de Qualidade”. O autor conclui que as estratégias efetivamente implantadas seguem os padrões tradicionais das práticas de recursos humanos e que as práticas mais difundidas estão mais relacionadas com os processos de qualidade do que com as relacionadas ao comprometimento.

D’Amorim (1996) apresenta os dados pertinentes à amostra brasileira que participou de um estudo realizado em vários países por Peterson e Smith (apud D’Amorim, 1996). O estudo verifica a possível influência das tensões do trabalho e do comprometimento organizacional sobre a satisfação no trabalho. Foi realizado em uma amostra de 84 gerentes, de nível médio, de organizações predominantemente de serviços, na maioria de órgãos governamentais, mas também de organizações privadas. Entre outros resultados apresentados, a autora conclui que o comprometimento foi alto e sobressaíram-se os itens referentes à disposição em trabalhar mais em benefício da organização. A satisfação com o trabalho também mostrou-se alta, mas a sobrecarga de papel e o alto nível de ambigüidade não contribuíram para este resultado.

Sanches (1996) realizou uma pesquisa também quantitativa, mas de corte longitudinal, investigando a variação do comprometimento organizacional e do envolvimento com o trabalho em diferentes grupos, num total de 39 participantes, em uma organização metalúrgica, que passava pelo processo de implantação de Gestão da Qualidade. Tal implantação foi interrompida. As coletas de dados foram feitas antes e depois da implantação do programa de qualidade. Foram investigados os seguintes fatores em relação ao comprometimento (p. 104):

- Características Pessoais: dados pessoais (sexo, idade, grau de escolaridade, responsabilidades familiares), valores relativos ao trabalho (centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho).
- Características da Organização: condições de trabalho (salubridade, acidentes, doenças), relações internas (centralização e coordenação do trabalho inter e intra equipes), políticas organizacionais (treinamento, promoções, remuneração - percepção e avaliação da adequação).
- Características do Trabalho: escopo do trabalho (autonomia, variedade, identidade, feedback), tensão do papel (ambigüidade, conflito, sobrecarga).

A autora apresenta uma ampla discussão dentro dos objetivos propostos, relacionando os diferentes grupos, nos diferentes momentos de coleta das informações e também considerando características organizacionais e conjunturais. Dentre os resultados obtidos, aqueles referentes ao grupo de chefia mostraram-se importantes para o presente estudo: na análise comparativa entre o grupo de supervisores e o grupo dos empregados, observou que, no segundo momento de coleta, o trabalho mostrou-se mais saliente que a família, no grupo dos supervisores, e, no grupo dos empregados, a família mostrou-se mais saliente que o trabalho. Supôs que esta diferença era um reflexo do fato de o primeiro grupo estar completamente envolvido com o processo de implantação do programa de qualidade, participando efetivamente do mesmo. Quanto ao significado do trabalho, tanto supervisores quanto empregados responderam ser uma forma de sobrevivência, através do salário. Os supervisores, além disto, viam o trabalho também como uma possibilidade de auto-realização. Os supervisores apresentavam maior satisfação do que os empregados, no que se refere à tomada de decisões. A autora inferiu que estes resultados se devem ao fato de os supervisores participarem do processo de mudança na empresa. No

segundo momento de coleta, os resultados mostraram que as políticas de recursos humanos explicavam 68% dos índices de comprometimento, as condições de trabalho, 62%, e o somatório de características da organização e do trabalho explicavam 91% dos índices de comprometimento. Dos argumentos expressos pela autora, pode-se entender que participar ativamente dos destinos da organização é um fator que pode promover o comprometimento organizacional. Esta mesma pesquisa foi resumida e publicada por Sanches (1997).

Bastos e Lira (1997) realizaram um estudo de caso em uma instituição de serviços de saúde, buscando entender os níveis de comprometimento em relação às ações de recursos humanos implementadas pela mesma. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 184 participantes, escolhidos aleatoriamente, representando 20% do total dos empregados da instituição. Os dados foram coletados através de questionário e seus resultados foram trabalhados estatisticamente. Os fatores investigados foram: sexo, idade, escolaridade, trajetória ocupacional, emprego atual, tipo de trabalho, valores, significado do trabalho, avaliação do comprometimento frente a organização, a profissão e o sindicato. Entre as conclusões, os autores afirmam que o comprometimento organizacional é função principalmente das variáveis organizacionais, mas também das pessoais. Já o comprometimento com a profissão é explicado pelas variáveis ocupacionais. Pessoas com locus de controle interno mostraram-se mais comprometidas tanto com a organização quanto com a profissão, mas principalmente com esta última. Quanto às políticas de recursos humanos, os autores defendem que modernidade organizacional “implica em aprofundar o compromisso da organização em relação aos seus trabalhadores, o que parece gerar, nestes, como resposta, maior comprometimento” (p. 61).

Moraes e col. (1997) realizaram um estudo quantitativo, de corte transversal, objetivando avaliar o comprometimento afetivo e comportamental de 1185 servidores técnico-administrativos de quatro universidades, investigando também os seus fatores preditivos. Foram investigados, além dos fatores pessoais e funcionais, conteúdo do trabalho, satisfação com o contexto do trabalho e variáveis organizacionais. Os resultados indicaram que conteúdo e contexto do trabalho, ambiente social e política salarial são fatores que influenciam o comprometimento organizacional nas instituições pesquisadas.

Becker e Ruas (1997) investigaram os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados, implantados em quatro indústrias, enquanto estratégia para promoção do comprometimento dos trabalhadores. A pesquisa, de natureza qualitativa, consistiu de uma etapa de entrevistas com gestores, a fim de colher as informações quanto a utilização da estratégia, e uma segunda etapa de entrevistas, com trabalhadores, quanto a suas percepções sobre o Plano. Os autores observaram que as organizações pesquisadas não envolveram os trabalhadores na concepção do Plano, colocando dúvidas quanto a clareza da utilização desta estratégia para promoção de comprometimento. Ainda assim a estratégia foi reconhecida como válida neste contexto atual de gestão, que demanda o comprometimento dos trabalhadores.

Medeiros e Enders (1997) realizaram um estudo com objetivo de validar o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen, utilizando o instrumento elaborado por estes últimos autores. Além disto, o estudo também objetivou “identificar os níveis de comprometimento dos indivíduos, frente aos três componentes do modelo, e a forma desse comprometimento através da combinação dos componentes presentes em cada indivíduo” (p. 1). Os padrões identificados foram relacionados com a performance dos indivíduos no trabalho, através de uma avaliação feita pelo seu superior quanto a produtividade, centralidade do trabalho e comprometimento. A amostra foi de 201 empresas, contando com indústria, comércio e serviços. Os dados foram coletados através de questionários, com questões fechadas, abrangendo características gerais e demográficas dos respondentes, as questões do instrumento que estava sendo validado e um questionário com um indicador de produtividade, um indicador de comprometimento e um indicador de centralidade no trabalho dos empregados, que foi respondido pelos gerentes. Esta pesquisa fugiu um pouco dos padrões das pesquisas realizadas no Brasil, no sentido em que investigou as relações do comprometimento com um seu conseqüente, ou seja, após estabelecer padrões de desempenho, relacionou-os com a performance no trabalho. Chamou atenção o resultado referente ao padrão “comprometido afetivo-normativo” pois foi o padrão de maior índice de produtividade, maior índice de comprometimento e segundo maior índice de centralidade no trabalho. Com relação à performance, obteve a melhor média. Os autores afirmam (p. 11) que este grupo possui as características que se

aproximam das conceituações do que é ser comprometido: o componente afetivo predominante (sentir os problemas da organização como seus, a organização ter um imenso significado e merecer sua lealdade, o desejo de permanecer) e o componente normativo, que reflete o sentimento de obrigação em permanecer e de internalizar os objetivos e valores da organização, são refletidos nos melhores índices de produtividade e comprometimento.

Bastos e Pereira (1997) realizaram estudo relacionando os fenômenos mudança organizacional e comprometimento no trabalho. O estudo quantitativo, de corte transversal, objetivou analisar a relação entre estes dois processos, analisar a influência dos processos de mudanças na estruturação do comprometimento do trabalhador com a organização e com o sindicato e ainda ampliar a compreensão da articulação dos fatores individuais e organizacionais na determinação dos comprometimentos do trabalhador dentro do contexto da mudança. Participaram 904 trabalhadores de 25 organizações privadas e de economia mista, principalmente do ramo industrial. O instrumento utilizado foi um questionário de itens fechados. Na investigação sobre o comprometimento, foi utilizado o questionário já validado por Bastos. Os autores concluíram que os movimentos de mudança têm diferentes impactos sobre os comprometimentos do trabalhador, considerando os três focos analisados (organização, carreira e sindicato). O comprometimento é também influenciado pela natureza da inserção do trabalhador na organização. “Tal inserção (chefia, atividade meio ou fim, escolaridade, tempo de serviço, entre tantos outros), como filtro, produz uma diferenciação nas percepções do próprio processo de mudança, as quais entram nas equações pessoais de auto-atribuição do comprometimento” (p.14). As mudanças organizacionais podem gerar impactos tanto positivos quanto negativos sobre o comprometimento, o que mostra a necessidade de as organizações darem mais atenção a como os trabalhadores estão vivenciando e percebendo as mudanças.

Bastos (1998) apresentou trabalho objetivando descrever a trajetória da pesquisa sobre o comprometimento no trabalho, ressaltando os pontos de transição que estão direcionando as novas perspectivas de análise do fenômeno e apresentando dois estudos (baseados nos dados coletados nos estudos, já citados aqui, em Bastos e Lira (1997) e Bastos e Pereira (1997), mas acrescentando novas reflexões sobre os

mesmos), para exemplificar diferentes estratégias de abordagem e analisar o comprometimento no contexto das mudanças organizacionais, que são características no momento atual. Com base no estudo realizado no levantamento abrangente em amostras que incluíram diversas organizações, o autor afirmou que os dados evidenciaram a fragilização do comprometimento com a organização empregadora no contexto de mudanças, mas que o comprometimento com a profissão não mostrou-se afetado, realçando a “importância de se tratar o comprometimento como um coletivo de compromissos, mais do que um vínculo unidimensional” (p. 14). Com base no estudo de caso da organização de serviços de saúde, o autor concluiu que, nesta investigação, não ficou demonstrada a fragilidade dos laços de confiança entre a organização e o trabalhador. “Modernidade organizacional, no caso, implica em aprofundar o compromisso da organização em relação aos seus trabalhadores, o que, parece, gerar, nestes, como resposta, maior comprometimento” (p. 17). Partindo das conclusões apresentadas, o autor coloca a importância de serem ampliados os estudos que investiguem os processos individuais e organizacionais, em suas articulações e sua construção no cotidiano e no tempo, apresentando o direcionamento que tem dado aos seus programas de pesquisa.

Sintetizando as informações obtidas através do resgate das pesquisas sobre comprometimento organizacional, realizadas no Brasil, pode-se confirmar que, em sua maioria, são pesquisas que utilizaram procedimentos quantitativos. De cerca de vinte pesquisas a que se teve acesso, somente duas utilizaram procedimentos qualitativos. Confirma-se, também, a predominância de pesquisas de corte transversal, sendo que apenas uma das pesquisas a que se teve acesso utilizou-se de corte longitudinal em sua investigação. Predominaram, também, investigações sobre amostras grandes, incluindo trabalhadores de organizações de ramos de atividade diversos, com exceção daquelas que fizeram estudos de casos. A maior amostra foi de 1185 trabalhadores e a menor, de 39. Ao todo, mais de 5200 trabalhadores participaram de pesquisas sobre comprometimento organizacional, no Brasil. Observou-se, ainda, por serem aspectos fundamentais da presente pesquisa, que especificamente o ramo de atividade *serviços* e o grupo profissional *gestores* foram pouco estudados, tendo sido realizadas apenas duas pesquisas em serviços e uma com gestores.

A grande maioria das investigações realizou-se sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, buscando identificá-los enquanto determinantes do comprometimento. Tais antecedentes, normalmente, foram distribuídos em fatores relacionados a características pessoais, características do trabalho e características da organização, mas em algumas pesquisas foram também agrupados em características ou variáveis funcionais, ocupacionais, grupais, ambiente externo, personalidade e papéis. Os fatores específicos, via de regra investigados, foram: sexo, idade, escolaridade, locus de controle, significado do trabalho, centralidade, valores, cargo, regime de trabalho, forma de ingresso, tempo de serviço, ocupante de cargo de chefia, mobilidade na carreira, remuneração, supervisão, escopo do trabalho, sobrecarga de tarefas, relação tarefa-indivíduo, oportunidades de feedback, ambiente social, interdependência de tarefas, oportunidades de crescimento e carreira, condições físicas e materiais de trabalho, estabilidade no emprego, filiação a sindicato, treinamentos recebidos, imagem pública da instituição, alternativas de outros empregos, encargos familiares, produtos valorizados do trabalho, normas societárias, trajetória na carreira, expectativas prévias, expectativas atendidas, promoções, tensão no trabalho, conflito, ambigüidade, estado civil, coordenação de equipe, centralização, participação, hierarquização, formalização, salubridade, missão organizacional, natureza da organização, tempo no cargo, perspectivas futuras, autonomia, variedade, identidade da tarefa, ética do trabalho, relacionamento e competição. Tais fatores específicos estavam reunidos, muitas vezes, em categorias mais amplas, como era o caso do significado do trabalho ou o escopo do trabalho, que abrangiam vários fatores colocados.

Apenas uma das pesquisas a que se teve acesso investigou a relação do comprometimento com um conseqüente, no caso, a produtividade. Algumas pesquisas estudaram as relações entre comprometimento organizacional e outros fenômenos relacionados ao comportamento humano nas organizações, tais como, satisfação no trabalho, mudança organizacional, novas formas de gestão, stress no trabalho, poder nas organizações, qualidade de vida no trabalho, e participação nos lucros.

Observa-se, a grosso modo, que, dependendo do tipo de população estudado, os resultados obtidos pelas pesquisas apresentadas se mostraram contraditórios, como foi o caso dos referentes a sexo e estado civil, onde apareceram tanto mulheres quanto

homens com maior nível de comprometimento, o mesmo acontecendo com casados e solteiros. Acredita-se ser interessante a realização de uma meta-análise sobre os resultados das pesquisas realizadas no Brasil, a fim de extrair conclusões mais consistentes dos mesmos. Alguns resultados indicativos de maior comprometimento organizacional obtidos por mais de uma pesquisa referem-se a maiores possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, centralidade do trabalho na vida do indivíduo, locus de controle interno, ocupações administrativas e industriais, ocupação de função de chefia, políticas de recursos humanos justas, possibilidade de participação, bom relacionamento, valores claros e fortemente estabelecidos, entre outros. Menor comprometimento foi relacionado com maior escolaridade, maior tensão no trabalho, ocupações técnicas e científicas, nível superior de escolaridade, entre outros. As experiências advindas do processo de socialização dos indivíduos, na família, na escola e nas experiências profissionais prévias foram observadas como influenciadoras dos níveis de comprometimento. Informações referentes ao comprometimento de gestores de organizações de serviços indicaram que os mesmos têm um nível médio de comprometimento, em uma das pesquisas, e, em outra, que o nível é alto. Outros resultados referentes a gestores indicaram que este grupo de profissionais apresentam um maior nível de stress que os demais níveis hierárquicos, que têm dificuldade em desligar-se do trabalho, que são altamente comprometidos com suas organizações, que denotam disposição em trabalhar mais em benefício da organização e que mostram grande satisfação no trabalho.

Observa-se que as pesquisas sobre comprometimento organizacional vêm sendo ampliadas nos últimos anos, que seus resultados podem contribuir para o melhor entendimento das relações indivíduo-organização e podem ser aplicados no desenvolvimento dos seres humanos nas organizações de trabalho e das próprias organizações, diante da atual conjuntura de instabilidade e mudanças.

2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES

Observando-se as pesquisas sobre comprometimento organizacional realizadas no Brasil, verifica-se que são escassos os estudos que priorizem a investigação deste fenômeno entre os trabalhadores que ocupem os níveis de gestão da organização.

Somente um dos estudos brasileiros encontrados dedicou-se exclusivamente a investigar o comprometimento dos gestores (D'Amorim, 1996).

Considerando que o interesse do presente estudo recai exatamente sobre este foco, fez-se necessária a busca de referencial teórico na literatura estrangeira, onde foi possível encontrar algumas pesquisas e sistematizações que, direta ou indiretamente, contemplaram a temática.

Uma das principais pesquisas encontradas sobre comprometimento de gestores foi realizada por Buchanan (1974). Sua importância deve-se não somente ao fato de ser amplamente citada pelos autores de pesquisas mais recentes, mas também pelo conteúdo de seu artigo ter sido utilizado em sistematizações, como a de Reichers (1985), contribuindo para definição da abordagem afetiva do comprometimento. Observa-se, além disto, que o conceito formulado por Buchanan é bastante semelhante ao elaborado por Mowday e colaboradores, escolhido para nortear o presente estudo. Para Buchanan, “comprometimento é visto como uma devoção, um apego afetivo aos objetivos e valores de uma organização, ao papel do indivíduo em relação a objetivos e valores, e à organização em seu próprio benefício, independente de seu valor puramente instrumental” (p. 533). O comprometimento consiste em três componentes: “(a) identificação - adoção como do próprio indivíduo os objetivos e valores da organização, (b) envolvimento - imersão ou absorção psicológica nas atividades do papel de trabalho do indivíduo, e (c) lealdade - um sentimento de afeição e apego à organização” (p. 533).

O estudo realizado por Buchanan objetivou identificar os tipos de experiências organizacionais que estimulassem o comprometimento entre gestores de organizações governamentais e industriais. Ele justificou a necessidade de sua pesquisa, pela escassez de estudos que investigassem o comprometimento de gestores e os processos organizacionais que buscassem promovê-lo junto a este grupo. Observa-se que, tendo passado mais de vinte anos, tais estudos não parecem ter sido suficientemente ampliados e que as contribuições dadas por este autor foram bastante utilizadas, mas principalmente para ampliar os estudos sobre o comprometimento de trabalhadores em geral e não especificamente quanto ao comprometimento de gestores.

Segundo Buchanan (1974), a literatura não vinha dando suficiente importância às experiências particulares para a compreensão da natureza e do desenvolvimento do

comprometimento e a como estas experiências podem variar em importância com o tempo. Para ele, a carreira de um gestor passa por três fases: o primeiro ano, do segundo ao quarto ano e do quinto ano em diante. Cada uma destas fases teria características específicas, quanto ao vínculo do gestor com a organização. Para avaliá-las, criou um modelo de predições (p. 538):

- Estágio 1: clareza do papel, coesão do grupo de pares, atitudes grupais em direção a organização, expectativas de realização, choque da realidade, desafios do trabalho do primeiro ano, conflitos de lealdade.
- Estágio 2: importância pessoal, reforçamento da auto-imagem, medo de falhar, normas de comprometimento organizacional, normas de comprometimento com o trabalho.
- Estágio 3: confiança organizacional.

Para medir o comprometimento organizacional e as experiências de socialização foram utilizadas escalas previamente construídas sobre identificação organizacional, envolvimento com o trabalho e lealdade organizacional. Oito organizações participaram do estudo, com um total de 279 gestores participantes. Os resultados, trabalhados estatisticamente, demonstraram que são importantes as atitudes de grupo para os gestores de primeiro ano, que estes estão prontos para seus papéis e sensíveis às expectativas. Também se confirmou a importância do trabalho inicial. A força das experiências de conflitos de lealdade sugere que há limites de maleabilidade dos novos gestores. A importância das experiências particulares pode variar com o tempo de trabalho e, no segundo estágio, a auto-imagem e a importância pessoal emergem como determinantes do comprometimento. No terceiro estágio, não se confirmou a confiança organizacional como determinante do comprometimento de gestores seniores. As atitudes grupais em direção a organização mostraram-se fortemente determinantes do comprometimento deste grupo de gestores. Também mostrou-se alto o nível de coesão grupal. Os gestores no estágio três mostraram-se menos comprometidos que os demais.

DeCotiis e Summers (1987) realizaram um estudo do comprometimento de 367 gestores, em diversos níveis de gestão, de uma das principais companhias de restaurantes dos Estados Unidos. Os autores elaboraram um modelo, que norteou a

pesquisa, que avaliou antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional.

Nos argumentos introdutórios, quanto a formulação do modelo, apresentaram algumas reflexões interessantes para o estudo do comprometimento. Para os autores, as características pessoais, tais como sexo, idade, raça e educação não seriam preditoras do comprometimento, porque são trazidas pelos indivíduos quando os mesmos vêm trabalhar na organização. Esta afirmação leva a crer que o comprometimento organizacional é dado somente pela influência da organização e que a história anterior à organização não contribui para a formação deste vínculo. Os autores defendem que apenas as características pessoais advindas de experiências influenciadas pela participação do indivíduo na organização é que são determinantes do seu comprometimento organizacional.

Com relação às propriedades estruturais objetivas, como antecedentes dos comportamentos e atitudes na organização, os autores afirmam que a percepção destas propriedades, pelos indivíduos, é mais importante como determinante de comprometimento, do que a própria realidade objetiva. Afirmam, ainda, que os processos de comunicação mantêm o indivíduo informado com respeito a aspectos válidos da organização e que estes podem afetar sentimentos de responsabilidade, envolvimento e conseqüentemente o comprometimento. Para eles, a percepção do clima organizacional afeta a percepção que o indivíduo tem quanto a coerência entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos, influenciando também seu envolvimento.

Os autores observam a existência de poucos estudos quanto aos conseqüentes do comprometimento e afirmam que seus efeitos influenciam na rotatividade voluntária, motivação, desempenho e satisfação no trabalho.

O modelo construído por DeCotiis e Summers (1987) para nortear o estudo, apresenta as seguintes grandes categorias (p.454):

- Antecedentes: características pessoais, estrutura organizacional, processos organizacionais, clima organizacional, satisfação no trabalho, eficácia organizacional, moral.
- Conseqüentes: motivação, comportamento de evitação, desempenho no trabalho.

O instrumento utilizado foi um questionário sobre os diversos aspectos da estrutura, processo e clima, características pessoais, desempenho, informações fiscais. Para avaliar o comprometimento, foi utilizada uma versão resumida do OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) elaborado por Mowday e col. (apud DeCottis e Summers, 1987).

Segundo os autores, “uma das principais conclusões do presente estudo é que não há ‘tipo de comprometimento’ do indivíduo, isto é, certos indivíduos não são predispostos a comprometer-se com a organização em virtude de algumas configurações únicas de características pessoais” (p. 465). Assim o ambiente organizacional pode tornar-se um veículo para a satisfação de necessidades e expectativas do indivíduo. Os resultados sugerem que este ambiente é caracterizado por participação no processo de decisão, comunicação clara sobre as intenções, atividade e desempenho organizacionais, autonomia com respeito a definição do trabalho e conduta, e um senso de coesão entre os membros da organização.

Os resultados mostraram, ainda, que o comprometimento está positivamente relacionado com o moral, com a satisfação no trabalho, a motivação e as medidas objetivas de desempenho. Contrariando o esperado, mostrou-se pouco preditor de turnover. Concluindo, os autores afirmam que o comprometimento é central para a vida organizacional e que quando uma organização se compromete a encontrar as necessidades e expectativas de seus membros, estes se comprometem com a organização, em termos de seus objetivos e valores.

Fisher (1989) publicou artigo relatando suas reflexões referentes a oito anos de investigações com mais de 200 gestores, de 45 setores, de mais de 20 companhias norte-americanas, consideradas de alto-desempenho e de alto-comprometimento, a fim de discutir como estes gestores descrevem seu papel. O autor reconhece que sua pesquisa não é defensável, considerando os métodos mais tradicionais, pois a coleta de dados foi feita em conversas informais, aproveitando momentos de interação, para estimular que os participantes falassem bastante sobre a temática.

O autor argumentou que as organizações hoje estão interessadas em apresentar resultados de alto-desempenho e alto-comprometimento, para tanto têm pedido aos seus gestores que troquem suas forma de agir. Em vez de buscar complacência dos empregados, devem buscar seu comprometimento. No entanto, as organizações

contribuem pouco para que os gestores tenham este comportamento, pois para que eles tenham sucesso nesta nova atuação, não basta agir, é necessário sentir e pensar como boa esta mudança. Fisher afirma que é preciso discutir mais sobre o “recheio” dos gestores, referindo-se aos valores que norteiam as ações deles, mas que é comum que se fuja deste tipo de discussão, porque valores e crenças não podem ser observadas, medidas, tocadas, fotografadas, verificadas ou quantificadas; crenças e valores são entendidos como questões pessoais dos gestores e questioná-los pode parecer intrusivo; o fazer e o agir dos gestores orientados para resultados não podem ser direcionados por questões suaves como valores e visão.

No entendimento de Fisher (1989), o papel do gestor se divide em duas categorias, as coisas observáveis, como comportamento e estilo, e as coisas que não são observáveis como os valores individuais, suposições, paradigmas e visão.

“Estas coisas não observáveis são exemplos das crenças centrais do gestor; elas incluem os elementos invisíveis que criam um código de justiça e de injustiça na conduta, e elas proporcionam os indícios essenciais através dos quais a consistência dos aparentemente inconsistentes comportamentos pode ser compreendida” (p. 36).

Para o autor, gestores eficazes vão além de reconhecer que seus comportamentos são sustentados por crenças e valores, eles procuram explicitá-los para as pessoas com quem trabalham, publicando e divulgando estes valores e solicitando que trabalhem segundo eles.

Fisher (1989) sistematizou as seguintes conclusões, quanto à descrição que os gestores das organizações de alto-desempenho e alto-comprometimento fizeram de seu papel: administrar por valores e visão (deixar clara a direção); foco no cliente; institucionalizar a melhoria contínua (através da aprendizagem de valores consegua-se alcançar objetivos mais do que com benefícios temporários); tratar a todos como parceiros de negócios; mostrar que trabalho é vida (não separar trabalho e vida; os assuntos do trabalho se sobrepõem com aqueles do lar ou comunidade); desenvolver as pessoas; eliminar as barreiras para o sucesso; delegar (um gestor participativo não é um gestor permissivo). Este modelo pode contribuir para selecionar, recompensar e desenvolver gestores, segundo o autor.

Daley (1991) examina o efeito das práticas de gestão no próprio senso de envolvimento do gestor, medidos em termos de percepção, considerando responsabilidade organizacional e orientação para mudança. O autor argumenta que o

gestor não envolvido reduz a produtividade, na seqüência da hierarquia organizacional e dá maus exemplos aos seus subordinados. O estudo quantitativo foi baseado nos dados do Federal Employee Attitude survey de 1979, coletados a partir de escalas elaboradas pelo U. S. Office of Personnel Management (Estados Unidos) e teve 7303 participantes. Especificamente, o estudo examina as atitudes direcionadas ao sistema de avaliação de desempenho, relacionamento de grupos de trabalho, relacionamento de supervisão e comprometimento organizacional.

O autor afirma que as características do trabalho representam um sentido geral de identidade e, conseqüentemente, envolvimento com o trabalho específico e com a organização na qual o desempenha. Conclui que as correlações individuais confirmam sua hipótese de que favoráveis percepções das práticas de gestão estão associadas com o envolvimento do gestor. O envolvimento mostrou-se positivamente relacionado com as características do trabalho (desafio e liberdade), relacionamento de supervisão (facilitação do trabalho, estabelecimento de objetivos e delegação), relacionamento de trabalho em equipe (relações intergrupais e eficácia grupal), e sistema de avaliação de desempenho (feedback de avaliação de desempenho e qualidade da avaliação de desempenho). A literatura sobre gestão indica técnicas como “team building” (construção de times), “team management” (administração de times), força-tarefa, auto-gestão, administração participativa. Para executá-las são necessários atributos que são fracos nos gestores não envolvidos. Assim os autores sugerem que sejam aplicadas, também aos gestores, técnicas semelhantes às aplicadas aos empregados: enriquecimento do trabalho, círculos de qualidade, comitês de trabalho-gestão, programas de treinamento, etc.

Cohen e Hudecek (1993) realizaram uma meta-análise, examinando os efeitos moderados do tipo de ocupação, no relacionamento entre comprometimento organizacional e turnover. Para realizar este estudo os autores analisaram 36 amostras independentes, além de meta-análises anteriores, realizadas por outros autores. Os resultados demonstraram que a relação comprometimento organizacional-turnover era mais forte para os empregados “white-collar” (ocupações de alto status), que para os empregados “blue-collar” (ocupações de baixo status). Não houve diferenças entre os profissionais (ocupações de alto status) e os não-profissionais (ocupações de baixo status) ou entre os gestores e os empregados de escritório. Os resultados também

demonstraram um forte efeito da medida de comprometimento organizacional sobre a relação comprometimento-turnover. Diante destes resultados os autores defendem que as organizações devem implementar ações no sentido de aumentar o comprometimento dos empregados de ocupações de alto status, que incluem os gestores.

Nouri (1994) realizou um estudo com o objetivo de “investigar como os dois fatores motivacionais de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho interagem para afetar uma propensão do gestor para criar orçamento frouxo” (p.290).

O autor utiliza-se da definição de Young (apud Nouri, 1994, p. 289): orçamento frouxo é a quantia pela qual gestores “intencionalmente constróem excessivas solicitações por recursos dentro do orçamento, ou conscientemente suavizam a capacidade produtiva”. Assim, a solicitação orçamentária de um gestor financeiro pode referir-se tanto às necessidades organizacionais, quanto às suas próprias ambições individuais. Seguindo orientação da abordagem atitudinal, o autor argumenta que os gestores com alto nível de comprometimento organizacional sentem-se positivamente quanto a organização, identificam-se com ela e querem permanecer como seus membros. Assim, gestores altamente comprometidos com objetivos e valores organizacionais têm baixa propensão a criar orçamento frouxo, porque compreendem os impactos disfuncionais que ele causa. Os pouco comprometidos teriam alta propensão em criar este tipo de orçamento, porque são indivíduos racional-econômicos e comportam-se em seu próprio interesse.

A pesquisa foi realizada através de questionário, com uma amostra válida de 139 participantes em uma grande organização industrial multinacional. O questionário foi construído integrando escalas já utilizadas por outros pesquisadores, e, no caso do comprometimento, foi utilizado o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). Os resultados demonstraram que, para gestores com altos níveis de comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho pode ser associado com reduzida propensão a criar orçamento frouxo, enquanto para gestores com baixos níveis de comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho pode ser associado com crescente propensão a criar orçamento frouxo. Para o autor, a contribuição prática desta pesquisa está em sugerir como controlar o orçamento

frouxo. As organizações que desejem controlá-lo devem utilizar-se de políticas que aumentem o comprometimento dos seus gestores com seus objetivos e valores, que podem ser transmitidos através de papéis, histórias, mitos, lendas e metáforas. Pode-se reconhecer, nesta proposta, alguns dos conceitos referentes a cultura organizacional.

Shore, Barksdale e Shore (1995) realizaram uma pesquisa para investigar antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional explicitados pelas seguintes hipóteses:

1. Comportamento de cidadania organizacional e desempenho no trabalho serão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento) e negativamente relacionado com o comprometimento instrumental do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento), embora cidadania mostrará ligação mais forte para ambas as formas de comprometimento (p.1596).
2. Idade, tempo de trabalho e tempo na organização serão positivamente relacionados e nível de educação negativamente relacionado com comprometimento instrumental do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento) (p.1597).
3. Comprometimento afetivo do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento) será positivamente relacionado com realização dos pedidos dos empregados, percepção de condições para promoção e potencial administrativo do empregado, e comportamento recompensador do líder, mas o comprometimento instrumental do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento) será negativamente relacionado com estes conseqüentes (p.1598).

Responderam à pesquisa 231 gestores e seus 339 subordinados de uma grande organização multinacional do sudeste dos Estados Unidos. O questionário utilizado contava com questões que investigavam os fatores envolvidos nas hipóteses colocadas, sendo que para a avaliação de comprometimento também foi utilizado o OCQ. Os dados foram trabalhados estatisticamente e a hipótese 1 foi sustentada parcialmente e as hipóteses 2 e 3 foram sustentadas. Os autores atribuem importância aos resultados, que demonstram que o comprometimento afetivo dos gestores

avaliados (como possuidores deste tipo de comprometimento) estavam positivamente relacionados aos julgamentos de potencial administrativo e condições de promoção do empregado, tanto quanto as avaliações, pelo empregado, do comportamento recompensador do líder. O comprometimento instrumental do gestor avaliado (como possuidor deste tipo de comprometimento) foi negativamente relacionado com julgamentos de potencial administrativo, condições de promoção, e realização dos pedidos dos empregados. Estes resultados evidenciam que o tipo de comprometimento do gestor influencia a sua percepção quanto ao comportamento dos empregados e no tratamento que dá a eles. Outro importante resultado, segundo os autores, foi que os gestores que viam seus empregados como sendo afetivamente comprometidos com a organização tendiam a considerar estes empregados com mais condições de serem promovidos e como tendo mais potencial administrativo. O contrário era verdadeiro para o comprometimento instrumental. Empregados e gestores parecem ver o comprometimento afetivo como desejável, já que tinha sido positivamente associado com comportamentos que dão suporte aos objetivos organizacionais (cidadania e desempenho) e com recompensas organizacionais. O oposto era verdadeiro para o comprometimento instrumental, sugerindo que gestores e empregados podem considerar este tipo de comprometimento como algo negativo.

Taylor, Audia e Gupta (1996) estudaram os efeitos do prolongamento do tempo de ocupação de um cargo no comprometimento organizacional e no turnover de gestores. A partir de pesquisas anteriores os autores observavam que estes efeitos podiam ser negativos e assim estabeleceram, como primeiro objetivo, examinar diretamente a natureza deste relacionamento em uma amostra de gestores de mobilidade ascendente, que trabalhavam em organizações "Fortune 500". Um segundo objetivo foi examinar os propostos efeitos moderadores de três variáveis da carreira - passado de sucesso na carreira, feedback imparcial sobre a carreira, e nível de responsabilidade do cargo atual - nestes relacionamentos. Os autores argumentam que os contratos relacionais têm elementos monetários e socio-emocionais, que são governados por valores de boa fé e confiança, refletindo no desejo das partes em manter o relacionamento. Os gestores esperam fazer contribuições de lealdade e estabilidade e acreditam que serão compensados pela organização com uma mobilidade de ocupações relativamente freqüente, além de outras conseqüências de

valor. Gestores de mobilidade ascendente vêem o prolongamento do tempo de ocupação no mesmo cargo como uma violação deste contrato psicológico.

Para desenvolver este estudo, os autores propuseram as seguintes hipóteses:

1. A extensão do tempo de ocupação do cargo atual do gestor está relacionado com o seu: (a) comprometimento afetivo (relacionamento negativo) e (b) turnover (relacionamento positivo) em um subseqüente período de três anos.
2. O nível de carreira passada de sucesso do gestor modera positivamente os efeitos do tempo no cargo em seu: (a) comprometimento afetivo e (b) turnover em um subseqüente período de três anos de forma que a carreira passada de sucesso exacerba os efeitos negativos do prolongamento do tempo no cargo nessas variáveis.
3. A sinceridade do feedback sobre a carreira do gestor modera negativamente os efeitos do tempo no cargo em seu: (a) comprometimento afetivo e (b) turnover de forma que o feedback sincero sobre a carreira enfraquece o efeito negativo do prolongamento do tempo no cargo nessas variáveis.
4. O nível de responsabilidade do trabalho do gestor modera os efeitos do tempo no cargo em seu: (a) comprometimento afetivo e (b) turnover em um subseqüente período de três anos de forma que uma alta responsabilidade no cargo enfraquece os negativos efeitos do prolongamento do tempo no cargo no comprometimento afetivo; predições não direcionais são feitas para moderados efeitos no turnover.

A amostra consistiu de 109 gestores de 55 organizações “Fortune 500”. A investigação se deu através de questionários que contemplavam os fatores pesquisados. Foi utilizado um modelo de correlação simultânea para examinar os relacionamentos entre os preditores e uma variável dependente, comprometimento afetivo. Foi usado um modelo longitudinal para a segunda variável dependente, situação de turnover dos gestores, cujos dados foram coletados três anos depois do início da pesquisa. Trinta e cinco dos 109 gestores (32%) efetuaram turnover durante os três anos intermediários.

Quanto aos resultados, a hipótese 1 foi confirmada, a hipótese 2 foi parcialmente confirmada, a 3 não foi confirmada e a 4 foi confirmada em parte. Foi

encontrado um negativo efeito no comprometimento afetivo e um positivo, mas não significativo efeito no turnover. Também foi encontrado um exacerbado efeito da carreira de sucesso no relacionamento entre o tempo de ocupação do cargo e o turnover, onde o aumento do tempo no cargo era acompanhado pelo aumento da probabilidade de turnover. A comunicação sincera por parte da organização ao gestor quanto a perspectiva de uma carreira prolongada não minimiza os efeitos que esta pode ter. Este tipo de feedback somente sobrepõe os efeitos do prolongamento da ocupação do cargo quando o gestor encontra alternativas de auto-realização dentro da organização. Gestores que estavam há muito tempo no mesmo cargo e tinham grandes níveis de responsabilidade apresentaram maior turnover nos três anos intermediários da pesquisa, diferentemente daqueles com menor nível de responsabilidade. Não foram encontrados efeitos no comprometimento organizacional, devidos a interações entre tempo no cargo e as variáveis moderadoras. Os autores acreditam que os níveis de comprometimento, uma vez estabilizados, dificilmente mudam. Em conclusão, afirmaram que o prolongamento do tempo de ocupação de um cargo influencia negativamente o comprometimento e o turnover de gestores em ascensão em grandes corporações e que estes efeitos são mais fortes sobre aqueles que tiveram uma carreira de sucesso significativa no passado.

Pode-se observar, a partir das pesquisas relatadas, que os pesquisadores estrangeiros têm investigado o comprometimento de gestores, não somente como uma contribuição para a pesquisa na área, mas com uma forte intenção de subsidiar ações de gestão organizacionais. Diferentemente das pesquisas brasileiras, foi dada ênfase tanto à relação do comprometimento com seus antecedentes quanto com seus conseqüentes, e que, semelhantemente às pesquisas aqui realizadas, privilegiaram a abordagem afetiva do comprometimento organizacional e utilizaram-se, na maioria das vezes, de estratégias quantitativas de investigação e tratamento dos dados. Somente uma das pesquisas a que se teve acesso realizou um estudo qualitativo e apenas uma realizou um estudo longitudinal.

Os estudos apresentados relacionaram o comprometimento com desempenho, tendência a elaboração de orçamentos frouxos, estágios de carreira, políticas organizacionais, perfil dos gestores, satisfação, motivação, características pessoais, clima organizacional, percepções do gestor, e turnover. Observa-se que foram

ênfâtizados os fatores inerentes às características organizacionais e do trabalho como principais influenciadores do comprometimento organizacional.

Considerando as diferenças de contexto social onde se inserem as populações investigadas, não se pode ter certeza da possibilidade de utilização destes resultados para ampliar a compreensão do fenômeno comprometimento organizacional de gestores brasileiros, mas pode-se utilizá-los como referencial para discutir as informações aqui obtidas.

3. O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

O conceito de comprometimento organizacional escolhido para nortear a presente pesquisa, referente à abordagem atitudinal, é o mesmo escolhido pela maioria das outras pesquisas apresentadas anteriormente. Isto leva a crer que tal conceito é bastante aceito no mundo científico-acadêmico. Observa-se, também, que o referido conceito tem sido relacionado com diversas características pessoais, do trabalho e da organização de trabalho onde os indivíduos se inserem. Há uma busca constante em compreender o que promove o comprometimento organizacional e o que ele pode promover. Parece haver menos inquietação científica na busca daquilo que o comprometimento pode promover, considerando que as pesquisas neste sentido são em menor número. Infere-se que há um entendimento mais claro de que a existência do comprometimento traz bons resultados para a organização e também para o indivíduo. Observa-se, no entanto, uma grande inquietação em busca do entendimento dos fatores que promovem, determinam, predizem, antecedem, correlacionam, retroalimentam o comprometimento organizacional. Estes e outros tantos termos são utilizados nas investigações, mas todos parecem apontar para a questão: que fatores estão envolvidos no comprometimento organizacional dos indivíduos? E são recorrentes as pesquisas, buscando novas populações, novas organizações e novos contextos sócio-culturais.

Parece que muitos fatores já foram identificados. Resgatando-se os resultados das pesquisas apresentadas anteriormente, pode-se ver fatores que antecedem, predizem, determinam, se relacionam e que são determinados pelo comprometimento organizacional. Mas também se pode observar que estes resultados sempre dependem. Dependem de como as características colocadas se configuram entre si. Ou seja, pode-se observar que uma série de características se relaciona para determinar o comprometimento. Estas, dependendo de como estão configuradas, resultarão no tipo de vínculo que o indivíduo estabelece com a sua organização. O tipo de vínculo, então, influenciará as ações que serão sustentadas pelo indivíduo. A partir disto, parece que é importante ampliar o entendimento destes fatores, pois eles não são um modelo rígido, mas são dinâmicos e se inter-relacionam, como também ocorre entre indivíduo, trabalho, grupo, organização, contexto social.

Retome-se a abordagem atitudinal, expressa pelo conceito de Mowday e col., conforme apresenta Bastos (1994b): comprometimento organizacional é um “processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização”, se expressando em três dimensões: “(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização” (p.43). Para possibilitar uma análise mais clara quanto a que fatores estão envolvidos neste fenômeno, entende-se ser importante resgatar alguns conceitos a ele vinculados, tais como, entre outros, o conceito de atitude, os processos de identificação, os objetivos e valores organizacionais e sua relação com os do indivíduo, pois, afinal de contas, se os mesmos fatores algumas vezes promovem o comprometimento e outras não, é necessário procurar respostas um pouco mais profundas para a questão.

Bastos (1994b) afirma que a compreensão das atitudes tem contribuído com a pesquisa sobre o comportamento no trabalho e, no seu entendimento, o estudo do comprometimento organizacional ainda não evoluiu suficientemente na utilização dos avanços teóricos e metodológicos do estudo das atitudes. Este autor apresenta alguns conceitos. “As atitudes eram vistas como um sistema complexo, envolvendo crenças das pessoas sobre um objeto, seus sentimentos em direção a um objeto e suas tendências de ação em relação ao objeto” (Ajzen e Fisbein, apud Bastos, 1994b, p. 34). Este conceito é tridimensional e subentende um conhecer, um sentir e um direcionar a ação. Pratkanis e Greenwald (apud Bastos, 1994b) também apresentam uma definição em moldes semelhantes. Para eles atitude é (a) uma categorização do objeto; (b) uma síntese avaliativa, que determina uma abordagem favorável ou não em relação ao objeto; (c) uma estrutura de conhecimento, incluindo argumentos pró e contra, conhecimento técnico e esotérico, crenças subjetivas, objetivos, desejos, significação social e outras informações sobre o objeto. Este conceito amplia um pouco os elementos perceptivos quanto ao objeto, que será categorizado e avaliado com base nos esquemas conceituais já construídos pelo indivíduo.

Pode-se enriquecer este estudo, trazendo algumas considerações colocadas por Martin-Baró (1985). Para ele, “as atitudes são predisposições a atuar positiva ou negativamente frente aos objetos” (p.297). A partir daí se procura explicar a consistência dos comportamentos das pessoas. Para este autor, há três enfoques de

estudo das atitudes: o enfoque da comunicação-aprendizagem - as atitudes são aprendidas e dependem dos reforços que a pessoa recebe ao atuar de uma ou outra forma; o enfoque funcional - as atitudes servem a diversas necessidades das pessoas: orientam frente a realidade, oferecem formas adequadas de se comportar, permitem expressar suas opiniões; e o enfoque da consistência - as atitudes constituem conjuntos de conhecimentos e afetos que tendem a ser consistentes entre si.

O sentido global que constitui uma atitude é marcado por uma relação particular entre a pessoa e um objeto, relação esta que se caracteriza por um certo “compromisso”. Sendo uma relação de sentido, a atitude não necessariamente está ligada a um único comprometimento, pois a pessoa pode necessitar atuar de diversos modos precisamente para manter o vínculo valorativo com o objeto de sua atitude. As atitudes fundamentais são difíceis de se mudar, pois são um produto psicossocial que constituem a estrutura ideológica do indivíduo. Ou seja, os esquemas conceituais que servirão como parâmetro de avaliação do objeto e direcionarão as ações do indivíduos estarão pré-definidos.

Diante destas considerações, pode-se entender o comprometimento organizacional como sendo uma atitude, pois é uma disposição de conhecer/sentir/agir, que tem como objeto a organização e se dá como consequência dos processos de socialização.

Martin-Baró (1985) aponta a relação entre socialização e as atitudes. Para ele, *“as atitudes supõem a incorporação nas pessoas daqueles esquemas que definem ‘o mundo’ de cada sociedade, esquemas transmitidos nos processos de socialização, possibilitados e exigidos pelas relações sociais objetivas. Desde esta perspectiva, as atitudes mais importantes de uma pessoa constituem os esquemas de sua ideologia social, ou seja, aqueles esquemas cognitivos e valorativos através dos quais conhece e avalia seu mundo e, desta maneira, canaliza e materializa os interesses sociais nos quais fixa suas raízes pessoais”*. (p. 282-283)

Entendendo-se o comprometimento organizacional como uma atitude e que o mesmo é construído a partir de esquemas cognitivos e valorativos prévios, baseados nos processos de socialização, é importante compreender como se dão estes processos.

A socialização é o processo pelo qual o indivíduo se insere no seu grupo social específico e na sociedade como um todo. A construção social do indivíduo se dá nos mesmos moldes que a construção da sociedade, ou seja, num processo dialético onde

se distinguem, ainda que não numa seqüência cronológica, três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização. O indivíduo exterioriza aquilo que é no mundo social, contribuindo para a construção da realidade objetiva, a qual ele mesmo interioriza no seu contato com ela. Isto não se dá de forma completa num momento específico, pois é um processo histórico, que ocorre durante toda a vida. Martin-Baró (1985) entende a socialização como “aqueles processos psicossociais nos quais o indivíduo se desenvolve historicamente como pessoa e como membro de uma sociedade” (p. 115).

Para Berger e Luckmann (1987), a socialização é

“a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela. A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (p. 175).

Na socialização primária, o indivíduo se inclui em um mundo objetivo de relações interpessoais e apropria-se de seus esquemas conceituais, permitindo seu conhecimento da realidade e de si mesmo. Na socialização secundária, o indivíduo incorpora setores particulares da organização social, através da sua relação com outros grupos, ao longo de sua história de vida. Neste processo, o indivíduo se constrói e forma seu auto-conceito, passando concomitantemente a participar da construção da realidade que o cerca.

A socialização primária é mais do que um processo de conhecimento aprendido pelo indivíduo. Durante este processo, a criança estabelece uma multiplicidade de vínculos emocionais com os outros significativos, com os quais se identifica, internalizando suas atitudes e papéis. A criança não internaliza o mundo dos outros significativos como uma possibilidade, mas sim como o único mundo possível. É por isto que o mundo internalizado na socialização primária se estabelece muito mais fortemente na consciência do indivíduo que os mundos internalizados nas socializações secundárias.

Dois processos de socialização fazem-se primordiais na formação do ser humano e seus valores: a socialização linguística e a socialização moral.

É através da linguagem que o indivíduo se caracteriza como humano. Por ela aprende-se a organizar a experiência, a nominar os acontecimentos e os sentimentos,

em suma, a pensar. O aprendizado de valores, o relacionamento interpessoal, a absorção das perspectivas fundamentais ocorrem através da linguagem de uma civilização. É através da linguagem que vários esquemas motivacionais e interpretativos se estabelecem com valores institucionais definidos para o ser humano.

A formação do autoconceito e dos padrões de valores ocorrem através da relação com as outras pessoas, com grande ênfase nos pais. De um ponto de vista psicanalítico, como explica Schein (1982), a criança identifica-se com seus pais e internaliza algumas das regras, valores e perspectivas dos mesmos. É a formação do que Freud chamou “superego”, a consciência do indivíduo que julga a si mesmo, revertendo em vergonha ou culpa, quando há violação das regras internas ou externas, e satisfação ou orgulho, quando se porta a altura dos valores internalizados, do ideal do ego, que é uma parte aprendida do eu e reflete os valores vigentes na cultura circundante, as normas da subcultura ou do grupo sócio-econômico, da comunidade e da família. É a partir da introjeção destes controles sociais que o indivíduo constitui uma moral. É comum haver conflitos entre os princípios e valores morais do indivíduo em uma mesma situação, fazendo com que o comportamento seja diferente daquilo que ele realmente pensa ou sente.

Entende-se, até aqui, que os conceitos adquiridos na socialização primária servem de base para a determinação dos fatores que estarão futuramente envolvidos no comprometimento organizacional. Mas isto pode ficar mais claro no entendimento do processo de socialização secundária. Para Berger e Luckmann (1987),

“a socialização secundária é a interiorização de ‘submundos’ institucionais ou baseados em instituições” (p. 184). “Os ‘submundos’ interiorizados na socialização secundária são geralmente realidades parciais, em contraste com o ‘mundo básico’ adquirido na socialização primária. Contudo, eles também são realidades mais ou menos coerentes, caracterizadas por componentes normativos e afetivos assim como cognoscitivos” (p. 185).

A socialização secundária não surge do nada, se dá pela ressignificação do internalizado na socialização primária. Assim, considerando o comprometimento organizacional, pode-se supor que ele surge da ressignificação dos valores e referenciais apreendidos na socialização primária, em confronto com os baseados na organização onde o indivíduo se insere posteriormente. Isto pode representar um

problema de coerência quando surgirem, no contato com outras instituições, conteúdos incompatíveis. “São necessários graves choques no curso da vida para desintegrar a maciça realidade interiorizada na primeira infância. E preciso muito menos para destruir as realizações interiorizadas mais tarde” (Berger e Luckmann, 1987, p. 190). Diante da fragilidade das internalizações da socialização secundária, é necessário que as instituições preocupem-se em vincular-se à afetividade dos indivíduos e aos conteúdos adquiridos previamente à entrada em tal instituição. Daí os processos de integração de empregados nas organizações de trabalho, os programas de treinamento, os trabalhos em grupo, e outras técnicas utilizadas que buscam promover identificações dos indivíduos com a organização. Considerando a grande complexidade e mobilidade da sociedade atual, entende-se a dificuldade de estabelecer e manter estas relações de identificação.

Neste processo, podem surgir fortes incompatibilidades, que impeçam a internalização de novos conteúdos, em nível de socialização secundária. Nestes casos, qualquer transformação somente será possível a partir de um processo de re-socialização, ou seja, um processo semelhante ao da socialização primária, que deve reproduzir a identificação afetiva com os agentes de socialização, desintegrando as estruturas estabelecidas primariamente. “A velha realidade, assim como as coletividades e os outros significativos que anteriormente a mediatizavam para o indivíduo, devem ser reinterpretadas *dentro* do aparelho legitimador da nova realidade” (Berger e Luckmann, 1987, p. 211). Na prática, entre a socialização secundária e a re-socialização existem muitos tipos intermediários. São transformações parciais devidas a grande mobilidade da sociedade atual, mas são ainda construídas sobre os referenciais da socialização primária e, portanto, enfrentam o problema da conservação da coerência entre os conteúdos de ambos os processos. A re-socialização seria construída a partir da reinterpretação do passado tendo como referência a realidade presente, e a socialização secundária interpreta o presente com base nos referenciais construídos no passado, mantendo a relação de coerência entre eles.

Pode-se compreender, a partir do exposto, que o comprometimento organizacional se dá com o processo de socialização secundária, se considerarmos a definição de Mowday e colaboradores, apresentada anteriormente, pois implica na

identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais. O comprometimento organizacional é determinado por processos de socialização secundários referentes a participação do indivíduo na organização e a realização de seu trabalho, mas tem como referência os conteúdos de conhecimento e afetivos internalizados na socialização primária. Quando estes conteúdos não são compatíveis, somente um processo de re-socialização poderia contribuir para que o indivíduo se tornasse comprometido, uma vez que terá que internalizar novos referenciais de identificação e revisar os anteriormente interiorizados, com base nestes novos. Como já foi exposto, é difícil romper com as internalizações da socialização primária e daí a necessidade da organização trabalhar mais fortemente a relação afetiva com os seus participantes.

Assim como em outras relações, segundo Schein (1982), “os tipos de organizações nas quais desejamos ingressar e nas quais desejamos trabalhar, (...) pode ser visto como um processo de elaboração do autoconceito e como um movimento em busca de alguma concepção do eu que valorizamos” (p. 61). As novas experiências, como é o caso de se inserir em uma organização, direcionam o indivíduo para integrá-las, ou negá-las, ou manejá-las, para serem coerentes com o autoconceito individual. O comprometimento organizacional será consequência desta coerência, ou seja, não havendo coerência entre o autoconceito e as novas experiências relacionadas a organização de trabalho, parece não ser provável o comprometimento com a mesma, a menos que ocorra um processo de re-socialização.

Participar de uma organização de trabalho é, então, um processo de socialização secundária, pois o indivíduo, com sua formação básica, realizada através da relação com seus outros significativos do processo de socialização primária, passa a participar de outra instituição. É comum, em nossa sociedade, o indivíduo iniciar sua vida profissional apenas depois de passar pela instituição escolar, que também terá contribuído, até aquele momento, com a formação deste indivíduo.

Faz-se fundamental ressaltar a importância do trabalho na vida das pessoas, não só como um elemento socializador atual, mas como uma construção que se fez historicamente. No primeiro dia de trabalho, do primeiro emprego assumido pelo indivíduo, ele já inicia com uma concepção de trabalho trazida da sua história. Esta

concepção, por sua vez, está vinculada a história da sua família e da sociedade a qual pertence.

O trabalho, para o ser humano adulto, tem sido considerado uma importante fonte de identificações e de referências em sua vida. Para Bastos, Pinho e Costa (1995),

“o trabalho se coloca como uma necessidade existencial, cujos rendimentos servem para a satisfação de necessidades humanas (alimentação, moradia, educação, lazer, bem-estar social, arte e prestígio), tornando-se, portanto, um elemento crítico contribuidor para o autoconceito e identidade pessoais. Assim, o trabalho possui um forte caráter estruturante nos níveis pessoal e social” (p. 21).

Em nível de socialização secundária, o ser humano vai estabelecer identificações com seu trabalho, com a organização, com o grupo, tendo como referência os pressupostos trazidos das suas vivências anteriores. Para tanto, no início da sua experiência profissional, o indivíduo tem uma visão do significado do trabalho e durante o processo de participação nas organizações esta visão vai se confirmando, se reformulando ou se reestruturando.

O estudo do comprometimento organizacional tem mostrado a importância do significado que o trabalho tem na vida do indivíduo, para a formação do vínculo com a organização onde trabalha. Existem dois eixos culturalmente estabelecidos que contribuem para a formação deste conceito, aquele vinculado à noção de sacrifício, de algo esgotante, e aquele com conotação mais positiva, relacionado com a idéia de aplicação das capacidades humanas para o domínio e desenvolvimento da natureza. O esforço aí está relacionado a atingir um objetivo. No estudo do comprometimento, é comum aparecerem, como fatores antecedentes, os domínios estruturais do significado do trabalho: a centralidade, as normas sociais e os resultados e produtos valorizados do trabalho.

A centralidade do trabalho diz respeito ao valor e a importância do trabalho para o indivíduo na definição de sua auto-imagem e na relação com suas outras esferas vitais, como família, lazer, religião, etc. As normas sociais são crenças quanto ao papel do trabalho na vida das pessoas e referem-se ao que é entendido como dever e direito do ser humano nas relações de trabalho. Produtos valorizados do trabalho dizem respeito às finalidades do trabalho para o indivíduo, tais como oportunidades de status e prestígio, rendimentos financeiros, manter-se ocupado,

sentir-se útil, desenvolver atividade com valor social, relações interpessoais, auto-realização, etc.

O vínculo de comprometimento poderá se configurar, dependendo do tipo de valor e significado do trabalho internalizado historicamente pelo indivíduo. Este vínculo também dependerá da medida em que a organização e a ocupação, a que o indivíduo venha a se dedicar, se compatibilizem com este valor e com este significado.

Aspectos pertinentes a características do trabalho desenvolvido por um indivíduo em uma organização, tais como o escopo do trabalho e a tensão do papel ocupacional, podem ser compreendidos como influenciadores na socialização secundária, representada pela participação do indivíduo na organização. Estes aspectos são, por sua vez, influenciados pelos esquemas apreendidos pelo indivíduo em sua socialização primária ou na socialização secundária advinda da participação em outras instituições como a escola e outras organizações de trabalho. Tais aspectos podem estar relacionados, ainda, com aqueles referentes ao significado do trabalho.

Bastos (1994b) afirma que o conceito de escopo do trabalho deriva dos estudos sobre motivação, associados aos sentimentos de responsabilidade pelos resultados do trabalho e de significância das atividades realizadas, e sintetiza um conjunto de dimensões básicas que permitem avaliar as características do trabalho, na percepção dos trabalhadores, quais sejam: variedade das habilidades, identidade, autonomia, retroalimentação. Schein (1982), embora não se utilize do mesmo termo utilizado por Bastos (escopo do trabalho), apresenta a teoria sistematizada por Hackman e Oldham, explicando que serão obtidos resultados satisfatórios para a organização e para o trabalhador, quando este alcançar os seguintes estados psicológicos:

- O trabalho deve ser experimentado como significativo. As dimensões centrais do trabalho que podem levar a este estado psicológico são:
 - Variedade de aptidões: o trabalho exige que o trabalhador execute atividades que estimulem uma série de aptidões e habilidades.
 - Identidade com a tarefa: o trabalho exige que o trabalhador faça atividades completas e não fragmentadas, execute um trabalho do começo ao fim com um resultado visível.

- Importância da tarefa: o trabalho tem uma influência importante e perceptível na vida de outras pessoas, na própria organização ou na sociedade de modo geral.
- O trabalhador deve sentir-se responsável pelo resultado do trabalho. A dimensão do trabalho que pode levar a este estado psicológico é:
 - Autonomia: o trabalho dá ao trabalhador liberdade e independência para planejar e determinar como o trabalho será realizado.
- O trabalhador deve ser capaz de verificar de que modo seu esforço aparece, que resultados são obtidos e se são satisfatórios. A dimensão central do trabalho que pode levar a este estado psicológico é:
 - Feedback (ou retroalimentação): o trabalhador recebe informações sobre sua eficiência através do resultado do seu trabalho, pela avaliação de seus superiores, colegas ou outras pessoas envolvidas no trabalho.

Tais estados psicológicos e as respectivas dimensões centrais do trabalho que podem possibilitá-los ao trabalhador, parecem ter relação com os vínculos do indivíduo com a organização, pois se o indivíduo possui referenciais, advindos de sua socialização anterior a sua inserção na organização, que direcionam sua satisfação para as características do trabalho que realiza na organização (expressas pelas dimensões apresentadas), o seu comprometimento com ela será possível. Mas além destas dimensões, outras características do trabalho, expressas pela tensão do papel podem influenciar tal vínculo. A tensão do papel se expressa na medida em que as atividades exercidas pelo indivíduo, na organização, são causadoras de desconforto psicológico para o mesmo. Bastos (1994b) apresenta as três dimensões que integram a tensão do papel:

- conflito: pressões simultâneas para aderir a papéis distintos. Demandas contraditórias no exercício das funções.
- ambigüidade: o indivíduo não possui informações claras e adequadas sobre seu papel, tais como expectativas e conseqüências do seu desempenho.
- sobrecarga: volume, intensidade e ritmo de trabalho demandado percebido como superior ao tempo disponível, causando o sacrifício de outras esferas de vida do indivíduo.

O grau em que tais dimensões se desenvolverem e interferirem nas expectativas trazidas pelo indivíduo para a realização de suas atividades na organização podem influenciar seu comprometimento organizacional, positiva ou negativamente, considerando que estas promovem tanto o desafio quanto o stress no trabalho.

3.1. CULTURA, VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Através dos processos de socialização, os indivíduos constroem sua identidade, estabelecem seus valores e determinam as bases sobre as quais construirão seus objetivos pessoais. O tipo de vínculo que poderá estabelecer com seu trabalho e com a organização aonde o desenvolverá estará por um lado calcado na sua identidade pessoal. Mas, por outro lado, existem as características organizacionais que também contribuem para a formação do vínculo de comprometimento. Como se formam, em nível organizacional, estes valores e objetivos com os quais o indivíduo estabelecerá seu vínculo de comprometimento?

Assim como os indivíduos passam por um processo de socialização, influenciado pelo seu grupo familiar, seus valores e pela cultura da sua sociedade, também a organização passa por um processo de assumir valores e pressupostos que servem de base para a determinação de seus objetivos e direcionamento das ações que levarão seus participantes a atingi-los.

Toda organização, implícita ou explicitamente, é dotada de uma cultura, construída historicamente, onde se inscrevem seus valores e objetivos. Seu entendimento é fundamental para o desenvolvimento do presente trabalho, pois, além de nortear as ações organizacionais, esta cultura é criada pelos líderes ou gestores da organização, principalmente o seu fundador. Sendo assim, no estudo dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional de gestores, é necessário o entendimento da formação do vínculo, mas sem perder de vista que o próprio gestor tem papel fundamental na criação destas características organizacionais às quais estará se vinculando.

Para Schein (1997), cultura é

“um conjunto de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo determinado quando aprende a enfrentar os próprios problemas de adaptação com o mundo externo e de integração ao seu interno - que revelou-se tão funcional para ser considerado válido e; depois, para ser indicado a quantos entram na organização como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (p. 35).

O termo cultura, então, refere-se a um nível profundo de convicções e pressupostos entendidos como certos, que são compartilhados pelos participantes da organização. Os artefatos e valores são as manifestações da cultura, seus níveis mais superficiais, enquanto os pressupostos são a essência da mesma.

Mais especificamente, o nível dos artefatos é o nível mais superficial da cultura, aquele mais visível, caracterizado pelo ambiente físico e social da organização. Aqui se observa a produção tecnológica do grupo, a sua linguagem escrita e falada e o comportamento aberto dos seus componentes. Valores podem ser entendidos como percepções de como as coisas deveriam ser em relação a como realmente são. Quando soluções são propostas com base nestes valores e o grupo observa que as mesmas têm sucesso, inicia-se um processo de transformação cognitiva deste valor em uma convicção e posteriormente em um pressuposto. Somente os valores que se mostrarem eficazes é que poderão ser transformados em pressupostos. Os pressupostos básicos são aquelas idéias dadas como certas que, portanto, não permitem grandes variações enquanto soluções para os problemas organizacionais. O estudo dos artefatos e valores permitem que se deduzam os pressupostos básicos.

Quando um indivíduo participa de uma nova organização de trabalho busca adaptar-se a esta nova situação cultural procurando entender o que se espera dele, qual é a coisa certa a fazer em determinadas situações, como ser aceito pelo novo grupo. Esta situação de ansiedade pode tornar-se negativa se ele não consegue definir como fazer ou se perceber que deverá ferir a sua identidade. Utiliza-se de seus esquemas já definidos para agir, mas, ao longo de sua permanência na organização aprende os esquemas utilizados ali, que são entendidos como adequados, ou seja, integra-se a cultura daquela organização.

Observa-se, diante do exposto, que uma forte incompatibilidade dos esquemas prévios do indivíduo com aqueles identificados na organização impediriam o seu

comprometimento. Em contrapartida, a identificação dos esquemas individuais com os organizacionais serve de base ao comprometimento. “A socialização ótima pode ser identificada com a aprendizagem por parte do empregado daqueles elementos da cultura que são essenciais à sobrevivência da organização e ao seu funcionamento” (Schein, 1997, p. 65). Se o indivíduo aprende os elementos da cultura organizacional e assimila-os sem que isto represente um conflito para sua identidade, há indícios de compatibilidade entre valores e objetivos individuais e organizacionais.

A cultura organizacional segue um esquema que é fortemente impresso nos pensamentos, nas percepções e nos sentimentos dos participantes da organização, dando às situações um significado e aos componentes dos grupos uma perspectiva histórica e uma leitura de sua identidade.

Os valores organizacionais têm um importante papel na formação dos pressupostos básicos da cultura organizacional e no vínculo de comprometimento do indivíduo com a organização. Tais valores contribuem para a formação das atitudes individuais, que posteriormente definirão suas ações. Se os valores organizacionais são incompatíveis aos valores individuais, assimilados na socialização primária, a socialização secundária, representada pela sua participação no mundo organizacional, poderá configurar um conflito expresso pela incoerência entre estes conjuntos de valores. Tal conflito poderá ser destruído se a organização conseguir modificar os esquemas individuais, em um processo de re-socialização. Conforme exposto anteriormente, um processo de re-socialização não acontece facilmente, pois implica em re-interpretar o passado para harmonizá-lo com a realidade presente. No entanto, tal processo seria fundamental, no caso da inexistência prévia de compatibilidade entre valores individuais e organizacionais, para tornar possível o comprometimento organizacional.

Apesar da importância dos valores organizacionais no desenvolvimento da cultura da organização e da socialização secundária dos indivíduos, este conceito não tem sido muito trabalhado em estudos e pesquisas. Tamayo (1996) afirma que “apesar de o desenvolvimento espetacular do conceito de cultura organizacional e das numerosas pesquisas nesta área, poucos são os esforços dedicados ao estudo dos valores organizacionais” (p. 173). Para ele os valores são elementos integradores, pois

são compartilhados pelos membros da organização, assim como o são também as normas.

“Os valores são metas que o indivíduo se fixa, relativos a estados de existência ou a modelos comportamentais desejáveis” (Tamayo, 1996, p. 176). Os valores têm a função de determinar a rotina diária da vida do indivíduo, pois orientam a sua forma de pensar, sentir e agir. Ou seja, os valores são determinantes das atitudes e comportamentos dos indivíduos, refletem seu processo de socialização e sendo assim, têm grande importância na formação da sua identidade.

Os valores podem ser individualistas ou coletivistas. Segundo Tamayo (1996), os valores individuais são: hedonismo (prazer e gratificação para si), realização (sucesso pessoal obtido a partir de demonstração de competência), poder social (prestígio e controle sobre pessoas e recursos), autodeterminação (independência de pensamento e ação) e estimulação (excitação, mudança, novidade, desafio). Os valores coletivos são: conformidade (controle de impulsos e ações que possam violar normas e prejudicar outros), tradição (respeito e aceitação das normas sociais e seus costumes) e benevolência (promoção do bem-estar das pessoas íntimas). Para o autor, existem ainda os valores mistos, que são segurança (integridade pessoal, estabilidade social, do relacionamento e de si mesmo) e universalismo (tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza).

Também ao nível organizacional, os valores tem grande importância na formação da cultura organizacional, pois estabelecem os limites dentro dos quais os comportamentos deverão variar. Mas aqui são os valores dos gestores, principalmente do fundador, que determinam os pressupostos básicos que serão a essência da cultura de uma organização. Uma organização, em geral, é criação de empreendedores que têm uma idéia de como desenvolver um produto ou serviço e colocá-lo no mercado, com a colaboração de um certo grupo de pessoas. A formação deste grupo já é o início da formação da cultura da organização. O fundador exerce uma grande influência no modo que o grupo se define e resolve os seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Como foi ele que teve a idéia inicial, o grupo lhe fará concessões, baseadas na sua história e naquilo que planejou para a realização da sua idéia.

“Os fundadores não somente têm uma grande confiança em si mesmos e uma grande determinação, mas têm também, freqüentemente, pressupostos fortes sobre a natureza do

mundo, sobre o papel que as organizações desenvolvem internamente, sobre a natureza da natureza humana e as relações humanas, sobre o modo pelo qual se prevê a realidade e sobre o modo de gerir o tempo e o espaço” (Schein, 1997, p. 208).

Tais valores, atribuídos ao fundador, influenciarão fortemente o desenvolvimento da organização, não importando o tamanho da mesma. Também o grupo de gestores, em menor ou maior grau, estará participando desta história, influenciando e sendo influenciado por este conjunto de valores.

Considerando a posição de liderança que assume na organização, o gestor será influenciador dos valores e pressupostos que formarão a cultura da mesma, sempre que houver uma compatibilidade mínima entre os valores já estabelecidos previamente a sua entrada. Em vista da importância da influência do fundador na formação dos pressupostos básicos de uma organização, a partir de seus valores pessoais, subentende-se uma compatibilidade, também, entre os valores do indivíduo que vem ocupar uma posição de gestor em uma organização, com os valores do fundador da mesma. Esta compatibilidade possibilita a identificação do indivíduo com os valores organizacionais, ou seja, o comprometimento organizacional.

O comprometimento é consequência da identificação com os valores e também com os objetivos organizacionais. Os indivíduos, de modo geral, possuem objetivos pessoais que procuram satisfazer através do trabalho, ou a partir dos ganhos, que lhe permitem adquirir aquilo que almeja, ou pela satisfação que a própria realização do trabalho pode lhe dar. A organização, por seu lado, têm objetivos ligados à razão da sua existência, ou seja, o fornecimento de produtos ou serviços a um grupo definido de clientes.

McGregor (1992), cujas idéias representam um embrião das idéias participativas e integradoras do indivíduo na organização, bem como das novas formas de gestão que se mostram adequadas hoje, ao apresentar o princípio de integração da Teoria Y, defendeu que, para promover a compatibilidade entre os objetivos individuais e organizacionais era necessária a

"criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa. (...) a organização seria mais eficiente na consecução de seus objetivos econômicos se fossem feitos ajustamentos concretos às necessidades e aspirações de seus membros" (p. 54-55).

Quanto maior o compromisso das pessoas com os objetivos organizacionais, menor seria a necessidade de controles externos. Neste sentido, o autor sugere um envolvimento mútuo na determinação de objetivos, no planejamento administrativo da organização.

Pode-se verificar a promoção do comprometimento no seu enfoque instrumental, anteriormente citado, quando McGregor defende a proposta de distribuição dos lucros (plano Scanlon). Neste sistema “há uma verdadeira integração, verdadeiro compromisso com os objetivos organizacionais, porque isso representa a melhor maneira dos membros atingirem seus objetivos individuais, sejam os relacionados com as necessidades biológicas básicas, ou com as necessidades sociais, egoísticas ou de auto-realização” (p. 111).

A qualidade das relações, a confiança, um ambiente que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, da engenhosidade e da auto-direção na busca dos objetivos, também são defendidos por McGregor, para a promoção de um bom clima interno. Isto, sem dúvida, reverteria em condições de socialização adequadas às relações de comprometimento. Tais argumentos podem ser encarados como idéias embrionárias, que posteriormente foram melhor desenvolvidas e aplicadas em ações de gestão, como participação nos lucros, administração participativa e equipes de auto-gestão. Como já foi visto anteriormente, tais ações estão positivamente correlacionadas com altos índices de comprometimento.

Mais recentemente, Senge (1994) apresentou um encadeamento de ações e posturas organizacionais adequadas à socialização do indivíduo, defendendo a transformação das organizações em “organizações de aprendizagem”. Através das cinco disciplinas - Raciocínio Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum e Aprendizado em Grupo - seriam estabelecidas novas relações na busca dos resultados da empresa, de forma enriquecedora para o indivíduo como ser humano.

Entende-se que o comprometimento organizacional mostra relações com as disciplinas apresentadas por Senge (1994), pois estas contribuem para a compreensão dinâmica da formação e mudança de atitudes e valores no ambiente organizacional. Considerando-se, especialmente, a já referida definição de Mowday e colaboradores, é possível associá-la à disciplina “Objetivo Comum”. Objetivos compartilhados por

pessoas de uma mesma organização “criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades” (Senge, 1994, p. 190). O objetivo comum eleva as aspirações das pessoas, transforma o trabalho num compromisso de alcançar um objetivo maior, representado pelos produtos ou serviços da empresa, muda a relação dos funcionários com a empresa, cria uma identidade comum e amplia as relações de confiança. Para tanto, a organização incentiva os membros a desenvolverem seus objetivos pessoais, pois o simples endosso de outros objetivos, que não os próprios, traria não uma relação de comprometimento, mas de aquiescência ou obediência, promovendo a alienação do indivíduo. A organização de aprendizagem busca desenvolver, nos funcionários, uma atitude de engajamento, onde a pessoa quer alcançar um objetivo, fará com que este se realize e criará quaisquer leis ou estruturas que sejam necessárias para alcançá-lo.

Entende-se que o comprometimento organizacional, para ser “uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho” (Bastos, 1994b) ou para ser “uma identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização” (Mowday e col., apud Bastos, 1994b), requer que o indivíduo sinta-se atraído pela organização e que, para isto, ele identifique nela uma certa similaridade com seus padrões sociais prévios, tenha uma certa disposição para agir em direção a ela, tenha flexibilidade para construí-la e ser construído por ela, e perceba que ao aderir aos seus valores e objetivos poderá atender aos seus próprios valores e objetivos. Esta parece ser a relação ideal entre o indivíduo e a organização. Resta saber se é possível.

4. PESQUISA QUALITATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional, no Brasil, tem seguido, tradicionalmente, os procedimentos quantitativos, que também caracterizam a tendência internacional, sobre o tema. Esta observação advém tanto do estudo feito sobre as pesquisas realizadas, quanto das afirmações dos próprios pesquisadores.

Bastos (1992) apresenta diversos desafios para este campo de pesquisa, entre elas sugere que sejam diversificadas as metodologias, com abordagens mais dinâmicas e afirma que tendências recentes já apontam para abordagens mais qualitativas, com utilização de estudos de casos.

Teixeira (1994), entre as sugestões para continuidade dos estudos, dentro do enfoque atitudinal, afirma a necessidade de romper com a dominância dos estudos quantitativos, implementando novas metodologias: “é necessário desenvolver inicialmente estudos de cunho exploratório e qualitativo para se identificar dimensões de significado relevantes utilizadas pelos trabalhadores para definir uma relação de comprometimento com o trabalho” (p. 301).

Pena (1995) afirma que são necessárias abordagens mais qualitativas, também porque a abordagem quantitativa dificulta a análise dos padrões de comprometimento. Para ele, mais importante do que mensurar mais de um foco de comprometimento simultaneamente, é compreender a natureza deste vínculo e como o trabalhador o percebe. A natureza do comprometimento considera sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e de esforçar-se pela organização. Com base nisto, o autor questiona sobre as expectativas do trabalhador ao identificar-se com a organização, se ao estabelecer um vínculo afetivo, o trabalhador espera mais reconhecimento ou auto-realização, se o trabalhador assume os riscos da não obtenção de uma contrapartida ao seu comprometimento, ou se há frustração. Tais indagações referem-se principalmente a questões de percepção e de sentimento dos trabalhadores quanto ao fenômeno e a pesquisa quantitativa não aprofunda esta investigação. Para Pena, o maior obstáculo está “na dificuldade de compreender de que tipo de comprometimento estamos falando e qual a sua qualidade” (p.165). Diante destas

considerações, este autor recomenda que se ouse na utilização de abordagens qualitativas na pesquisa do comprometimento organizacional.

Biazzi (1996) faz uma dura crítica aos pesquisadores das abordagens atitudinal, normativa e sociológica do comprometimento, dizendo que os mesmos se dedicam a um tipo de investigação que privilegia o funcional e o quantitativo, desconsiderando o conceitual, humanista e qualitativo. “As pesquisas são, uma após a outra, superficiais e, se não avançam na compreensão do próprio *commitment*, é porque ignoram - ou desprezam, - a problemática por trás do conceito” (p. 81).

Bastos (1996) chama atenção para a hegemonia das metodologias quantitativas na pesquisa do comprometimento: “as pesquisas inserem-se, claramente, em estratégias metodológicas que propiciam o uso de dados quantitativos, o uso intensivo de sofisticadas análises estatísticas (análises de regressão múltipla, path analysis, LISREL) aplicadas a bancos de dados construídos com grande número de sujeitos” (p. 98). Ainda chama a atenção para pontos não explorados na pesquisa do comprometimento, ligadas, quase sempre, a falta de estudos que privilegiem as percepções e representações mentais dos participantes. Exemplos de questões que ainda precisam ser exploradas segundo este autor, seriam os processos envolvidos no desenvolvimento do vínculo do comprometimento, o impacto dos fatores pessoais e dos organizacionais na determinação dos processos de comprometimento, se o comprometimento é mesmo um vínculo duradouro, que condições estão associadas ao seu fortalecimento ou seu decréscimo, comparar o comprometimento organizacional com outras esferas de vida do indivíduo, aprofundar o entendimento do conceito comprometimento entre os trabalhadores, investigar se afiliação, identificação e internalização são dimensões críticas da perspectiva afetiva do estudo do comprometimento. Além de apontar lacunas e sugerir questões para a continuidade da pesquisa sobre o comprometimento, o autor, novamente, sugere pesquisas de cunho exploratório e qualitativo, bem como que se vincule estes estudos com outras áreas de investigação como cultura organizacional, novas tecnologias e novas estratégias de gestão, reafirmando “a necessidade de novas estratégias metodológicas apropriadas à natureza dos fenômenos culturais e ao dinamismo das mudanças organizacionais” (p. 102).

Bastos (1998), resgatou alguns direcionamentos sugeridos à pesquisa sobre comprometimento, acompanhando as tendências atuais, que referem-se a estudar as relações entre comprometimento e mudanças nas arquiteturas organizacionais e em seus modelos de gestão, e realizar estudos qualitativos que apreendam a estrutura conceitual, dentro de uma perspectiva cognitivista, referente à noção de comprometimento para os indivíduos. Também relata estarem sendo concretizadas algumas recomendações feitas: realização de estudo longitudinal, com recorte de estudos de casos e análise das mudanças organizacionais; estudo em profundidade buscando relacionar diversos níveis de análise (individual, do trabalho e da organização), utilizando diversos instrumentos de coleta de dados, tais como entrevistas abertas, questionários, entrevistas com gestores e análise documental; estudo articulando diversos focos e diversas bases de comprometimento, acrescentando os focos grupo e trabalho.

Pode-se considerar que o estudo do comprometimento organizacional não é mais um estudo muito novo, nem mesmo no Brasil. Existe já um bom número de pesquisas e estudos sistematizados sobre o tema. Considerando que tradicionalmente estes estudos são de natureza quantitativa e, via de regra utilizam-se de instrumentos muito semelhantes, quando não os mesmos, pode-se observar uma certa consistência entre os resultados e a necessidade de se explorar com maior profundidade a compreensão deste fenômeno, na vida do trabalhador e na sua relação com a organização. Os dados obtidos com as pesquisas quantitativas contribuem para uma leitura abrangente do fenômeno. Admita-se, agora, a necessidade de se fazer uma leitura menos abrangente, mas mais detalhada, considerando aspectos de percepção, cultura e relações organizacionais. Esta compreensão faz-se, também, necessária, no sentido de ampliar a contribuição prática que este tipo de estudo pode dar à gestão organizacional. Hoje o mundo das organizações tem sido observado no seu dinamismo e, neste sentido, muitas formulações teóricas são influenciadas pelas ciências sociais, como também afirma Bastos (1996).

Observando-se a classificação exposta por Zanelli (1996) com base em Gamboa, pode-se concluir que a demanda atual, na área do comprometimento organizacional, colocada pelos autores acima citados, se direciona para pesquisas fenomenológico-hermenêuticas, que privilegiam coletas de dados e análises

marcadamente qualitativas, diferenciando-se das realizadas até o momento, empírico-analíticas, que privilegiaram métodos quantitativos, com uso de medidas e procedimentos estatísticos. Uma abordagem hermenêutica, na pesquisa do comprometimento organizacional, pode contribuir como uma nova forma de investigação, pois, segundo Alves (1991), “esta abordagem parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (p. 54). E é exatamente neste sentido que tem-se observado a necessidade de compreensão mais profunda do comprometimento organizacional.

Richardson (1985), muito sabiamente, afirma que a opção por uma metodologia qualitativa não desmerece o método quantitativo. Apenas deve-se verificar que existem fenômenos que necessitam serem quantificados e outros, normalmente aqueles que têm como objeto situações mais complexas, necessitam de uma análise mais qualitativa. Para ele, são necessários estudos qualitativos quando se busca compreender aspectos psicológicos - tais como análise de atitudes, motivações, expectativas, valores - cujos dados não se consegue coletar de forma completa com outros métodos devido a sua complexidade. Novamente, pode-se observar, nas palavras de Richardson, a pertinência da pesquisa qualitativa para o estudo do comprometimento organizacional, pois é um tema complexo.

Godoy (1995 a, b, c), numa seqüência de artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), defende o uso de pesquisas qualitativas para a investigação dos fenômenos organizacionais. A autora afirma que este tipo de abordagem vem sendo usada, com receptividade nesta área, desde os anos 70. Ela defende seu uso porque o mesmo permite uma compreensão mais ampla dos fenômenos, do ambiente e das pessoas nele inseridas. Desta forma, o conjunto de fatores envolvidos, segundo ela, “não são reduzidas a variáveis, mas observados como um todo” (1995a, p. 62). Para estudos exploratórios, descritivos, complexos, onde se deseja investigar as relações entre fenômenos sociais e culturais, os métodos qualitativos podem contribuir com dados relevantes e interessantes, mas sua escolha, sempre estará relacionada ao tipo de problema que se está investigando.

Com base no exposto, entende-se que o momento é propício para uma investigação do fenômeno comprometimento organizacional, entendido como relação complexa entre percepções individuais, realidade organizacional, social e cultural. Acredita-se, então, que a realização de uma pesquisa qualitativa possa trazer contribuições para a ampliação da pesquisa sobre comprometimento organizacional.

5. MÉTODO

Tendo em consideração a necessidade de realizar-se pesquisas que aprofundem o estudo do comprometimento organizacional, investigando este fenômeno de um ponto de vista hermenêutico, que considere a percepção dos participantes de uma organização e a complexidade inerente a sua multideterminação, decidiu-se realizar este estudo dentro de uma perspectiva qualitativa de pesquisa.

Um dos motivos desta escolha refere-se a valorização do processo que este tipo de abordagem permite, ou seja, com ele é possível a apreciação do fenômeno não somente numa visão atual, mas também em seus aspectos mais profundos não disponíveis à simples observação, além dos aspectos evolutivos e das relações entre as forças responsáveis pelo fenômeno. Esta abordagem considera os significados dados pelos participantes, bem como os pressupostos culturais do meio onde os mesmos estão inseridos (Triviños, 1987).

O tipo de pesquisa qualitativa escolhido, considerando a classificação apresentada por Godoy (1995b), é o estudo de caso, que é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente” (Triviños, 1987, p. 133). Para Godoy (1995b) este tipo de estudo visa, ainda, “ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (p. 25). Portanto, observando-se os objetivos da presente investigação, apresentados na introdução deste trabalho, este tipo de pesquisa qualitativa mostra-se adequado.

5.1. ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO

Para ser escolhida a organização na qual a pesquisa foi realizada, existia apenas um critério fundamental, considerando o exposto na introdução deste trabalho, quando apresentou-se e justificou-se a pergunta da pesquisa: que fosse uma organização de serviços, ou seja, pertencente ao setor terciário da economia, podendo ser comércio, telecomunicações, radiodifusão, prestação de serviços dos mais diversos tipos ou de consultoria em diferentes temáticas.

Com esta intenção em mente e de posse de seu projeto de pesquisa, a autora do presente trabalho fez uma visita àquela que viria a ser a organização objeto do estudo realizado, pois esta, por prestar serviços de consultoria, entre outros, possui um cadastro de organizações industriais e de serviços. Ao expor seus objetivos ao representante que a atendeu, este demonstrou interesse em que tal estudo fosse realizado na organização.

A formalização deste acordo foi feita após os gestores da organização tomarem contato mais profundo com o projeto da pesquisa e pronunciarem-se a favor de sua realização, concordando em serem participantes.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Considerando o compromisso estabelecido com a organização em estudo e com os participantes da pesquisa, não serão citados os nomes, nem da organização, nem dos participantes. Doravante, as referências à organização serão feitas sob o nome “Fundatecno”.

As informações apresentadas neste capítulo foram colhidas, principalmente, de um documento cedido pela Fundatecno, chamado “Apresentação Institucional da Fundatecno - julho/1996”, da homepage da Fundatecno, pesquisada em 07/03/98 e também através de questões específicas sobre o tema feitas ao principal gestor da organização. Informações adicionais foram, também, retiradas de trechos das entrevistas com os demais gestores. O material pesquisado não está citado nas referências bibliográficas deste trabalho, pois a citação do mesmo ocasionaria a identificação da organização.

A Fundatecno “é uma entidade privada sem fins lucrativos e de utilidade pública, que visa contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, através do atendimento ao setor industrial em suas necessidades de tecnologia na busca da competitividade internacional”. Foi criada em outubro de 1984, por iniciativa de empresários, governo estadual e federal e da universidade federal do seu estado sede.

Suas principais atividades são “desenvolvimento de sistemas de automação e testes, protótipo de produtos inovadores, prestação de serviços tecnológicos com

certificação, suporte a projetos de transferência de tecnologia, consultoria e cursos de treinamento, fomento a atividade empresarial em tecnologia de ponta e pesquisa tecnológica cooperativa”. Para desenvolver tais atividades conta com cerca de 150 colaboradores.

Suas áreas de atuação são: Sistemas Especiais de Medição; Metrologia; Desenvolvimento e Teste de Produtos; Automação do Controle de Qualidade; Instrumentação Mecaptoeletrônica; Gestão da Qualidade Total; Fomento a Empresas de Base Tecnológica.

O gestor principal conta que a primeira iniciativa em criar a Fundatecno foi feita em 1982, mas a idéia não evoluiu, porque a atividade básica que motivava sua constituição, que era a construção de usinas termoelétricas, foi designada para outro centro de tecnologia. Já em 1984, surgiram necessidades na área de informática e automação, que motivaram a abertura de alguns centros de tecnologia no país. A universidade federal demonstrava haver uma competência nesta área, pois seus laboratórios, já naquela época, prestavam serviços e consultorias a indústrias. Então, aquele que hoje é o gestor principal desta organização foi chamado a liderar o processo de planejamento e implantação da Fundatecno.

As atividades iniciaram em novembro de 1984, tendo como ponto de partida um convênio entre a Fundatecno e a universidade, que disponibilizou infra-estrutura laboratorial e espaço físico, para que a equipe técnica da Fundatecno pudesse iniciar suas atividades.

A partir daí, vários convênios foram formalizados, tanto em nível nacional, como internacional, e vários projetos de desenvolvimento tecnológico foram realizados, sempre objetivando a prestação de serviços nas áreas de competência da Fundatecno.

A Fundatecno funciona há oito anos em prédio próprio, construído nos arredores da universidade. Sua construção iniciou-se depois de dois anos de funcionamento dentro das dependências da universidade e levou três anos.

Em 1990, iniciou-se um “processo de revisão de suas áreas de atuação, devido a nova política de desenvolvimento industrial e de comércio exterior, que ocasionou mudanças nas demandas de tecnologia do setor produtivo”. Este foi exatamente o período em que o Brasil viveu o “Plano Collor”. Este período ficou caracterizado por

uma crise importante nesta organização contribuindo fortemente para direcionar seus destinos.

Dentre outros, dois períodos também podem ser considerados cruciais para o desenvolvimento da Fundatecno: março de 1991, quando inicia a execução de um polo de tecnologia; e maio de 1992, quando é iniciado formalmente o programa de Gestão da Qualidade Total da organização.

As raízes do referido programa de Gestão da Qualidade estão no período subsequente à crise do início de 1990. Nesta oportunidade, o principal gestor, na intenção de dar direção aos novos rumos exigidos pela problemática instalada naquele momento, fez visitas a todas as empresas-membro da Fundatecno (fundadoras, instituidoras e patrocinadoras). O que colheu, na maioria destas empresas, foi a grande necessidade de aperfeiçoarem seus métodos de gestão: saber gerenciar e fazer gestão de qualidade. Assim, a Fundatecno constituiu um grupo com condições de atender à clientela em sua implantação de Gestão da Qualidade Total, mas, considerando suas próprias necessidades, destacou-se para ser o primeiro cliente. Hoje a Fundatecno, através de um dos seus setores, oferece consultoria e treinamento em Gestão da Inovação, Gestão da Qualidade, Gestão da Produtividade e Gestão de Recursos Humanos.

O processo de implantação da Gestão da Qualidade Total, na Fundatecno, permitiu a todos da organização, mas em especial a seu grupo de gestores, a reflexão e a definição das suas diretrizes fundamentais, que posteriormente serviram, e ainda servem, de base para o planejamento estratégico. Ainda como consequência da implantação da Gestão da Qualidade Total, a Fundatecno teve sua estrutura reorganizada e passou a ser constituída por quatro setores, cada um deles com autonomia de atuação em sua área específica, mas com planejamento estratégico baseado nas mesmas diretrizes definidas.

A estrutura administrativa conta com uma gestão principal, duas áreas superiores na hierarquia e quatro setores autônomos. O grupo de gestores reunidos forma também uma instância deliberativa.

Apresentam-se, abaixo, as diretrizes estabelecidas pela Fundatecno.

Missão:

Fornecer soluções tecnológicas inovadoras e competitivas que contribuam para que seus clientes conquistem Qualidade Classe Mundial, utilizando o conhecimento universal e os

resultados de pesquisas avançadas, próprias e de parceiros, em prol do progresso e bem estar da sociedade.

Visão:

A Fundatecno no ano 2000: Seremos a instituição fornecedora de soluções tecnológicas de maior credibilidade do setor empresarial brasileiro. Empresas e consórcios de empresas confiarão à Fundatecno tarefas estratégicas para a conquista de sua competitividade internacional.

Crenças e Valores:

- *Atuar com competência na Vanguarda Tecnológica, fornecendo produtos de excelência.*
- *Assegurar a Plena Satisfação dos Clientes, em especial das entidades membros.*
- *Promover o Crescimento Profissional e Pessoal dos colaboradores.*
- *Enfatizar os trabalhos em Parceria com Empresas e Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento.*
- *Adotar uma Gestão Participativa, Empreendedora e Eficaz.*
- *Valorizar a Competência e Responsabilidade, enfatizando a Iniciativa e a Criatividade.*
- *Privilegiar a Honestidade e a Lealdade institucional.*
- *Valorizar o Trabalho como principal forma de geração de progresso e bem estar da sociedade.*

Hoje a Fundatecno conta com cerca de cinquenta empresas-membro e um número significativo de parceiros e clientes, distribuídos em cada um de seus setores.

Em sua história, a Fundatecno sempre se caracterizou como uma organização formadora de seus quadros. Muitos colaboradores, entre eles a maioria dos gestores, foram desenvolvidos a partir de cursos, estágios e participação em projetos especiais, tanto no Brasil, quanto no exterior. Destes colaboradores, alguns afastaram-se da organização em momentos anteriores.

As diretrizes organizacionais, a administração participativa e todo o processo de implantação da Gestão da Qualidade, segundo o relato dos gestores, parecem estar sendo amplamente bem recebidos e internalizados na cultura organizacional, de modo geral.

Mais recentemente, já durante a realização das entrevistas desta pesquisa, ocorreu um fato que se pode considerar como importante para as reflexões referentes ao comprometimento organizacional dos gestores desta organização: a saída e substituição do gestor de um dos setores. Segundo relato do gestor substituído, aquele

gestor anterior foi convidado a participar da organização por ocasião da formação do grupo responsável pela implantação do processo de gestão da qualidade, mas o mesmo sempre manteve com a Fudatecno um vínculo diferenciado dos demais gestores, preocupando-se mais com seu próprio desenvolvimento, do que com o desenvolvimento da organização. Desde a implantação da nova estrutura organizacional, esta foi a única substituição de gestor. O gestor que assumiu suas funções recentemente também participou de todo o processo de Gestão da Qualidade Total e atualmente está conduzindo o referido setor no processo de adaptação à nova realidade, pois juntamente com o antigo gestor, também saíram alguns colaboradores da equipe. Isto está sendo feito “de forma tranqüila”, segundo relata o atual gestor.

5.3. ESCOLHA DOS PARTICIPANTES

A escolha dos participantes estava imediatamente relacionada com a escolha da organização, considerando que objeto do estudo seriam os gestores de uma organização de serviços. Participaram todos os gestores da organização escolhida.

5.4. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A organização pesquisada possui um total de seis gestores: o gestor principal, os dois gestores das duas áreas hierarquicamente superiores, sendo que um deles acumula a função em um dos setores, e outros três gestores dos outros três setores.

O grupo de gestores pode ser considerado jovem, pois têm idades entre 28 e 49 anos. Todos são casados. Suas esposas, com exceção de uma, têm curso superior e destas apenas uma não exerce sua profissão, mas trabalha em outras atividades. Somente uma esposa não trabalha fora de casa. O número de filhos varia entre nenhum e três.

Todos os gestores, com exceção de um, que não tem formação superior, têm graduação em Engenharia Mecânica e pelo menos um curso de pós-graduação. Quatro dos gestores tiveram experiências de estudo ou trabalho no exterior, mais especificamente nos Estados Unidos e na Alemanha.

Dois participantes relataram possuir e praticar uma religião. Quatro participantes relataram descendência européia, dois italianos e dois alemães. Estas informações pareceram ser importantes, pois os entrevistados relacionaram sua descendência e/ou sua religião ao valor do trabalho e a outros valores como lealdade e honestidade.

Os participantes têm de quatorze a seis anos de trabalho na organização. Dois deles iniciaram suas atividades na época em que ainda cursavam a graduação e um veio para a Fundatecno imediatamente após a sua formatura.

Dois participantes relataram participação no movimento estudantil durante a graduação e apontaram tal participação como relevante na sua formação como gestor.

Todos os gestores participaram da reorganização da Fundatecno através da elaboração das diretrizes e do planejamento estratégico, ainda que, em um primeiro momento, não ocupassem a função de gestor. Este é o caso de dois participantes, sendo que um deles assumiu a gestão de um setor durante o período em que foram realizadas as entrevistas.

5.5. INSTRUMENTO DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

Escolheu-se como técnica de coleta de informações a entrevista semi-estruturada. Segundo Triviños (1987), este é um dos principais meios utilizados em pesquisas qualitativas. Foram realizadas entrevistas em profundidade, com aspectos similares a investigação de história de vida. Para Becker (1994), o pesquisador, ao coletar uma história de vida, busca que ela abranja a totalidade do que quer conhecer, não deixando que informações importantes sejam desconsideradas e garantindo que a interpretação dos participantes sejam expressas honestamente. Nesta perspectiva o pesquisador valoriza a história própria da pessoa,

“por atribuir uma importância maior às interpretações que as pessoas fazem de sua própria experiência como explicação para o comportamento. Para entender porque alguém tem o comportamento que tem, é preciso compreender como lhe parecia tal comportamento, com o que pensava que tinha que confrontar, que alternativas via se abrirem para si” (Becker, 1994, p. 103).

As informações foram colhidas com base em um roteiro de entrevista que estimulava os participantes a verbalizarem sobre diversos temas relacionados a

temática principal. Não houve delimitação de tempo e as entrevistas tiveram de duas a três horas de duração. A entrevistadora procurou deixar cada entrevistado livre para falar a partir dos itens apresentados no roteiro da entrevista, a fim de que ele desenvolvesse cada tema dentro da sua perspectiva e da importância atribuída por ele próprio. Segundo Cipriani (1988), “é sobretudo o livre fluir do discurso - na relação interpessoal entre entrevistador e entrevistado - que dá lugar à emergência dos fatores cruciais de uma vivência pessoal, que não é somente individual mas profundamente inserida no corpo social” (p. 122). Esta possibilidade de livre expressão contribuiu para que a coleta de informações fosse menos uma verificação dos fatores atribuídos até o momento como influenciadores do comprometimento e mais uma apresentação, pelo próprio entrevistado, das relações complexas que direcionam os seus vínculos com a organização e com outras esferas de sua vida, bem como as relações causais que ele mesmo observava.

As entrevistas foram gravadas em fitas magnéticas de diferentes marcas, cada uma com sessenta minutos de duração. Foi utilizado um gravador a pilha com microfone embutido para efetuar as gravações. Após a gravação, cada fita era etiquetada com o nome do entrevistado, o número da fita e a data da entrevista.

5.6. ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Com base na pesquisa bibliográfica feita sobre comprometimento organizacional, foi elaborado um roteiro de questões abertas, que investigavam sobre assuntos relacionados ao tema central.

No primeiro roteiro, foram elaboradas questões que contemplassem a sistematização das seguintes categorias de análise: histórico profissional, significado do trabalho, projeto de vida, avaliação do trabalho atual quanto ao aproveitamento das potencialidades, relação com chefes e subordinados, compreensão e aceitação dos objetivos organizacionais, compatibilidade entre os objetivos organizacionais e pessoais, condições para realização das atividades, salário e benefícios, visão global sobre a organização em relação ao mercado e uma avaliação quanto ao comprometimento organizacional, a partir do conceito, já apresentado anteriormente, de Mowday e colaboradores.

O primeiro roteiro elaborado foi submetido a um teste, através de uma entrevista piloto, realizada com um gestor de uma outra organização de serviços, neste caso uma empresa de prestação de serviços em vigilância. A entrevista piloto teve como objetivo checar a consistência do roteiro elaborado, observar o tempo decorrido para a realização da entrevista e ainda testar a performance da entrevistadora. Esta entrevista foi registrada e transcrita. Após, com base no que foi apreendido e em algumas opiniões do gestor entrevistado, a autora observou que alguns aspectos, já levantados na literatura pesquisada, não estavam suficientemente contemplados na coleta de informações. Sendo assim, modificou algumas questões e acrescentou outras, que aperfeiçoaram a possibilidade de coleta das informações, permitindo que estas, após a análise, pudessem atender aos objetivos da pesquisa.

A questão referente ao histórico profissional foi ampliada incluindo histórico familiar e escolar/acadêmico. Foi reformulada a questão referente aos projetos de vida, incluindo as atividades da vida atual. Na avaliação do trabalho atual, foram incluídas questões que investigassem o valor social do trabalho, o status alcançado através dele, o desenvolvimento pessoal e profissional e as oportunidades de feedback. Foram elaboradas questões específicas para investigar os valores e os objetivos organizacionais e sua avaliação considerando os próprios valores e objetivos dos entrevistados. A avaliação do comprometimento foi melhor especificada com questões que indicassem as possibilidades de ameaçar ou de enriquecer o vínculo do gestor com a organização.

5.7. O ROTEIRO DEFINITIVO COMENTADO

A seguir, comenta-se cada uma das questões colocadas no roteiro definitivo da entrevista, a fim de explicitar seu objetivo dentro da pesquisa:

Esta é uma entrevista semi-estruturada, com exploração dos assuntos (aprofundamento), conforme a seqüência da própria entrevista (fala). Tem por objetivo investigar a fim de responder a pergunta de pesquisa: "Que fatores estão envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores de uma organização de serviços?"

Após as apresentações iniciais, no momento de iniciar a entrevista propriamente dita era lida esta consigna ao entrevistado, a fim de garantir que todos tivessem a mesma informação objetiva.

1. *Histórico: (incluir projetos estabelecidos, realizados e não realizados)*

- *Familiar;*
- *Escolar/Acadêmico;*
- *Profissional.*

Esta questão objetivou coletar informações referentes ao processo de socialização dos entrevistados. Era importante saber como foi sua educação na família e na escola, o relacionamento com pais, professores e em outros ambientes profissionais, nos casos em que haviam experiências profissionais anteriores, que valores e princípios influenciavam as definições, escolhas e planos. No entanto a questão era formulada e era deixado espaço livre para que o entrevistado se pronunciasse, pois assim poder-se-ia, também, observar a que pontos era dada maior importância e quais eram mais fundamentais para ele. Era interessante que colocassem seus projetos, a fim de se observar quanto ao estabelecimento de objetivos pessoais, pois esta informação poderia contribuir para a análise dos seus padrões de identificação dos próprios objetivos com os da organização.

2. *Vida atual: atividades e projetos.*

Aqui se buscou conhecer, pelo livre posicionamento do entrevistado, qual a relação entre trabalho e outras atividades atuais e se seus projetos incluíam questões profissionais, pessoais ou ambas. Mas não houve nenhum direcionamento inicial para este aspecto, permitindo que o entrevistado se expressasse livremente. Neste ponto, também buscou-se conhecer a história do participante na organização, no caso de ele não tê-la incluído no histórico geral da primeira questão, para que se pudesse comparar depois, se fosse o caso, os diferentes momentos do processo de socialização dentro da organização.

3. *Trabalho em geral: Qual é o significado do trabalho em relação a outras atividades de seu interesse? O que busca realizar através do trabalho?*

Procurou-se identificar como o entrevistado objetivamente posicionava o trabalho com relação às outras esferas de sua vida e que sentido o trabalho em si tinha para ele. Observou-se também se ele conseguia desvincular-se do trabalho atual para responder a questão.

4. *Trabalho atual: Como você analisa seu trabalho nesta empresa, quanto a:*

- a. *Valor social do trabalho;*
- b. *Status, prestígio alcançado através dele;*

- c. Aproveitamento/realização de suas potencialidades;*
- d. Desenvolvimento pessoal e profissional;*
- e. Relações com chefes e subordinados;*
- f. Oportunidades de Feedback;*
- g. Condições para realização das atividades;*
- h. Salário e benefícios.*

Esta questão objetivou investigar os antecedentes do comprometimento, referentes às características organizacionais, do trabalho e da relação intergrupar, conforme as informações colhidas da literatura. O entrevistado podia discorrer livremente, avaliando cada tópico colocado, a fim de que a entrevistadora pudesse, posteriormente, relacionar o posicionamento colocado com o que diz a literatura quanto às relações de determinação do comprometimento organizacional. Esperava-se identificar aspectos referentes ao escopo do trabalho, tensão do papel, relações internas, condições de trabalho, políticas de recursos humanos e produtos valorizados do trabalho..

- 5. Quais são os valores desta organização? Comente-os considerando os seus valores pessoais.*
- 6. Quais são os objetivos organizacionais? Comente-os considerando os seus objetivos pessoais.*

Objetivou-se, com estas duas questões, provocar a expressão livre do entrevistado, quanto a sua identificação com os objetivos e valores da organização. Pretendia-se observar quais valores e objetivos eram citados dentre aqueles definidos nas diretrizes organizacionais e que compatibilidades eram apontadas entre estes e aqueles citados como sendo do próprio indivíduo. Considerou-se, também, que, neste ponto da entrevista, os entrevistados já teriam pronunciado algo sobre estes temas, estimulados por questões anteriores, possibilitando um aprofundamento no entendimento dos mesmos, que são centrais no estudo do comprometimento.

- 7. Visão global sobre a organização em relação ao mercado.*

Aqui pretendeu-se investigar a imagem que o entrevistado considera que a organização possui no seu ambiente e também o conhecimento da situação global da organização num nível mais macro. Além disto, procurou-se verificar o posicionamento do entrevistado diante destas informações.

- 8. Considerando o conceito de comprometimento organizacional:*

- *É um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, se expressando em três dimensões:*

(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização,

(b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e

(c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

- *Como você avalia seu comprometimento com esta organização? Sente-se comprometido? Porquê? O que poderia ameaçar seu comprometimento com a organização? O que poderia enriquecê-lo?*

Finalmente, com esta última questão, buscou-se um posicionamento objetivo do entrevistado quanto ao entendimento do seu próprio comprometimento. A questão era lida na íntegra e o participante se posicionava da forma como achava melhor, o que também permitia observar a quais pontos do conceito ele dava maior importância e quais eram mais contemplados na sua resposta. A última parte da questão teve o objetivo de investigar os limites do seu vínculo.

5.8. REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E TRANSCRIÇÕES

A secretária do gestor principal ficou responsável pelo agendamento das entrevistas. A autora do presente trabalho elaborou uma relação de datas e horários possíveis, para serem apresentados aos entrevistados, a fim de que os mesmos escolhessem o horário mais compatível com seus compromissos. Para tanto, a autora disponibilizou também horários à noite e nos finais de semana, por entender que um gestor de uma organização freqüentemente possui compromissos que não permitem atividades extras em horário comercial.

Todas as entrevistas agendadas foram realizadas na data e no horário marcados, com exceção de uma, cuja data foi alterada a pedido do gestor, e que posteriormente deixou de ser utilizada, devido ao desligamento e solicitação do gestor em questão.

No momento da realização das entrevistas, a entrevistadora conhecia apenas um dos entrevistados, por ter sido o mesmo que a atendeu nos contatos prévios, quando da escolha da organização objeto da pesquisa.

Os contatos iniciaram sempre com cumprimentos, apresentação da entrevistadora e revisão dos objetivos da pesquisa, juntamente com o entrevistado. Foram dados esclarecimentos quanto aos propósitos da entrevista, seu tempo médio de duração, os limites do sigilo quanto as informações colhidas, a necessidade da

gravação para posterior transcrição, como necessidade do procedimento de análise dos conteúdos. Nenhum entrevistado se opôs à gravação. Poucas vezes as entrevistas foram interrompidas, o que não chegou a causar distúrbios sérios.

O roteiro de entrevista foi observado. As primeiras questões adiantavam respostas que eram detalhadas e confirmadas com as demais. A entrevistadora pediu detalhes, chamou atenção para a retomada de assuntos que os entrevistados, por vezes, deixavam de responder e estimulou a explicitação de respostas evasivas ou pouco claras. Quando a resposta de questões subsequentes era adiantada, a questão era formulada e solicitado ao entrevistado se gostaria de complementar, o que, na maioria das vezes, era feito.

As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 1997 e foram transcritas nos meses de agosto e setembro. No início de outubro, quando estavam sendo retomados os contatos, para dar continuidade ao processo, a autora foi comunicada do desligamento e substituição de um dos gestores. Foi então agendada uma entrevista com o novo gestor. Para tanto seguiu-se exatamente o mesmo procedimento descrito.

Pretendia-se utilizar as entrevistas do gestor desligado e do gestor substituto, pois parecia interessante discuti-las sob o ponto de vista dos vínculos dos mesmos com a organização, mas o gestor desligado não permitiu a utilização das informações referentes a sua entrevista.

As transcrições foram feitas na íntegra e na seqüência em que foram realizadas as entrevistas. A seguir, a entrevistadora conferia toda a transcrição, fazendo eventuais correções. Esta releitura das transcrições permitiu observar que o conteúdo, no entender da entrevistadora, era suficiente para a realização de sua análise. Posteriormente, as transcrições foram encaminhadas aos entrevistados, a fim de que os mesmos se pronunciassem, quanto a necessidade de complementarem ou esclarecerem pontos discutidos na entrevista. Para isto, foi dado um prazo em torno de quinze dias. Os entrevistados devolveram as transcrições com pequenas modificações que não alteraram o sentido daquilo que haviam dito na entrevista.

5.9. SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

O procedimento escolhido baseou-se na análise de conteúdo, por ser bastante adequada ao estudo de caso e a pesquisas qualitativas. A análise de conteúdo é usada em pesquisas de natureza quantitativa, quando são trabalhados os dados referentes ao número de vezes que as categorias temáticas são contempladas, mas também é amplamente usada na pesquisa qualitativa, com a diferença básica que, neste caso, a relevância da informação para o estudo é mais importante que o número de vezes que ela aparece. Zanelli (1992) considera “relevante toda informação pertinente ao fenômeno-tema, independente do número de vezes que apareça nos conjuntos finais das unidades de conteúdos estabelecidos” (p. 6).

O procedimento de análise de conteúdo é adequado para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências, portanto o mesmo mostrou-se adequado para a organização das informações referentes à presente pesquisa. Neste procedimento, a partir de etapas de organização e descrição dos conteúdos das falas dos participantes, obtém-se indicadores que, relacionados com os conteúdos teóricos, servem para orientar análises e inferências sobre o tema que está sendo estudado. Franco (1986) esclarece que produzir inferências, no uso da análise de conteúdo, “pressupõe a comparação dos dados, obtidos na leitura do discurso, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo e com a situação concreta de seus produtores ou receptores” (p.17).

Utilizou-se também, como referência, o modelo utilizado por Demartini (1988) para organização das informações obtidas através de histórias de vida, onde a autora estabelece um esquema baseado nas questões importantes para a pesquisa e utiliza-se dos trechos das entrevistas que se relacionam com os mesmos para discutir a temática objeto de seu estudo.

As categorias de análise criadas a priori foram as mesmas que serviram de base para as questões do roteiro de entrevista. No entanto, enquanto foi realizado o estudo do material coletado em contraste com a teoria, o movimento de pesquisar um e outro permitiu que emergissem outras categorias que não tinham sido definidas a priori, mas que, entendeu-se, também poderiam contribuir para a elucidação do tema sob foco.

De posse das categorias definidas, as falas dos entrevistados foram apresentadas e interpretadas com base nelas, permitindo a discussão do seu conteúdo em confronto com a literatura pesquisada.

5.10. CATEGORIAS DE ANÁLISE

- Informações demográficas
- Processos de socialização anteriores a organização
- O trabalho em relação às outras esferas de vida (valor e significado)
- Objetivos e projetos de vida
- Características organizacionais, do trabalho e da relação intergrupai
- Visão e relacionamento com o gestor principal
- Dedicção ao trabalho e participação nos destinos da organização
- Identificação com valores e objetivos organizacionais
- Imagem pública da organização
- Recompensas: salário e benefícios
- Desejo de permanecer - ameaças ao vínculo

6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

6.1. ENTREVISTADO "A"

O entrevistado "A" é o gestor principal da organização pesquisada. Seu papel na Fundatecno é fundamental, não somente por sua posição na gestão da organização, mas porque é aquele que pode ser considerado o fundador, pois foi ele que liderou o processo de planejamento, antes da fundação e depois ocupou a posição de gestor principal desde aquela época até os dias de hoje. Sua história dos últimos quatorze anos se confunde com a história da Fundatecno.

O entrevistado "A" tem 49 anos e é descendente de alemães. É casado e não tem filhos. A esposa tem curso superior e trabalha na sua área de formação. É o filho mais velho. Tem dois irmãos e duas irmãs, destes somente uma das irmãs não tem curso superior. Contando sobre sua família, enfatizou que seu pai tinha uma profissão e que era empreendedor, tendo instalado uma indústria quando ele era ainda menino. Foi marcante crescer neste ambiente. Ele afirmou: *"na medida que eu fui me desenvolvendo, eu fui conhecendo essa vida de pessoa que está construindo, que está fazendo coisas"*. Observou-se que ele evitou, um pouco, falar da vida pessoal e familiar, passando à vida escolar. Informou que estudou em uma das mais bem conceituadas escolas técnicas do seu estado, conhecida nacionalmente como uma das melhores. Quando estava por concluir seu curso técnico, pensava em fazer vestibular no ITA, conhecido instituto de ensino superior na área tecnológica, ou na universidade do estado vizinho, mas seu pai influenciou-o a fazê-lo na universidade federal do seu estado, pois o professor coordenador do curso de engenharia tinha visitado pessoalmente a indústria de seu pai: *"Falou com meu pai... falou até em alemão com meu pai... E botou na cabeça do meu pai que: 'essa aqui vai ser a melhor, o melhor curso de engenharia' "*. Desde aquele período sempre trabalhou com o pai, fazendo projetos, e sempre direcionou sua formação para trabalhar em sua indústria: *"Isto era certo!"* Durante as férias trabalhava com o pai. Durante o curso foi considerado um dos melhores alunos, tanto que foi convidado pelo coordenador, o mesmo que havia visitado a indústria do seu pai, para participar de um projeto

importante referente a informatização da universidade, a implantação do primeiro computador da mesma. O resultado disto foi uma formação complementar também excelente. Observa-se, até aqui, a importância dada pelo entrevistado aos aspectos de formação escolar e acadêmica, através do valor atribuído aos estudos efetuados nas melhores escolas e ao seu excelente desempenho, neste período. Pode-se intuir que esta valorização está ligada à influência do pai, que contribuiu no encaminhamento das escolhas feitas pelo entrevistado, pela postura empreendedora, pela sugestão do melhor curso a ser feito e pelo interesse em formá-lo para assumir o trabalho na indústria da família.

O entrevistado referiu que, ao final do curso de engenharia mecânica, um acontecimento importante fez com que ele mudasse completamente seu projeto de vida até aquele momento. Conheceu, na cidade onde estudou, aquela que seria sua esposa e seu relacionamento com ela não foi aprovado pela família, havendo assim um rompimento que durou quase todo o período subsequente. Em decorrência deste rompimento, foram alterados os planos de trabalhar na indústria do pai. Com esta mudança, decidiu fazer mestrado, para seguir dentro da área de ciência e tecnologia. Neste meio tempo, recebeu uma bolsa de estudos na Alemanha e, por isto, apressou-se na conclusão do mestrado. Trabalhou "*dia e noite*" e conseguiu concluí-lo em pouco mais de um ano. Permaneceu na Alemanha por 5 anos, onde fez doutorado e depois também trabalhou. A esposa acompanhou-o e fez vários estágios, em sua área de formação, na Europa.

Seu retorno ao Brasil foi novamente por influência do coordenador do curso de engenharia, que naquele momento assumiu uma posição de maior poder dentro da universidade e convidou-o a retornar. Passou, então, a ser professor na universidade onde fez a graduação e o mestrado, trabalhando junto com aquele que havia sido seu orientador, que havia criado uma infra-estrutura muito boa para um laboratório, mas que não contava ainda com uma equipe adequada. Este antigo orientador também teve uma participação importante no desenvolvimento profissional do entrevistado, mas posteriormente faleceu, de forma repentina. O entrevistado teve um papel fundamental na implantação deste laboratório, organizando-o e contratando a equipe de engenheiros e técnicos. Segundo ele, este foi um período de disputas por poder entre pessoas que trabalhavam no mesmo departamento e, em alguns momentos, teve

dificuldades de implementar suas idéias. Mas, com o tempo, idéias suas, como a criação de um curso de pós-graduação na área, foram absorvidas pela universidade. As divergências se referiam a pessoas que priorizavam estudos científicos, que não tinham necessariamente aplicabilidade prática imediata, o que, para ele, era contraproducente. No seu entender, a ciência só faz sentido quando aplicada e esta sempre foi sua luta: *“Eu quero ver tecnologia sendo usada, só isso faz sentido”*. Foi por seu envolvimento naquele laboratório e por sua postura voltada para a aplicação prática do conhecimento científico e tecnológico que o entrevistado foi convidado a liderar o projeto que culminou com a instituição da Fundatecno.

Hoje o entrevistado é ainda professor na universidade, mas leciona pouco. Orienta mestrandos e doutorandos e tem autorização da reitoria para ser o gestor principal da Fundatecno, onde dedica a maior parte do seu tempo: *“eu dedico grande parte do meu tempo, não das 8 horas, mas das 24 horas por dia. E efetivamente tem tomado muito tempo. Hoje eu estou vindo às 7 horas, saio às 7 horas normalmente. E sábados eu trabalho, domingo eu trabalho, também, alguma coisa”*. Ele relatou que a organização exige uma grande dedicação, devido ao momento pelo qual passa o país, no que se refere a questões econômicas e à política atual de desenvolvimento tecnológico. Conforme relatou, sua dedicação é muito grande, mas lamenta ter se afastado um pouco da parte científica, para dedicar-se mais à administração da Fundatecno. Sua dedicação é mesmo tão grande que, ao referir-se a seus projetos de futuro, estes estão diretamente ligados à organização. Sua meta *“é ter uma organização (...) de pesquisa e desenvolvimento altamente conceituada, fazendo trabalhos para a sociedade, para, no caso, nosso cliente (mais é a indústria, [mas] não só a indústria), mas fazendo trabalhos de alto nível. É o que reflete nossa missão, nossa visão”*. No plano mais pessoal, pretende também concluir a construção de sua casa, para a qual falta tempo e dinheiro. Percebe-se que o trabalho ocupa um lugar central na vida do entrevistado, a ele dedica a maior parte do seu tempo, deixando de desempenhar atividades de cunho pessoal.

Referindo-se ao significado do trabalho, o entrevistado disse que *“o trabalho, ele pode ser uma coisa, um grande castigo para as pessoas, como pode ser um hobby”*. E demonstrou uma certa dificuldade em visualizar o trabalho em si, retomando quase que imediatamente o seu trabalho: *“o trabalho que eu faço aqui, ele*

está mais para hobby do que outra coisa. Claro que tem essas coisas que incomodam a gente, mas eu acho o trabalho, esse que eu faço, um trabalho interessante. Eu gosto de fazer. Seja só projetar alguma coisa, não só técnica, mas projetar um novo negócio, fazer um plano estratégico, planejar um evento, isso tudo é interessante. Quer dizer, eu gosto de fazer isso". Comentando a possibilidade de fazer outra atividade, lembra que seu caminho anteriormente era outro: *"eu estava tudo encaminhado para ser empresário. (...) De repente, cortou. Aí eu fui para o caminho, vamos dizer, da ciência e tecnologia, da tecnologia especialmente. Mas hoje eu sou empresário, sou empresário de ciência e tecnologia. Juntei as duas coisas".* Isto indica que o trabalho nesta organização representa, para ele, a realização de seu projeto de vida. Retomando o significado do trabalho em si, afirma: *"no meu entendimento, o trabalho pode ser efetivamente um castigo, mas ele tem, ele tem as diversas nuances e pode ser, inclusive, um prazer. (...) Eu me localizo nesse ponto".*

Referindo-se especificamente ao seu trabalho e à Fundatecno, avaliou que o que faz tem grande importância social, pois dá emprego para 150 pessoas e apesar de o desenvolvimento da informática e da gestão da qualidade (serviços oferecidos pela organização) muitas vezes tirar empregos, contribui para fortalecer as empresas e assim elas geram outros empregos. Para ele, o investimento em pesquisa pura é inócuo, mas o investimento em melhoramentos de processos industriais e em implantação de novas empresas (outros serviços oferecidos) têm um retorno inquestionável. Estas últimas colocações sugerem que o trabalho, além de central na vida do entrevistado, também tem um significado ligado ao seu aspecto mais positivo, de voltar-se para a realização de objetivos positivos no que se refere ao seu produto final.

Quanto ao status que tem por ocupar esta posição na organização, o entrevistado afirmou: *"aqui dentro da Fundatecno, mesmo, eu acho que sou muito respeitado. Na universidade, eu sou de tudo, temido, invejado e odiado".* Sua afirmação se deve ao fato de muitos discordarem de sua postura, que faz reverter benefícios financeiros para o uso da tecnologia, despertando sentimentos negativos naqueles que não recebem financiamentos para suas pesquisas puras. Sendo gestor principal da Fundatecno, também participa de diversas entidades relacionadas ao seu

ramo de atividades, confirmando seu status e ampliando seu prestígio, além de tornar a organização mais conhecida.

Segundo o entrevistado, suas potencialidades são totalmente aproveitadas. Este aproveitamento está ligado ao nível técnico e administrativo, referente às questões mais internas à organização, mas também ao nível das relações externas, referentes a entidades que congregam organizações do ramo, parceiros nacionais e internacionais e clientes. Para ele, estes contatos contribuem com seu desenvolvimento profissional.

Sobre o relacionamento com os demais gestores, mostrou-se satisfeito: *“é uma turma bastante integrada, hoje. Está todo mundo puxando para o mesmo lado, é todo mundo puxando com a mesma força. (...) A gente trabalha afinado”*. Alegou, entretanto, que têm dificuldades representadas pela falta de tempo e sobrecarga de todos da equipe: *“estamos num processo muito de apagar incêndios. (...) Nós assumimos mais trabalho do que essas 8 horas por dia pelo trabalho normal pode [comportar]”*. Infere-se, desta colocação, que o grupo de gestores possuem pelo menos uma característica similar a sua, a de trabalhar mais tempo do que as horas normais de atividade, apontando para um alto nível de sobrecarga no trabalho deles. Apesar de colocar como uma dificuldade, não se percebe insatisfação quanto a isto na explanação do entrevistado.

Analisando sua remuneração, disse que a mesma é muito aquém do que o mercado normalmente paga a um gestor principal, mas alegou que ele e os demais gestores estão investindo ainda muito trabalho para melhorar este nível: *“o nosso nível salarial vai depender, em primeiro plano, de nós mesmos”*. A medida que a organização se desenvolver, as condições para aumentar os salários serão ampliadas. A baixa remuneração não parece representar um problema ou um motivo de descontentamento, ao contrário, o entrevistado acredita ser, junto a seus pares, responsável pela melhoria do nível salarial.

Questionado quanto aos valores organizacionais, o entrevistado não os lembrou, mas afirmou serem os mesmos seus e resumiu-os em: vontade de querer aprender, assumir a responsabilidade de fazer aquilo que se pretende e ter interesse em ser bom no que faz. Retomando os valores organizacionais expressos anteriormente, observa-se que o que foi colocado refere-se principalmente a

“valorizar a competência e responsabilidade, enfatizando a iniciativa e a criatividade”, mas não indica diretamente outros valores sistematizados. Os objetivos, para ele, estão resumidos na visão expressa no documento que havia cedido à entrevistadora. Esta sempre foi também a sua visão, foi ele quem a escreveu (no início da entrevista ele já havia dito que um dos seus projetos de vida era realizar a visão da organização), e a forma como a organização trabalha foi também grandemente influenciada pessoalmente por ele. Apesar de não ter formação como gestor, seu *“feeling”* sempre orientou-o a dar direcionamentos adequados à organização. Cumprir com a visão da Fundatecno *“é um desafio interessante”* e também *“é um projeto pessoal”*. Para enfatizar que está realizando um projeto pessoal, afirmou: *“isso aqui existe porque fui eu que fiz, senão isso não existia. Não quero dizer que não existisse nada aqui. Podia ser até que existisse coisa maior se eu não tivesse começado isso aqui. Teria aparecido um outro que já teria feito uma coisa muito maior, pode até ser. Agora, esse aqui, esse aqui saiu porque eu trabalhei desde a idéia”*. Tais colocações indicam uma forte identificação com os valores e objetivos organizacionais por parte do entrevistado. Ele acrescentou, ainda, com relação aos demais gestores: *“o projeto pessoal deles está ligado a Fundatecno, são aqueles que se identificam com isso aqui. Eu tive outros [gestores] no passado, que também fizeram isso, depois mudaram de idéia. Teve brigas internas, teve problemas. Mas esse pessoal, hoje, está muito mais motivado e está muito mais com um projeto pessoal ligado a Fundatecno”*.

Analisando a imagem que a organização tem, o entrevistado afirmou que a mesma *“está crescendo, amadurecendo com relação ao cliente”* e também com relação aos parceiros: *“tem um pessoal realmente olhando para nós com muito respeito, querendo ter a sua parceria justamente para melhorar a sua forma de agir”*. Ou seja, a organização ainda está construindo o seu espaço. Também aqui o entrevistado dá indícios de sua participação efetiva na construção desta imagem pública da organização, o que subentende um vínculo mais forte do que a satisfação por integrar uma organização que possua uma imagem positiva em seu meio.

Após conhecer o conceito de comprometimento, o entrevistado atribuiu a si a nota dez, apesar de não ter sido solicitada uma nota, mas uma avaliação. *“Eu sinto que realmente o meu comprometimento aqui é todo, enquanto esforço, eu acho que*

merecia dez, porque o esforço que eu dou é além do que eu deveria dar, entende. Meu vínculo aqui é só, é principalmente com isso aqui e nada mais. Valores, então, é sobre isso aqui". Entende-se que tal colocação apenas buscou sintetizar o que foi dito quanto a identificação com valores e objetivos organizacionais, crença e aceitação dos mesmos, desejo de manter o vínculo e esforçar-se pela organização, considerando que, durante a entrevista, o entrevistado argumentou nesta direção. Este vínculo pode ser ameaçado, se ele perceber que as coisas não vão para frente. Disse ter a capacidade de abandonar tudo: *"Assim como já fiz isso com minha família, com toda uma construção que eu tinha feito de ser empresário lá com meu pai"*. Havendo desrespeito, ou um complô, ou ser tirado de sua posição, seriam motivos para diminuir seu comprometimento, mas ele acha difícil que isto aconteça, pois: *"se uma estrutura está organizada, funciona coerente, motivada, coisa desse tipo, você vem aqui, tira um líder aqui fora, este pessoal aqui [gestores atuais] vai dizer: 'Não, não admitimos isso!'"*. Quanto a ampliar o seu comprometimento, o entrevistado afirmou, em tom de brincadeira, que gostaria de diminuí-lo: *"Eu quero um pouco mais de tempo até para cuidar da construção da minha casa"*.

Sintetizando, observa-se que o processo de socialização do gestor principal esteve orientado para o trabalho junto ao pai, em sua fábrica, e que seu exemplo enquanto administrador foi fundamental. Além disto, toda sua formação escolar e acadêmica esteve direcionada para esta atividade profissional. Tendo ocorrido um desvio neste seu projeto de futuro, o entrevistado manteve a essência do mesmo, escolhendo atividades completamente relacionadas àquelas que desenvolveria em seu projeto inicial. Observa-se também que as identificações com o pai e os vínculos com o coordenador do curso e com o orientador do mestrado foram bastante importantes na vida do entrevistado. O significado do trabalho está ligado ao prazer de realizar e especificamente colocar em prática o seu objetivo de tornar a organização confiável e importante na área tecnológica, em nível nacional. O entrevistado parece mostrar-se completamente satisfeito quanto ao aproveitamento de suas potencialidades, desenvolvimento profissional, relacionamento, importância de seu trabalho para a comunidade, etc. e entende que os valores e objetivos organizacionais são os seus próprios, o que não surpreende, considerando ser ele o gestor principal da organização desde que a mesma era apenas uma idéia, podendo ser considerado seu fundador. Os

únicos pontos negativos apresentados, referem-se ao tempo insuficiente para desenvolver tudo o que deseja e a remuneração inadequada, mas em ambos os casos o entrevistado coloca-se como responsável pela mudança destes aspectos e, assim, entende como mais um desafio em suas atividades. Demonstra uma integração completa com a organização e somente se fosse desvinculado dela contra sua vontade poderia deixar de estar comprometido com a mesma.

6.2. ENTREVISTADO “B”

O entrevistado “B” é gestor de uma das áreas hierarquicamente superiores da Fundatecno. Tem 37 anos, é de origem italiana e é o mais novo de oito irmãos (quatro mulheres e quatro homens, um já falecido). É o único dos gestores da organização que não possui formação superior, apesar de ter iniciado algumas vezes a cursar faculdades em sua área de atuação. É casado, tem três filhas e sua esposa não trabalha fora de casa. Falar sobre seu histórico familiar não foi muito fácil, pois o entrevistado teve uma vida bastante difícil. A mãe criou os filhos sozinha, pois abandonou o marido alcoólatra. Ele veio a conhecer seu pai quando tinha já 7 anos de idade. A família passou toda sorte de dificuldades, morando em situações precárias ou de favor. Desde menino sempre trabalhou ajudando a mãe, que era lavadeira, recolhendo e entregando roupas, vendendo picolé ou engraxando sapatos. Seus irmãos também desenvolviam este tipo de atividade. Além disto, todos também estudaram: *“Ela fez com que todo mundo estudasse, já desde a idade inicial mesmo, todos sem exceção. E todos tiveram uma formação, até um determinado nível, normal, sem estas reprovações, etc., porque era todo mundo ali, criado ali, no regime bastante rígido, ali! (...) Todo mundo tinha que andar na linha e trabalhar, o quanto agüentava trabalhar, ajudar em casa e estudar. E se não estudasse, apanhava. Apanhava e apanhava muito!”* Este regime rígido de educação, no entanto, parece ter sido bem aceito por todos da família: *“Minha mãe é espetacular. Hoje todo mundo agradece isso, porque todo mundo, desde criança aprendeu a trabalhar, e respeitar. E foi sempre este ambiente bastante rígido, debaixo de muita moralidade, esta coisa toda”*. Esta afirmação também já dá um indício do significado do trabalho e dos valores a ele relacionados, além de denotar o valor dos estudos, até um determinado nível de

escolaridade. Tais valores são atribuídos à maneira rígida como a mãe os educou, que atualmente parece ter a aprovação do entrevistado e seus familiares. Sobressaem-se, nestas primeiras falas do entrevistado, valores ligados ao esforço, à rigidez, ao respeito, ao trabalho e à moral, e nota-se que os mesmos foram absorvidos de uma maneira bastante imposta pelas regras rígidas utilizadas pela mãe.

Começou a trabalhar formalmente com dez anos, em fábrica de móveis, e até os dezessete manteve-se neste emprego onde aprendeu diversas atividades relacionadas ao ramo. Neste período toda a família reuniu seus ganhos para construir uma casa. Esta união e integração da família, segundo ele, permanecem até hoje, do que se pode inferir que tenha se tornado um valor assimilado por ele, no processo de socialização primária. Acredita que isto também se deve à influência do pai, que se deu *“no sentido inverso, dando um pouco mais de, digamos assim, até de força para todos nós, que cada um começou a criar um pouco de juízo. E foi cedo isso, para ajudar nessa constituição da família e no sustento, porque nós sabíamos de toda a história lá do sofrimento da mãe”*.

O entrevistado contou que posteriormente a mãe casou-se novamente, mas também desta vez não foi feliz: *“é um cúmulo do azar, da parte da minha mãe, ter passado tudo que passou lá no primeiro casamento, e passar por tudo que teve que passar no segundo casamento, quer dizer, foi um outro inferno. (...) É uma infelicidade, e por isso que eu digo que foi uma infelicidade, porque acho ela não chegou a escolher, as coisas aconteceram”*. Tal afirmação dá idéia de que o entrevistado acredita que o controle das ações das pessoas está no ambiente (locus de controle externo). A explicação dada pelo entrevistado à má escolha da mãe, atribuindo-a ao *“azar”*, não surpreende, uma vez que para manter a coerência dos referenciais individuais, esta parece ter sido uma boa maneira de compreender como uma pessoa tão rígida com o comportamento dos filhos fosse tão pouco rígida com o seu próprio e com o de um possível marido.

Com dezessete anos, o entrevistado passou a trabalhar como bancário, pois estava concluindo o segundo grau e foi indicado pelo diretor do colégio, *“ele também morava próximo e conhecia a minha família e sabia como a gente trabalhava ou não trabalhava e então ele tinha muita pena”*. Naquela época este era um excelente

emprego. Trabalhou doze anos neste banco. Quando saiu de lá veio para a Fundatecno onde está há dez anos.

Casou-se com vinte anos e considera-se muito feliz no casamento: *“A minha família é maravilhosa, quer dizer, esposa, estamos esse tempo todo junto. (...) Existe muita amizade, muita aturação, que faz parte, e de ambas as partes. (...) Não tivemos qualquer problema maior além das briguinhas eventuais, em função até (...) desse aprendizado todo e desde berço sobre como constituir uma família ou como tratar uma família, esposa e filhos, isso a gente faz e cobra de todo mundo”*. Observa-se que os valores assumidos na infância o acompanham por toda sua vida, até hoje. Mostra-se bastante satisfeito e valoriza sua família: *“Hoje, para mim, voltar pra casa é uma satisfação muito grande, lá com a criançada toda, correndo para abraçar, isso te energiza muito, e então é um espetáculo, é muito bom. Minha família é ótima e meus familiares, parentes, irmãos, (...) todos muito unidos, quer dizer, todos se ajudam. Parece que o modelo internalizado de família é aquele onde todos estão integrados e se ajudam.*

Com relação aos estudos, o entrevistado relatou que, após o segundo grau, deu início à faculdade, mas não conseguiu continuar, por causa do trabalho. Sua afirmação demonstrou o valor que o trabalho tinha para ele, naquele momento: *“Deus o livre! O trabalho era sagrado, (...) estava construindo ainda, naquela época lá, outra casa, e sustentando a família. Então era sagrado, o trabalho, e eu jamais deixava do trabalho para fazer qualquer outra coisa”*. Naquele período, o trabalho já mostrava-se central em relação aos outros aspectos de sua vida. Ele contou sobre seu trabalho no banco: *“[era] um dos melhores empregos e então toda a minha dedicação era absoluta e, como eu não podia estudar, então encarei como uma formação profissional e uma chance de carreira mesmo, de conseguir dentro do próprio banco fazer uma carreira e ter melhor remuneração, quer dizer, ter ali um projeto”*. E ainda: *“Então quem dava um pouco lá também tinha o troco, o reconhecimento. Então foi fácil a carreira no banco. Fácil é maneira de se falar”*. Tinha idéia de que aquele emprego era perfeito, em comparação com a fábrica onde trabalhou primeiro, e esforçou-se sempre para mantê-lo: *“Bancário hoje é qualquer um. Naquela época bancário era ‘pelo amor de Deus!’*. Então para mim é um dos ‘status’ que... quando então eu estava agarrando aquilo com unhas e dentes. (...) Jamais alguém precisou

desde aquela época pedir, orientar ou dizer qualquer coisa que tinha que ser feita. Eu fazia a minha e fazia a de todo mundo, entende, para mim ter a segurança de jamais perder aquele emprego, que era uma coisa do outro mundo". Tais afirmações com relação a este emprego, parecem indicar uma submissão e uma gratidão do entrevistado à possibilidade de desenvolver uma atividade de melhor padrão social e de construção de uma carreira dentro dela.

Posteriormente, quando já trabalhava na Fundatecno, iniciou novamente a faculdade, mas não continuou: *"foi tanto tempo de prática anterior que a coisa não chegava a ser instigante. (...) Não tinha nada de novidades, faltou, não foi estimulante"*.

Questionado quanto a sua saída do banco, o entrevistado relatou que o regime de trabalho, ali, era bastante rígido: *"não estranhei o regime porque o regime de casa já era semelhante"*. Neste sentido, *"qualquer deslize, lá, era rua"*. Em uma oportunidade, quando já era gerente, trabalhando sob a pressão do grande movimento de sua agência e do tempo sempre escasso para o cumprimento de todas as responsabilidades, cometeu um erro e foi demitido. *"Essa é a única coisa que todos que saem do banco carregam com uma certa mágoa, vamos dizer assim"*.

Quase que imediatamente ao seu desligamento do banco, conseguiu o emprego na Fundatecno e ficou muito entusiasmado com a oportunidade: *"eu estava rezando para conseguir uma empresa privada, não um banco. Então eu dei graças a Deus. (...) Sair de um regime lá de executor e passar para um projeto aí de poder participar, ia desenvolver as coisas, ia poder opinar e fazer as coisas acontecerem, o que não era permitido no banco. (...) A proposta, foi fabulosa para mim na época que assumi [a gestão de um dos setores], e assumi de fato"*. Observa-se que, em muitas colocações, o entrevistado alega rezar e agradecer a Deus pelas coisas que conseguiu, dando idéia de que todo seu esforço era recompensado por Deus e não que suas conquistas se deviam diretamente ao esforço feito, indicando novamente um locus de controle externo.

Iniciou na gestão de um dos setores da antiga estrutura organizacional, em 1988, e acompanhou todo o período crítico pelo qual a organização passou devido ao Plano Collor. Como conseqüência, houve grandes transformações na organização e especificamente na sua área, que foi paulatinamente agregando as atividades de

pessoal, compras, serviços gerais. Os demais gerentes destes outros setores saíram e seus cargos foram extintos. Ele foi o único que permaneceu: *“E a forma de dedicação sempre foi naquele mesmo ritmo que eu estava falando do banco. (...) Eu sempre fui indo e... as pessoas, elas em geral não se importam em que façam as coisas por elas, contanto que não decidam por elas; mas que façam as coisas por elas ninguém se importa, até agradecem. Beleza!”* Ele sempre assessorava os gestores informalmente e sempre teve muito interesse em abraçar mais responsabilidades: *“se eu encontro mais coisa que poderia fazer, posso fazer e para mim é uma festa”*. Posteriormente, em 1991, foi convidado pelo gestor principal a ocupar a gestão de uma das áreas hierarquicamente superiores, tendo claramente a noção de que era um nível diferente de atuação, mais voltado a assessoria e ao planejamento. Para as atividades mais operacionais conta com uma equipe multifuncional de assistentes, responsáveis pelas funções pertinentes a esta área dentro da organização: *“Não é por nenhum tipo de prática gerencial, mas necessidade de sobrevivência, mesmo. A estrutura ficou enxutíssima e com dificuldade financeira e todo mundo aprendeu a ser multifuncional, cada vez mais. Então é por isso que hoje a estrutura comporta até mais”*. O entrevistado parece não ter observado que por necessidade de sobrevivência a organização revisou suas práticas gerenciais e a estrutura enxuta e a equipe multifuncional são práticas gerenciais compatíveis com as diretrizes assumidas pela organização.

O entrevistado expôs um pouco das suas dificuldades em relação às novas formas de gestão: *“Eu faço, faço, vou fazendo, entende? Vou atropelando também. Isso até era mais fácil, na era da centralização, da gestão centralizada, [gestão de área], status, tal. Esse status sempre houve; não faz diferença mas sempre houve. (...) Nas decisões, nos projetos. Depois evoluiu aí para uma forma mais participativa, muito participativa. (...) E a gente a reaprender a trabalhar de forma mais participativa. É difícil”*. Pode-se observar que o entrevistado parece não demonstrar muita satisfação em trabalhar com gestão participativa, e também se observa que o status da sua posição era maior anteriormente, na sua opinião. O entrevistado relata que a escolha por uma gestão participativa *“foi uma decisão da empresa”*, dentro do processo de gestão da qualidade que vem sendo desenvolvido há cerca de cinco anos na organização. Segundo ele, *“foi muito discutido e digo: ‘vamos fazer isso!’ ”*.

Como se pode perceber ele coloca-se numa posição de quem não fez a escolha, mas aceita e cumpre. Conhece os procedimentos recomendáveis, como a organização de comissões para discutir assuntos de interesse geral, mas sente dificuldades: *“Você não vai conseguindo mais se impor ali, então a gente tem necessariamente que levar para uma discussão. Uma forma sistematizada. E como a coisa é gradativa a gente aprende, a gente se acostuma, aprende... é difícil. Muito difícil”*. Mas apesar das dificuldades, entende que houve benefícios: *“Mas se mostrou mais eficaz, melhor para a Fundatecno. Decisões mais duradouras, melhores projetos, melhor aceitação, uma melhor distribuição de responsabilidades, um maior envolvimento das pessoas, que participam, se envolvem, assumem responsabilidades”*. Infere-se que as dificuldades colocadas estão relacionadas com as referências assimiladas pelo entrevistado nos processos de socialização anteriores, onde não teve a oportunidade de participar das decisões, nem aprendeu, por falta de modelos, a administrar a participação.

Algumas falas do entrevistado indicaram crenças um pouco divergentes dos direcionamentos definidos pela organização. Seu posicionamento pareceu buscar um equilíbrio entre aquilo que para ele é adequado e aquilo que a organização defende. Para ele, dependendo da ocasião, participar e descentralizar não agrega valor, então procura dar limites, quando os outros vão além do necessário, procurando *“conscientizar as pessoas e mostrar de todas as formas esse limite do razoável, do necessário. (...) A empolgação é muito grande e a gente tem que fazer isso, sem com isso desestimular”*. Também tem esta preocupação no nível dos gestores: *“A gente tem esse trabalho de ficar sempre alertando e chamando a atenção para prazo e prazo e prazo e consequência”*. Considera que o estilo antigo de fazer as coisas, *“na base da circular”*, era mais ágil e rápido. Ele quer fazer diferente, mas enquanto ninguém reclama ele faz como sempre fez. Como considera o sistema atual moroso, cria mecanismos para agilizá-lo: *“Volta e meia eu acabo atropelando isso daí, mas também para dar um cutucãozinho, para que as coisas se normalizem, (...) para chamar a atenção”*. Segundo ele, muitas vezes é necessário organizar uma comissão para discutir e deliberar sobre determinado problema, mas ninguém quer entrar na comissão, *“arregaçar a manga e fazer acontecer”*. As dificuldades apontadas pelo entrevistado parecem estar relacionadas às contradições que frequentemente são

apontadas em organizações que trabalham com gestão da qualidade e com administração participativa. A mudança muitas vezes não é assimilada e outras vezes é feita de maneira brusca e radical, passando ao seu oposto. Tanto a morosidade, quanto a pressa e o questionamento da morosidade podem, em algum momento, serem encarados como resistências ao processo.

O projeto de vida do entrevistado, à primeira vista, diverge tanto daquilo que fazia quando trabalhava no banco, quanto do que desenvolve na Fundatecno. Relatou o desejo que alimentou, também quanto a uma formação superior, mas que nunca teve condições de realizar e que se transformou em hobby: *“arquitetura, construção”*. Na prática, esta também é uma atividade remunerada que desenvolve, embora este não seja seu objetivo último. *“Então eu vivo, desde que me conheço por gente, (...) envolvido em vendas e negociações, questões imobiliárias (...). E sempre estou construindo e vendendo, e vendendo e construindo, construo casa e vendo”*. Sempre dedicou suas férias, feriados e finais de semanas para estas atividades, mas não por motivos financeiros. No seu entender, ganha o suficiente e adequado àquilo que desenvolve em seu trabalho formal. Ele vê similaridade no trabalho que desenvolve com este seu hobby, pois em ambos desenvolve a atividade de negociante: *“então para mim é a mesma coisa aqui ou construindo uma casa: tem que fazer, tem que projetar e tem que dar resultado, tem que negociar e tem que dar retorno”*. Além de prosseguir desenvolvendo o seu hobby, pretende continuar trabalhando na Fundatecno enquanto seu trabalho puder contribuir, pois acredita que, quando a situação estabilizar, no que se refere a sua área, ele não terá mais o que fazer pela organização. O entrevistado disse sentir-se completamente realizado: *“faço exatamente aquilo que eu quero, como eu quero e então não tenho a menor intenção de mudanças, nenhum outro tipo de realização familiar, pessoal, quer dizer, eu tenho tudo como eu sempre planejei, imaginei um dia ter”*.

Quanto ao significado e ao valor do trabalho em si, o entrevistado tem uma crença de que o trabalho honesto é a única forma de se realizar e obter as coisas que se almeja na vida: *“Para mim, o trabalho significa isso: o único meio de a gente alcançar os projetos. (...) Existem mil e uma maneiras de você chegar onde quer não se utilizando um trabalho. (...) Matando, roubando, traficando, quer dizer, os meios ilícitos, na prática do submundo, é bem mais fácil. Só que, na realidade, de fato, isso*

é ineficaz, quer dizer, quem rouba, com a mesma velocidade que rouba também perde. (...) Mas parece que é até natural isso de que a gente tem ou deva conseguir as coisas através de um esforço, do trabalho mesmo, quer dizer, fazendo por merecer". O trabalho, para ele, parece estar associado a idéia de esforço e fadiga. Avaliando especificamente o trabalho da Fundatecno, afirmou ver relação entre o que pensa do trabalho e o valor social das atividades da organização: *"pela própria filosofia e política e crenças da empresa, pelas práticas, (...) procurar fazer o produto com melhor qualidade, sempre com essa atenção voltada para não prejudicar terceiros, clientes, pessoas, ambientes, seja lá o que for, não atuar em áreas bélicas, sempre voltada mais para a sociedade, o fato de não buscar um retorno financeiro, quer dizer, não ter uma finalidade lucrativa. (...) Coincide com aquilo que eu penso das coisas e então é fazer alguma coisa sem esperar retorno".* Para ele, parece que o reconhecimento surge a partir daquilo de bom que se faz, como um prêmio, não como resultado objetivo da aplicação de estratégias adequadas.

Quanto ao status, o entrevistado posicionou-se dizendo que o mesmo não é importante. O importante é o respeito à pessoa. É assim que ele se relaciona com os outros e também os outros com ele.

O entrevistado afirmou estar completamente satisfeito quanto ao aproveitamento de suas potencialidades, pois percebe que está contribuindo: *"Enquanto me sentir útil e vendo que eu estou participando, que a coisa é aceita, é implementada, é dada seqüência, (...) enquanto eu estiver fazendo uma parte, ótimo: é só o que eu quero e é o que eu preciso".*

Um ponto bastante fundamental, em todas as entrevistas, foi a percepção que cada um dos entrevistados apresentou quanto ao gestor principal, o entrevistado "A". No caso do entrevistado "B", sua primeira colocação parece influenciada pelos esquemas conceituais dos relacionamentos com outras figuras de autoridade: *"é o máximo, é um profissional, nesse contexto da Fundatecno, que eu mais respeito, como profissional e também como pessoa. Ele sabe se impor, e então é um respeito absoluto. (...) Nessa questão hierarquia, chefe, eu também sei o meu lugar e então eu posso fazer as coisas, eu consigo distinguir aí o que eu posso e o que eu não posso e decidir ou não e, naturalmente, o que eu acho que seria extrapolar a função eu vou discutir e buscar autorização. (...) [O gestor principal] nunca criou nenhuma espécie*

de barreiras, não impôs nada nesse sentido de resguardar ou de salvar aí o cargo dele e tal, impor condições ou respeito". Quanto aos subordinados, o entrevistado relatou um relacionamento bom, onde todos conhecem os limites de sua atuação e respeitam uns aos outros. Considera que sua posição de chefe é bem aceita pelo grupo e o trabalho flui com tranquilidade. Não existem atritos e ele trata a todos com igualdade. Também com relação a oportunidades de receber feedback, mostra-se satisfeito: *"o feedback é automático. E a correção também é. Os ajustes, correções e melhorias acontecem numa velocidade incrível, porque a gente já tem que sair costurando aquilo que fez; no bom sentido e no mau sentido, quer dizer, aquilo que a gente faz com correção e aquilo que a gente faz, aí, com certa infelicidade"*. Declarou existir satisfação também com relação às condições para realização das atividades e para o desenvolvimento profissional: *"a empresa (...) oferece condições e chances de capacitação enormes, para meu próprio desenvolvimento. Todas as condições, a empresa oferece, todas!"* Como é possível observar, o entrevistado parece estar satisfeito nos diversos aspectos referentes às características organizacionais, do trabalho e das relações internas.

O entrevistado apresentou uma opinião particular com relação a benefícios: *"eu não sou a favor de nenhum outro tipo de benefícios além desses que são impostos por lei, (...) eu defendo que tenha que existir uma remuneração condizente com aquilo que o próprio empregado proporcione para a empresa. (...) Digamos assim, dedicações extras, ou ganhos e resultados extraordinários, que ele traga para a empresa, tem que existir formas de remunerar isso. É uma forma de remuneração variável"*. Assim o próprio empregado investiria naqueles benefícios que, para ele, seriam mais interessantes. Ele não se utiliza dos benefícios oferecidos pela empresa e utiliza-se do que ganha, que para ele está além das expectativas, para suprir suas necessidades: *"no meu entendimento, eu até recebo a mais daquilo que eu faço pela empresa. E nunca fiz questão, não utilizo de benefícios que são colocados. (...) Aquilo que eu preciso, eu faço com aquilo que eu recebo"*.

A avaliação que o entrevistado fez dos valores organizacionais demonstrou que ele conhece, participou da discussão que definiu, concorda e se identifica com eles, apesar de algumas observações anteriores que davam indícios de que os fundamentos dos seus valores pessoais não estavam exatamente integrados às práticas

direcionadas pelos valores organizacionais, como era o caso da administração participativa, por exemplo. Segundo o entrevistado: *“Existe uma certa coincidência de valores. De outra forma ficaria até um pouco difícil o meu próprio exercício da função, porque tudo está relacionado. Tudo aquilo que a gente tem que fazer e praticar está diretamente relacionado ou é consequência dos valores, das políticas da casa. A gente só pode fazer aquilo que estiver de acordo com as políticas e crenças e filosofias. Então eu acho que, pelo fato até de estar fazendo e de conseguir fazer e implementar essas coisas, então é porque eu aceito e concordo com essas políticas. Para ser sincero, acho que não discordo de nenhuma delas. Eu acredito ter participado das discussões para estabelecer também todas as políticas”*. O entrevistado afirmou que, tendo participado das discussões que definiram os valores e objetivos organizacionais, também colocou sua posição e influenciou de alguma maneira, por isto não discorda das políticas definidas, representadas pelas crenças, valores, objetivos e missão organizacional. Na sua opinião, os valores que mais fortemente se aproximam dos seus próprios são a lealdade, a honestidade e o valor do trabalho, mas ainda citou a criatividade, a iniciativa, o reconhecimento que é dado às pessoas, tanto interna quanto externamente, a valorização dos clientes e da qualidade. *“Eu respeito estes princípios e também concordo com todos eles, acho que coincidem com os meus próprios”*. Observa-se que em tese, em conceito, existe identificação com os valores, mas alguns aspectos do seu posicionamento assemelham-se mais com submissão do que com uma profunda compatibilidade. Dentro do trecho citado, tal suspeita se mostra na afirmação: *“A gente só pode fazer aquilo que estiver de acordo com as políticas e crenças e filosofias. Então eu acho que, pelo fato até de estar fazendo e de conseguir fazer e implementar essas coisas, então é porque eu aceito e concordo com essas políticas. Para ser sincero, acho que não discordo de nenhuma delas. Eu acredito ter participado das discussões para estabelecer também todas as políticas”*. Tais afirmações não parecem defender idéias próprias, mas de aceitar idéias de outrem.

Impressão similar passa quando se observa a avaliação quanto aos objetivos organizacionais: *“me estimula também e faz com que eu faça com a maior boa vontade do mundo qualquer coisa, por menor que seja. (...) Porque ela se assemelha com aquilo que eu pretendo também fazer, particularmente, quero dizer. A empresa*

deseja chegar a um determinado patamar, ser maior, fisicamente maior, ampliações, essa busca de criar [setores] auto-suficientes, com autonomia (...). As áreas que se pretende atuar, essa preservação, essa delimitação quanto a questão de não trazer prejuízos ao ambiente, a pessoas ou até fazer o melhor. São bastante semelhantes com os meus projetos pessoais: construir, construir cada vez mais, consolidar mais uma própria situação econômica para a gente ter um respaldo, uma tranquilidade maior para realizar mais". Ou seja, a identificação, segundo o entrevistado, se dá pela similaridade entre os seus objetivos e os da organização, mas não parece existir uma integração entre estes objetivos, podendo cada um deles realizar-se separadamente. Os objetivos do entrevistado são parecidos com os objetivos organizacionais, mas não existe uma relação direta entre eles, podendo, de forma independente, tanto a organização quanto o entrevistado atingirem seus objetivos sem afetar os resultados um do outro, considerando que a atividade de construtor, a que se referiu, não é desenvolvida pelo vínculo com a organização.

Questionado quanto a imagem da organização, o entrevistado disse que ela tem melhores condições de sobrevivência por oferecer serviços diversificados e que passou por diversas conjunturas difíceis, que ensinaram melhores caminhos a seguir. É uma organização criativa, que investe em novas áreas e produtos e arrisca, *"buscando adequá-la aquilo que de fato os clientes querem, ou da forma como querem, e está sempre se adequando à conjuntura do mercado"*.

Avaliando seu comprometimento, após conhecer o conceito base, o entrevistado definiu-se comprometido, pois as políticas e objetivos coincidem com o que julga correto: *"então de certa forma eu me sinto na obrigação de contribuir, de fazer alguma coisa"*. Descreveu também um vínculo instrumental com a organização: *"Eu julgo que eu até recebo muito. Não só em termos de remuneração, por reconhecimentos. Eu tenho um retorno muito grande da empresa e então eu sempre me sinto na obrigação, entre aspas, pelo fato de ter esse reconhecimento todo, de fazer pela Fundatecno"*. Também explicou seu comprometimento pela participação nos destinos da organização: *"É no envolvimento que a gente tem na própria construção da empresa, de buscar soluções, traçar a visão, definir valores, crenças e objetivos, (...) na construção mesmo, na consolidação daquilo ali. (...) Como particularmente a gente faz com os projetos pessoais"*. E também apontou a

responsabilidade social que representa contribuir com a execução dos objetivos organizacionais: *“isso cria um comprometimento muito grande: sociedade, empresas, clientes, funcionários, famílias de funcionários. A gente tem que manter faturamento para não desligar ninguém, para poder aumentar benefícios, para poder criar um monte de coisas, para expandir, para melhorar, para dar melhores ferramentas. A gente acaba se confundindo como parte da empresa, quer dizer, quanto maior o nível de responsabilidade maior o comprometimento. Então isso é que mantém a gente comprometido”*. Considerando os argumentos utilizados pelo entrevistado, presume-se que o mesmo está comprometido com a organização, pois o mesmo refere tanto aspectos instrumentais, como a remuneração, quanto afetivos, como a identificação com objetivos e valores. Chama a atenção, no entanto, a “obrigação” referida, pois sentir-se obrigado não parece demonstrar a realização do “forte desejo” de manter o vínculo e nem a “intenção” de se esforçar pela organização. Mudanças que se refiram a saída do gestor principal, que representem mudança de políticas e objetivos, diminuição da sua possibilidade de participação ou o retorno a um papel puramente executor seriam os motivos para diminuir ou desfazer seu vínculo de comprometimento com a organização.

Em síntese, observa-se que o entrevistado “B” teve, num processo de socialização primária, uma educação rígida e disciplinada que demonstrava que o trabalho era a maneira de as pessoas se desenvolverem, crescerem e enfrentarem dificuldades. Tendo absorvido este conceito, ele deu sempre prioridade ao trabalho e à disciplina no trabalho. No seu emprego anterior, foi sempre bastante submisso às normas estabelecidas, mas sempre como um investimento no seu crescimento e na sua carreira. Na Fundatecno seu vínculo é um pouco diferente, pois adquiriu uma condição de participação nos destinos da organização e, portanto, sente-se responsável por ela, mas ainda tem dificuldades de promover esta participação no todo da organização. A possibilidade de contribuir faz com que se sinta valorizado e se comprometa com a organização, mas seu projeto de vida parece não integrar-se à organização. Seu objetivo é semelhante, em termos de construção e crescimento, mas permanecerá, mantendo os valores, que também são compatíveis, enquanto a realidade organizacional for esta para a qual está adaptado. Mudando esta realidade, ele se sentiria descomprometido, mas isto não esvaziaria a sua vida uma vez que seu

hobby, que também é um trabalho, tem condições de mantê-lo e à sua família. A visão de que seu salário é muito superior ao que merece e precisa, valoriza seu vínculo com a organização.

6.3. ENTREVISTADO “C”

O entrevistado “C” acumula duas funções no grupo de gestores da Fundatecno. É gestor de uma das áreas hierarquicamente superiores e também de um dos setores. Tem trinta e quatro anos, é casado e tem um filho de quatro anos. A esposa tem curso superior e trabalha na área de sua formação. É descendente de portugueses e italianos, mas relata grande influência da cultura italiana em sua educação. É graduado em engenharia mecânica. Seus pais se separaram quando era ainda criança e, por este motivo, foi criado inicialmente pelos avós e posteriormente viveu com uma tia-avó. Tem um irmão mais novo.

Quando criança tinha muitos problemas de saúde, e, segundo ele, por este motivo dedicou-se muito aos estudos. Estudar sempre teve um grande valor: *“talvez até seja uma fuga, eu não sei, ou porque gostava, eu comecei a estudar bastante. E eu via naquele processo que estava acontecendo que ‘eu tenho que me virar’. (...) A família sempre deu apoio a estudar porque essa era a única chance de ter algum futuro na vida. (...) Eu gostava de estudar e eu sempre fui um aluno que sempre me dei bem”*. Direcionou seus estudos para o campo tecnológico e, já naquela época, pensava em estudar no exterior. Durante a faculdade, morou com a tia-avó, que teve grande influência no seu desenvolvimento, por ser uma pessoa que sabia enfrentar dificuldades e porque também valorizava os estudos: *“ali eu aprendi muito essa força de vontade, essa luta, persistente, porque ela era uma senhora que prestou vestibular com cinquenta e cinco anos, passou e se formou com sessenta. Então, aquela italianona pegadora mesmo. Aprendi muito disso com ela e, então, de obstáculo eu não tenho medo. Aprendi isso”*. Durante a faculdade teve um dos melhores desempenhos e, além disto, também teve grande participação em movimentos estudantis, lutando pelos direitos dos estudantes, lutando por ideais. Com a pressão de tantas atividades extra-curriculares e dos estudos, o entrevistado, em uma

oportunidade, esteve estressado, necessitando de tratamento médico e muito apoio da tia-avó.

Quando concluiu a faculdade, buscou cursos de pós-graduação na área tecnológica. Neste período, participou de um evento na cidade sede da Fundatecno. A organização tinha quase três anos de funcionamento e ainda desenvolvia suas atividades dentro da estrutura da universidade. Alguns colegas de faculdade, que estavam trabalhando na Fundatecno, convidaram-no para fazer parte do grupo. Ele imediatamente identificou-se com a organização, com o clima e a cultura que percebeu: *“eu cheguei na Fundatecno e vi aquela força, aquela cultura muito puxada pelo [gestor principal]. Aquele cara que trabalhava aqui não tinha medo de nada, ele trabalhava muito. E o pessoal tinha resultado. Então isso me impressionou. (...) Aqui o pessoal era, sabe, bem batalhador. Então é a cultura do [gestor principal], uma cultura que tem muita influência germânica.* O entrevistado encontrou, na organização, um clima semelhante ao que já fazia parte dos seus referenciais, de trabalho, coragem e esforço, e, na liderança, uma pessoa com características semelhantes às aquelas que admirava em sua tia-avó. Além disso, observou a possibilidade de realizar seus projetos profissionais, pois tinha interesse em trabalhar com tecnologia aplicada e fazer mestrado, o que também era possível fazer, concomitantemente ao trabalho na organização. Foi um período de crescimento e aprendizado para o entrevistado. As condições simples de trabalho, que demonstravam a luta do grupo pelo ideal de construir a Fundatecno, também parecem ter-se mostrado compatíveis com sua forma de encarar a vida. Também se pode observar sua crença de que a cultura germânica se caracteriza por dedicação ao trabalho, como a cultura italiana e isto também promove a sua identificação. Seu comentário confirma alguns aspectos da cultura organizacional: *“A cultura que se formou naquela época, do trabalho, da força de vontade, se mantém hoje. De uma certa forma, as pessoas que ficaram aqui dentro, elas foram se amoldando a isso”.*

Ao relatar seu desenvolvimento dentro da organização, o entrevistado indica algumas situações que estreitaram seu vínculo, que demonstram seu esforço em prol da organização e o desejo de nela permanecer: *“eu comecei a me destacar um pouco aqui, pela força de vontade, talvez herdando isso das coisas passadas, e querendo mostrar que realmente eu tinha o meu trabalho, tinha o meu valor, e comecei a*

assumir algumas posições de destaque, o pessoal começava a me ouvir. Então, sempre ali batalhando pela Fundatecno, comecei a adquirir um certo amor pelo negócio. (...) Quando saiu a crise, aí eu percebi o quanto que as pessoas estão comprometidas. Porque no sucesso é fácil vir o comprometimento. Quando você está no fundo, na lama, aí você começa a perceber quem é que já está: 'rapaz, eu tenho que pular fora desse barco'. E isso me irritava profundamente. (...) O pessoal ia pro exterior e quando voltava não ficava na instituição, e aquilo foi me irritando". Ele temia que este tipo de comportamento, por parte de colegas, de deixar a organização em seu período crítico, fosse prejudicar o clima de trabalho que tinham. Não queria que a organização parecesse um "trampulim" para oportunidades melhores, pois sua visão sempre foi a de querer ver a organização crescer, por acreditar nos seus objetivos: *"a Fundatecno é um instrumento muito interessante para o desenvolvimento do país. (...) Nas áreas de nossa competência, nós podemos ajudar o país. Ajudar o país, progredir, prosperar, todos os colaboradores"*. Aqui aparece o valor que ele vê no trabalho da organização, influenciando seu vínculo: a organização pode dar uma contribuição social em dois níveis, ao desenvolvimento do país e às pessoas que nela trabalham.

Foi no período de crise da organização, em 1990, que o entrevistado conseguiu uma bolsa para estudar no exterior, realizando o seu projeto de vida, do tempo da faculdade. Tinha concluído os créditos do mestrado no Brasil e foi pesquisar e escrever a dissertação nos Estados Unidos, onde ficou por um ano e meio. Surgiu uma oportunidade de continuar lá, mas ele decidiu retornar ao Brasil, para manter seus princípios, contrários àqueles de outros colegas que se utilizaram dos recursos da organização e depois, na crise, a abandonaram. Relata o comentário que fez na oportunidade: *"eu devo tentar [voltar], porque sempre quando os outros fizeram isso eu fui radicalmente contra. Então não posso, por princípio, deixar a Fundatecno. Eu tenho que voltar, eu tenho que ajudar"*. Ele sentiu necessidade de manter a coerência entre pensamento, sentimento e ação.

Seu retorno dos Estados Unidos coincidiu com o retorno, da Alemanha, do seu colega, que hoje também é gestor na organização, o entrevistado "D". Naquela oportunidade, ambos foram convidados a assumirem posição de gestão intermediária, considerando a antiga estrutura organizacional, de suas unidades, onde trabalhavam

profissionais mais velhos, que desacreditavam, um pouco, de suas capacidades em desenvolver suas novas atribuições: *“Então nós tínhamos um desafio de arrumar a coisa e ainda convencer os velhos que nós éramos capazes de fazer”*. Tanto ele quanto seu colega haviam sido convidados para continuar trabalhando fora do Brasil, mas resolveram retornar por questões de princípios: *“é uma coisa que eu posso te dizer, é por princípios. É, o nosso princípio fez voltar, sabe? É aquele negócio assim: ‘preciso [voltar]. De uma certa forma foi dinheiro público que foi gasto na gente e nós temos que voltar e dar retorno para a Fundatecno e para o país’*. Não é fácil encontrar assim (risos). Mas é o que eu estou dizendo, isso aqui eu acho que vem lááá do berço! Vem do berço. Então nós falamos: ‘vamos tocar? Vamos!’ Fizemos um pacto entre nós de segurar as pontas e um se apoiar no outro”. Pode-se observar, aqui, valores de honestidade, integridade e coesão entre pares, além da motivação representada pelo desafio. Tais fatores também parecem estar envolvidos no comprometimento deste gestor, e, como ele mesmo expressou, foram adquiridos no seu processo de socialização: *“Vem do berço”*.

Neste processo de reerguer a organização para superação do período de crise, o entrevistado e seu colega tiveram uma participação fundamental, que contribuiu para a definição dos destinos da mesma. Juntamente com a alta gestão, definiram o grupo de pessoas imprescindíveis à organização, que poderiam contribuir no processo de combater a crise e voltar a crescer. Era um período de grande desmotivação, inclusive por parte do gestor principal e, segundo o entrevistado, ele e seu colega, quando retornaram do exterior, trouxeram um novo ânimo ao grupo. Neste momento, iniciaram a implantação do TQC, a estudar sobre gestão, a diminuir os níveis hierárquicos e a trabalhar pela descentralização, pois *“o [gestor principal] tinha alguns defeitos seríssimos de centralização, ele não confiava nas pessoas, ele não confiava nas pessoas”*. O entrevistado relatou que as ações que implementaram naquele momento foram válidas, e também pode-se observar que sua participação neste processo contribuiu para o desenvolvimento do seu comprometimento: *“em 1992, achavam que a gente ia cansar e desistir e hoje o que a gente vê é a motivação aumentando, porque você se motiva com os resultados que você obtém. E aí, como você foi um dos que ajudou a tirar da lama, você se sente um dos donos do negócio”*. Mas ele entende que não somente os gestores são donos do negócio, inclui também os

colaboradores: *“não só nosso, mas das pessoas que estão ajudando aqui”*. A satisfação que demonstrou pelos resultados que obteve, no entanto, não o fez pensar que a missão está cumprida, mas que é necessário continuar trabalhando pelo desenvolvimento da organização: *“o desafio de sobrevivência é constante, sabe. A gente não pode relaxar, (...) é uma luta, uma luta constante. E isso de uma certa forma eu acho a gente se acostumou, faz parte da nossa cultura”*. E lutar, conforme já foi relatado, faz parte dos referenciais assimilados pelo entrevistado.

Retomando alguns aspectos referentes à família, o entrevistado relatou que hoje tem o tempo um pouco restrito, por chegar tarde em casa, devido ao trabalho, mas tem grande prazer na vida familiar. Pode-se observar que este valor, como outros relatados, estão ligados a sua socialização, ou seja, a esquemas apreendidos nos processos vividos anteriormente a sua entrada na organização: *“a minha avó era a ‘pivot’ da família, aquela mãezona italiana, a ‘mamma’, que segura todas e que faz tudo. Então, eu ficava muito com eles e então era aqueles valores, aqueles valores antigos, valores de honestidade, de trabalho, de que não tem que dever nada para ninguém. Depois com a morte deles e a separação, a minha tia-avó (...) assumiu esse papel, e ela foi criada por eles, porque ela era a irmã muito mais nova. Então, uma família que veio da Itália com muita dificuldade, e conseguiram alguma coisa, se manter pobre, mas viver com dignidade, trabalhando. Então isso eu peguei muito forte. E outra coisa é não ter medo de dificuldades”*. O entrevistado expôs um pouco mais sobre seus valores e, na própria seqüência lógica de seu pensamento, relacionou-os aos valores organizacionais, com uma afirmação que permite inferir que os valores pessoais são fatores envolvidos no comprometimento organizacional: *“de uma certa forma, eu também tenho um pouco de ideologia. Então, a exploração, o capitalismo explorador, essa concentração de renda, são coisas que me incomodam, me incomodam muito. Você vê um país como o Brasil numa situação dessa, num desequilíbrio social imenso, mas com uma riqueza que você não entende. (...) Então são coisas que incomodam. Então eu acho que, com esses princípios e mais um pouco de idealismo, adquirido durante o processo universitário, tenha formado um pouco dos valores, nossos valores, que estão um pouco expressos aí nas crenças e valores da Fundatecno. (...) A gente conseguiu formar uma equipe, que se afinaram. Pessoas*

que não têm esses valores não ficaram aqui. Se isso vai gerar o sucesso ou não por longo tempo, eu não sei, mas que nós saímos do buraco, saímos”.

O entrevistado relatou que todo o grupo de gestores se empenhou em reerguer a organização, de forma integrada e com muito empenho, atingindo resultados tão motivadores, que levam-nos a investir sempre muito de si mesmos no seu crescimento: *“A gente tem que trabalhar dez, doze horas por dia, e sábados e domingos. É duro, não é fácil não. Então, a gente é jovem e ainda tem energia para isso. Porque a gente está trabalhando é para que a gente tenha uma instituição mais profissional para que exija... não que exija menos, mas que seja mais distribuído isso. (...) Nós organizamos a casa aqui em cima e estamos já em processo de organização, formar mais gente motivada e que toca”.* Observa-se, deste relato, que o desenvolvimento da organização faz parte dos planos do entrevistado e que ele percebe-se integrado aos demais gestores neste projeto.

Quanto às suas atividades atuais, o entrevistado relatou estar acumulando funções, dentro deste processo de investir no desenvolvimento da organização. Acumula duas funções na alta-gestão e ainda faz projetos: *“então é uma loucura, mas eu consigo, eu gosto. (...) Eu estou querendo exatamente estruturar aqui para aliviar um pouco o meu trabalho”.* Seus projetos para o futuro referem-se ao desenvolvimento profissional e à organização. Pretende fazer outra pós-graduação, mas a ênfase recai para a realização dos objetivos organizacionais: *“meu plano de vida é consolidar esse negócio aqui, fazer realmente ficar uma coisa de renome nacional, e talvez até latino-americana”.* No plano mais pessoal almeja somente permanecer mantendo seu nível de qualidade de vida.

Pode-se observar que o trabalho ocupa uma parcela muito significativa da vida do entrevistado. Ele relatou que se tornou um pouco *“workholic”*, seu único hobby sempre foi estudar. E atualmente gosta de olhar os canais internacionais de tv a cabo. Não conseguiu dissociar a análise do trabalho em si do trabalho da organização e prosseguiu explicando os seus objetivos em relação ao seu trabalho na organização, onde se pode observar que são objetivos pessoais, mas que refletem no desenvolvimento da organização e demonstram o seu comprometimento: *“sou meio ‘workholic’ e o meu desafio, o meu ‘hobby’ é fazer isso aqui funcionar. Talvez a realização profissional seja de ter alguma coisa de primeiro mundo no país que eu*

posso dar opinião. Ele vê na organização a oportunidade de influenciar no crescimento do país e botar em prática suas idéias, pois tem esta liberdade dentro da organização. Pretende fazê-lo de maneira descentralizada, contrariando o antigo modelo do gestor principal. Além disso, pretende ganhar dinheiro com este trabalho, quebrando o paradigma que considera existir nesta área profissional: *“eu não quero ser milionário, eu quero ter uma boa condição de vida, tranqüilo, e estou batalhando para isso”*. São objetivos que vão além de um plano individual, passam pelo valor social que ele observa em realizar seus objetivos, que por sua vez só se concretizam por via da organização. Pode-se verificar valores relacionados ao trabalho, como o desenvolvimento do país, a prática de suas idéias, os ganhos para uma melhor condição econômica e a valorização da contribuição da equipe. Pretende, com isto, contribuir com a mudança dos valores no país.

Continuando sua reflexão quanto à importância do trabalho diante das outras esferas de vida, o entrevistado observou: *“Mas eu percebo, numa autocrítica (...) cada um está esgotado, tem muita coisa para fazer. (...) Superocupados e prejudicando, um pouco, a custo da vida familiar. Tem esse preço que a gente paga, não sei (...) se é a motivação demais ou se é o excesso de responsabilidade, ou que está muita coisa na nossa mão e nós não podemos deixar cair, tem muita gente aqui embaixo confiando na gente (...). As pessoas deram um voto de confiança e então a responsabilidade é grande”*. Aqui ele se questionou quanto ao porquê do comprometimento, que tira o tempo do convívio familiar a todos os gestores, e apresentou alguns fatores: motivação, responsabilidade, manutenção da coerência das atitudes assumidas publicamente.

Avaliando o valor social específico do trabalho desenvolvido por ele, relatou entender que a aplicação da tecnologia, para resolver os problemas cotidianos e facilitar a vida das pessoas, tem um grande valor social, assim, pouco a pouco, existirão menos diferenças sociais, quando uma maior parte da população tiver acesso aos benefícios da tecnologia.

Quanto ao status inerente às suas funções, o entrevistado disse que acredita que, a medida que a Fundatecno se desenvolve, sua posição se destaca cada vez mais, mas este não é seu objetivo principal: *“eu quero é ganhar dinheiro. É ter uma vida*

boa, quero ter uma vida, para a minha família, boa, e eu vou batalhar e trabalhar para isso”.

No que se refere ao aproveitamento das suas potencialidades, para ele, a organização permite um amplo aproveitamento, pois dá liberdade para o uso de sua criatividade. E o desenvolvimento profissional que a organização tem lhe proporcionado, ele entende como muito positivo, pois quando começou era recém formado e teve a possibilidade de fazer seu mestrado, realizar seu projeto de estudar no exterior, participar de inúmeros cursos e workshops.

O relacionamento interno, segundo descreveu, é muito bom, só “*complica*” se surgem pessoas que são contrários às crenças e valores da organização. Relatou um grande respeito pelo gestor principal: “*eu tenho uma admiração grande pelo trabalho dele, pela persistência, porque sem que ele tivesse segurado esse negócio na marra - ele criou e segurou na crise, mesmo - isso aqui não teria vivido. Só que as vezes eu entro em atrito com ele no campo das idéias. (...) Mas a gente acha os caminhos de discussão e esse é o ponto que a gente tem mantido*”. Quanto a sua equipe, entende que é jovem e está em processo de formação, por isso dá liberdade de errar e às vezes assume “*uma posição de pai*” dando orientações mais específicas quanto ao trabalho deles. “*Então é um relacionamento ótimo*”.

Sobre as oportunidades de feedback, o entrevistado relatou que anualmente desenvolvem um sistema de avaliação, onde tem obtido boas notas. Também quanto às condições para realização das atividades ele declarou-se muito satisfeito. Já com relação ao salário e aos benefícios, relatou que poderiam ser bem melhores, mas fez uma ressalva: “*Salários aqui na Fundatecno é um processo que a gente gera. Então depende da nossa competência e todo mundo sabe disso aqui dentro. (...) Eu acho que deveria receber mais, no mercado eu certamente receberia mais. (...) Agora, benefícios, existe uma reclamação geral*”. Entende que todos os gestores estão ganhando salários aquém do mercado, mas estão investindo agora, na possibilidade de, num futuro próximo, ganharem e também pagarem melhores salários: “*Nos últimos dois ou três anos é consistente o aumento salarial real aqui dentro. Uma busca de recomposição salarial em função dos resultados do nosso trabalho. Mas ainda tem campo para ir*”.

Solicitado a analisar os valores da organização, o entrevistado citou-os e comentou-os, seguindo um encadeamento de idéias bastante semelhante ao que utilizou no início da entrevista, quando posicionou-se voluntariamente sobre este assunto. Mas acrescentou uma observação nova com relação à parceria, que é um dos valores da organização: *“eu acredito nisso mesmo, porque nenhuma empresa hoje consegue sobreviver sozinha. Ela tem que fazer laços, quase que de família, com parceiros, porque na hora das dificuldades é que esses laços de família vão te ajudar e você vai juntar forças para conseguir competir no mercado em tempo hábil”*. Aparece aqui, novamente, a importância do processo de socialização primária. São os valores aprendidos muito cedo em sua vida que demonstram que, nos momentos de dificuldade, os laços de família contribuem para sua superação.

Questionado quanto aos objetivos, o entrevistado citou, de imediato, a visão da organização, que norteia qualquer objetivo organizacional e acrescentou: *“essa visão, ela foi lançada pelo [gestor principal], no processo de planejamento estratégico por que a gente passou, e nós contribuimos para acertar um pouco o texto e discutir um pouco, entender qual era essa visão e compartilhar dessa visão”*. No seu entendimento, a definição da visão trouxe benefícios para o direcionamento do grupo gestor: *“[antes] a gente não tinha essa visão, (...) e aí começam a virar guerras pessoais. (...) Para você ter um time unido você tem que direcionar primeiro e ver se essa direção todos compartilham”*.

A visão do entrevistado quanto a organização em relação ao mercado, é de que existe uma demanda pelos seus serviços e que seu espaço está ainda em formação, mas acredita que, se o cenário brasileiro continuar economicamente estável e a produção for cada vez mais valorizada, a organização também se consolidará neste espaço:

Quando o conceito de comprometimento foi expresso ao entrevistado para uma avaliação, o mesmo não se prendeu ao conceito propriamente dito e avaliou que, em primeira instância, seu comprometimento é com o país: *“eu tenho um comprometimento com o meu país. E acredito que esta instituição pode apoiar o país. É uma coisa mais ideológica, mais ampla”*. E, com relação à organização, ele novamente referiu-se ao seu comprometimento como um vínculo familiar: *“a gente se sente um pouco dono da coisa, também, e eu acho que o momento da crise, quando*

you know, you know it's strengthened. So, you don't want that son that you helped create, that he dies". Ele também acredita que o vínculo foi fortalecido pela sua participação nas ações que tiraram a organização da crise. Seu comprometimento poderia ser ameaçado se a organização sofresse algum forte impacto ligado a quebra da estabilidade econômica ou do desenvolvimento industrial, destruindo seu mercado: *"se isso aí não progredir vai acabar e aí eu sou suficientemente inteligente para poder ver que não adianta dar murro em ponta de faca, não adianta".* Outra importante ameaça está ligada ao principal gestor: *"a questão de tirarem o [gestor principal] e botarem uma outra pessoa aqui (mostra no desenho do organograma, que fez) - que um [outro gestor principal] tem poder para modificar isso tudo aqui - e aí pode haver problemas de afinidade, de valores".* Mas ele não acredita que isto aconteça, pois: *"essa pessoa (o gestor principal) tem o apoio de toda a instituição".* Sabendo-se que o gestor principal é o fundador e que seus valores e sua visão são os principais norteadores da organização, observa-se a importância desta afinidade entre participantes do grupo de gestão e o principal gestor, para o fortalecimento dos vínculos de comprometimento. Refletindo sobre a possibilidade de estreitar ainda mais o vínculo com a organização, o entrevistado responde de forma bastante semelhante ao gestor principal: *"Ah, não pode aproximar mais. Chega! (Risos). Eu já estou até o pescoço com esse negócio aqui. Eu preciso é diluir um pouco. (...) Eu estou ainda aprendendo a técnica de chegar em casa e esquecer os problemas da Fundatecno (...). Essa técnica não é fácil".*

Sintetizando as informações colhidas junto ao entrevistado "C", observa-se a grande influência dos valores familiares, absorvidos em seu processo de socialização primária, no desenvolvimento de seu comprometimento com a organização. O trabalho, a batalha, a luta por superar dificuldades, a força da família na superação das dificuldades, a lealdade e a honestidade, o interesse pelo desenvolvimento de todos, mostraram-se valores trazidos da vida familiar que encontraram condições favoráveis de desenvolvimento dentro da organização, na compatibilidade com o gestor principal e na integração com o grupo de pares. Também a socialização referente a escola/academia contribuiu para o desenvolvimento do seu vínculo, pois acredita que através das atividades da organização pode atingir seus ideais de mudança social, iniciados no processo de participação do movimento estudantil.

Apesar de demonstrar grande valorização da família, o trabalho é o centro da sua vida, tanto que até os objetivos pessoais estão a ele relacionados. Seus objetivos não se referem a cumprir com objetivos organizacionais, mas se confundem com estes, além de ter, até o momento, realizado grande parte dos seus objetivos pela via da participação nesta organização. Seus valores também são compatíveis com os organizacionais e ele percebe que também influenciou neste sentido. A consciência desta influência, tanto em nível de valores, quanto em nível de direcionamento dos destinos da organização também demonstraram ser fatores envolvidos no seu comprometimento. É interessante observar que, apesar de entender que sua posição lhe dá status profissional e social, tal fator não parece mobilizá-lo, e também com relação a ganhos salariais, apesar de referir-se a sua ambição de ganhar dinheiro, adia-a em nome do desenvolvimento da organização, na qual investe quase a totalidade do seu tempo. A expectativa de um futuro melhor neste aspecto e também quanto a imagem da organização no mercado parecem ser também fatores relacionados ao seu comprometimento. A quebra de objetivos ou valores, ou a substituição do gestor principal, seriam os motivos que poderiam enfraquecer este vínculo.

6.4. ENTREVISTADO "D"

O entrevistado "D" é gestor de um dos setores da Fundatecno. Tem trinta e quatro anos e é formado em engenharia mecânica. É casado. Sua esposa tem formação superior e trabalha em sua área. Tem duas filhas. É descendente de alemães. Foi educado dentro de sólidos princípios religiosos e pratica a religião Luterana.

O relato que o entrevistado fez sobre sua família trouxe informações importantes que contribuem para que se possa inferir quanto aos fatores envolvidos no seu comprometimento com a organização. Para ele, a família teve grande influência na sua formação, pois sua educação sempre primou por um excelente nível de relacionamento e zelou por um clima de cordialidade, honestidade e preservação de valores voltados ao respeito e valorização dos outros, e de honrar compromissos assumidos. As questões de fé orientam sua escala de valores pessoais, seguindo a tradição trazida pelos avós, que vieram da Alemanha. O trabalho também sempre foi

um valor fundamental para sua família: *“Então essa questão do trabalho, da dedicação, da seriedade, dentro dessa cultura alemã, é muito forte e também certamente perpassou, e eu tenho alguns traços muito fortes dessa questão de que o trabalho é uma coisa muito importante. É trabalho o que valoriza o homem, e dentro dessa relação de trabalho, certamente alguns compromissos que hoje eu assumo, algumas posturas que hoje eu assumo, são uma consequência dessa própria vivência do passado”*. Aqui já se pode observar os valores que norteiam a vida do entrevistado, a importância do trabalho em sua vida e o quanto isto está vinculado a sua socialização primária. Observa-se que o trabalho tem um significado positivo e central enquanto formador da identidade e auto-conceito deste gestor.

Esta crença na importância do trabalho na vida das pessoas levou-o a trabalhar desde muito cedo, primeiro ajudando nas tarefas de casa, e depois em um negócio onde seu pai era gerente. Começou a trabalhar formalmente, com carteira assinada, com quatorze anos e, para ele, isto era um motivo de orgulho. Seu pai representou um papel muito importante, como modelo, para seu desenvolvimento profissional: *“meu pai sempre trabalhou dentro de princípios de produtividade, (...) em 25 anos atrás, ele tinha muito claro um conceito de produtividade: a gente precisa organizar o trabalho, precisa sistematizar o trabalho, precisa trabalhar com metas”*.

O entrevistado relatou que sentiu dificuldade em definir sua área profissional, mas quando tinha 15 anos iniciou estudos na escola técnica de uma cidade vizinha àquela onde morava com sua família. Ali, seguindo nesta prática de trabalhar, envolveu-se em atividades extra-curriculares ligadas a projetos, que foram decisivas para as escolhas profissionais posteriores. Dedicou-se voluntariamente a um trabalho de desenvolvimento tecnológico, e entende que esta atividade contribuiu com seu interesse na aplicação prática dos resultados científicos, pois fazia projetos e fabricava peças e equipamentos, juntamente com seus colegas. Para ele, este envolvimento com atividades extras faziam com que não fosse um aluno *“nível A”*, em termos de notas, pois além desta atividade mais tecnológica, também aprendeu trabalhos com madeira e era com a venda destes que se sustentava.

Quando concluiu o segundo grau, foi convidado a permanecer como professor na escola onde estudou, e teria feito isto, se não fosse um desafio lançado por um colega, que o acompanhou em todo o curso e tinha sempre um padrão de desempenho

semelhante ao seu. O amigo, numa brincadeira de final de curso, propôs uma espécie de desempate, através do vestibular, considerando que chegavam ao final sem saber quem era o melhor. Após refletir e avaliar a situação, considerando que precisaria mudar de cidade, já que não havia o curso que desejava ali, o entrevistado decidiu fazer o vestibular, mas surpreendeu-se ao passar. Tendo passado, então, resolveu aproveitar a oportunidade e fazer o curso: *“Eu tinha outras propostas (...) mas, enfim, chegou essa brincadeira do vestibular, houve oportunidade e, aí sim, eu também fui muito incentivado pela minha família”*. Também durante o curso superior, havia a necessidade de trabalhar para sua manutenção. Quando estava na segunda fase, identificou uma oportunidade de trabalho como projetista mecânico no laboratório que, posteriormente, veio a ser o berço da Fundatecno e iniciou suas atividades ali, em 1983. Pela necessidade de conciliar trabalho e estudo, demorou mais do que o tempo base para concluir seu curso. Trabalhando neste laboratório, participou desde o movimento inicial para a instituição da Fundatecno: *“conheci essa organização que hoje chama-se Fundatecno, desde o princípio, quando se tinha essa visão inicial de fazer um trabalho orientado à indústria, que tivesse uma certa autonomia, que tivesse um comprometimento muito forte com resultados, que estivesse voltado ao desenvolvimento e soluções ainda não dominadas e disponíveis no mercado”*.

Quando chegou mais perto do final do seu curso, o entrevistado alimentava a intenção de fazer um estágio na Alemanha. A Fundatecno, através de convênios, eventualmente distribuía bolsas de estudos ou estágios a seus colaboradores, mas dava preferência àqueles com mais experiência que ocupassem funções de mais peso dentro da organização. Sabendo que não poderia conseguir seu intuito por esta via, ele inscreveu-se em um programa de bolsas, com o conhecimento, mas, num primeiro momento, sem o apoio da Fundatecno: *“fui classificado e obtive uma bolsa para ir à Alemanha por um ano e com esse programa eu fecharia o meu curso de engenharia, porque aí eu faria meu estágio de última fase na Alemanha e, voltando, eu teria concluído o meu curso e teria mais experiência, que certamente poderia ser interessante”*. Posteriormente, então, a Fundatecno também contribuiu com algumas despesas não cobertas pela bolsa recebida. Permaneceu dois anos na Alemanha e teve oportunidade de continuar suas atividades lá, mas retornou por questões ligadas a saúde na família de sua esposa. Isto demonstra que não havia ainda um grande

comprometimento com a organização, pois a mesma não havia dado a oportunidade profissional que ele desejava e, em contrapartida, ele não sentiu interesse em retornar pela organização, mas sim por questões pessoais. Ele relatou seu descontentamento com a organização, naquele período: *“Eu saí do Brasil, em 90, sem querer mais saber nada de Fundatecno, porque as pessoas que estavam na liderança naquela época tomaram posicionamentos que contrariaram todas as expectativas que tinham sido criadas ao longo do tempo. (...) Havia o discurso de que a Fundatecno apoia os seus colaboradores”*. Ele discordava do critério, utilizado pela organização, de investir prioritariamente na formação dos colaboradores mais antigos ou mais experientes. Quando conseguiu a bolsa e a organização precisava contribuir com algumas despesas, houve muita resistência por parte das chefias intermediárias. Foi o gestor principal que interviu e decidiu concretizar a oportunidade. No período que esteve fora houve mudanças na organização, pois iniciou-se o período de crise, e algumas pessoas saíram. Seus contatos permaneceram através do gestor principal, com quem antes havia pouco relacionamento, devido às distâncias hierárquicas: *“o [gestor principal] dava uma certa assistência. Quando ele ia à Alemanha, ele fazia questão de me visitar, de manter contatos e assim por diante”*. Observa-se, aqui, a importância do atendimento das expectativas para o comprometimento. Neste caso, quando suas expectativas não foram atendidas, o gestor sentiu-se descomprometido com a organização, no entanto, estabeleceu-se um vínculo com o gestor principal, que além de intervir, possibilitando o atendimento das expectativas, manteve-se em contato durante o período em que esteve ausente, representando seu elo de ligação com a organização.

No seu retorno ao Brasil, a área na qual havia desenvolvido seus estudos e estágio na Alemanha havia perdido completamente o espaço, dentro do novo cenário brasileiro e, além disto, a Fundatecno passava por uma grande crise. Também neste momento, o gestor principal teve um papel fundamental nas suas subseqüentes definições profissionais: *“O [gestor principal] é um visionário. Ele sempre vê espaços, por mais que eles estejam estreitos e apertados, ele sempre vê. E ele me falava que: ‘Olha, na Fundatecno as coisas são assim, onde tem gente competente, que coloca o seu trabalho e que batalha, vai haver um espaço para essa pessoa, independente da área em que ela atue (...) poderemos ver possibilidades, podemos*

buscar financiamentos, propor projetos'. Ele é um guerreiro incansável". O gestor principal tinha interesse que ele permanecesse e participasse da reconstrução e reorientação da organização. Assim, o entrevistado desenvolveu atividades de secretário executivo, assessor técnico e engenheiro chefe do setor que dirige hoje, sempre convidado e incentivado pelo gestor principal. Participou ativamente de todo o processo de implantação de TQC e planejamento estratégico: *"começou a haver um norte para a Fundatecno. (...) Nós definimos um conjunto muito valioso e grande de questões por exemplo: missão, visão, crenças, valores e assim por diante. (...) Uma questão fundamental, certamente, é de que as pessoas que hoje estão respondendo pelos [setores], (...) são pessoas que passaram todo esse processo de planejamento estratégico".* O entrevistado avaliou conhecer profundamente o histórico da Fundatecno, porque o viveu em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes fases do seu desenvolvimento. Acredita que hoje trabalham com menos ousadia, mas também de forma *"menos leviana"* que nos primeiros tempos. Disse isto considerando que, no início, corriam mais riscos, mas hoje os riscos são mais calculados, porque existe um planejamento estratégico para nortear as decisões. Hoje cada gestor de setor tem mais autonomia e mais responsabilidade pela solução de seus problemas e pela definição de seus destinos, sempre dentro das diretrizes maiores definidas em conjunto com os demais gestores. No seu entendimento, a equipe de gestores é *"extremamente comprometida com o ideal de fazer a Fundatecno dar certo"*, mas por terem formação técnica, nenhum deles tem, suficientemente desenvolvidas, as habilidades de gestão necessárias. Assim, eles têm se esforçado muito em desenvolver-se neste sentido e estão satisfeitos com os resultados que têm obtido, pois isto é muito motivador: *"Então nós estamos tentando buscar os caminhos para isso; e isso é um trabalho motivador, muito motivador, porque é, efetivamente, um pouco do resultado do nosso esforço pessoal, também"*. Aparecem, nestas colocações, outros indícios quanto ao comprometimento deste gestor, relacionados não somente à figura do gestor principal, mas à participação efetiva nos direcionamentos organizacionais, à autonomia em gerir seu setor e à relação com o grupo de pares. O interesse do gestor principal em contar com sua colaboração no desenvolvimento da organização, a sua participação na elaboração das diretrizes fundamentais e no planejamento estratégico, a autonomia e liberdade que tem para executar suas atividades de gestão, a integração

e a identificação com os demais gestores parecem ser fatores que contribuem com o vínculo existente com a organização.

Especificando um pouco o porque decidiu continuar na Fundatecno, ainda que suas atividades tenham sido desviadas para um caminho mais gerencial, relatou ter sido bastante incentivado pelo gestor principal, que apontava nele características de liderança, de condições para motivar equipe, boa comunicação, experiência no exterior e valores adequados para contribuir com o desenvolvimento da organização. Assim não houve um momento de decisão neste sentido, mas sim um caminho que, na medida que foi sendo feito, foi se mostrando interessante. Ele foi observando que realmente possuía estas características e outras que podiam contribuir para o bom exercício de suas funções como gestor. Observou-se criativo, com visão ampla que lhe permitia planejar e avaliar, sentiu que o grupo tinha confiança nele e aceitavam bem sua liderança, e que sua experiência na Alemanha tinha propiciado um conhecimento também quanto a sistemática de trabalho e abordagem de problemas. Poder aproveitar suas características e potencialidades pessoais foram fatores importantes que o mantiveram vinculado à organização. Ainda analisando o momento atual, o entrevistado relatou que: *“a Fundatecno é um excelente ambiente para você adquirir solidez profissional, porque ela é uma instituição que está confrontada com uma realidade que desafia constantemente a nossa criatividade, a nossa capacidade de resolver problemas em diversas áreas”*.

É interessante observar que também o entrevistado “D” vinculou seus projetos pessoais à organização. Um deles é desenvolver seu setor dentro das diretrizes organizacionais, de maneira que a equipe se torne cada vez mais autônoma e independente dele e, paralelamente, envolver-se mais tecnicamente, fazendo uma maior interface com a demanda industrial. Seu trabalho de pós-graduação também está direcionado às suas atividades na organização. E, ainda, indicou outros projetos pessoais vinculados a organização: *“um projeto pessoal meu é voltar a ter uma área de domínio de conhecimento. (...) Eu migrei para o lado mais técnico-gerencial, mas eu quero recuperar uma área de domínio meu, pessoal”*. E também: *“um outro projeto, naturalmente, é que os nossos colaboradores tenham um salário digno”*. Observa-se que apesar de, num momento anterior, o entrevistado pensar em desvincular-se da organização, por não ter recebido seu apoio, o vínculo se

restabeleceu na pessoa do gestor principal e até por isto tomou outra direção que não aquela de sua formação específica. O entrevistado demonstra sentir falta de possuir uma área de formação que o caracterize, mas os planos que faz em desenvolvê-la novamente, dirigem-se completamente à organização.

Apesar de ter direcionado seus projetos ao trabalho que desenvolve na Fundatecno, o entrevistado colocou o trabalho em terceiro lugar diante das outras esferas de sua vida: *“Ele tem o terceiro lugar, a nível de importância. A nível de ocupação do meu tempo o trabalho está extrapolando os limites que eu gostaria que ele tivesse”*. Esta colocação indica uma certa sobrecarga de atividades, embora não pareça haver conflito. Tem-se a impressão de que tal sobrecarga é entendida como necessária no momento atual da organização. Quanto ao significado do trabalho em si, o entrevistado argumenta ser um *“ponto de equilíbrio”* entre uma perspectiva pessoal e uma coletiva: *“Pessoal no sentido de uma auto-realização e de um crescimento pessoal; o trabalho é um mecanismo que te proporciona, ou não, isto. Do ponto de vista coletivo, ele é o mecanismo que financia o bem estar da minha família, que proporciona um certo nível de vida que todos, de alguma forma, estabelecemos como mínimo”*. Esta visão do trabalho é compatível com aquela apresentada no início da entrevista, de que o trabalho é um valor importante que contribui com a identidade das pessoas, mas aqui se torna mais claro o ponto de vista do entrevistado. As duas primeiras prioridades que vêm antes do trabalho são, primeiro, a religião e, segundo, a família. Sua prioridade é *“viver dentro dos princípios que Deus colocou para o homem como acertados. Embora [a religião] seja prioridade a nível de importância, ela é prioridade muito lá atrás a nível de dedicação de tempo”*. Com relação à família, ele afirmou ser um compromisso não só em termos de manutenção financeira, mas *“compromissos de coerência, compromissos de ética, compromisso de manutenção das relações, esse tipo de coisa eu considero como família”*. Observa-se que, apesar de a religião e a família serem as principais prioridades de vida, a dedicação de tempo e os objetivos que coloca para o futuro são prioritariamente investidos no trabalho, mostrando que este é bastante central na sua vida, ainda que os valores que parecem nortear suas ações estejam relacionados às outras duas esferas colocadas como prioritárias.

Quanto ao valor social do trabalho desenvolvido por ele, o entrevistado fez uma exposição ampla dos resultados das aplicações práticas do trabalho e concluiu que o valor social é muito grande, embora a sociedade não se dê conta, pois seus resultados não têm uma visibilidade muito explícita, ao nível da comunidade em geral: *“No momento em que nós conseguimos uma confiabilidade metrológica, de uma forma que não haja mais argumentos técnicos para um não reconhecimento entre blocos econômicos, eu estou fazendo o Brasil crescer de uma forma violenta, violenta, na sua balança comercial, na sua exportação; isso é uma contribuição importante do nosso trabalho”*.

No que se refere ao status inerente ao seu trabalho na Fundatecno, o entrevistado disse que acredita não existir, por não haver benefício social nenhum em ocupar esta posição na organização: *“Não há, eu creio que nem interna nem externamente, esse valor agregado a esse fato”*. Seus comentários, a partir disto, direcionaram-se à visão que tem quanto ao gestor principal e parecem importantes no sentido em que percebe-se que seu vínculo com a organização está bastante relacionado a este: *“uma questão difícil, dentro da Fundatecno, é agüentar a posição. Poucas pessoas estiveram por longo tempo ao lado do [gestor principal], muito poucas pessoas. (...) Não agüentaram o pique dele. (...) Existe uma posição muito forte: ‘bom, quem manda na Fundatecno é o [gestor principal]’. (...) Nesse particular aspecto o [gestor principal] tem mudado seu estilo gerencial também, muito fortemente. (...) E essa transformação até se processou com uma certa rapidez, mas a memória das pessoas é muito lenta para apagar essas imagens de passado e enxergar que agora a coisa é um pouco diferente e vai mudar ainda mais”*. Pode-se observar, nesta colocação, que apesar da dificuldade histórica em manter-se na equipe junto ao gestor principal, o entrevistado tem conseguido este feito, tem agüentado o *“pique”*, e tem participado das mudanças de estilo gerencial vividas por ele. Entende-se que tais condições valorizam o vínculo entre o entrevistado e o gestor principal.

Ainda que o entrevistado não sinta necessidade de status, ele referiu-se à outras vantagens em participar da organização, que para ele é uma *“uma grande escola, onde você tem oportunidades”*, pois tem condições de aplicar suas potencialidades e desenvolver habilidades de maneira positiva: *“você tem amplo grau de liberdade para experimentar, para testar, para propor, para convencer e existe*

espaço também para as habilidades pessoais. (...) [Há] um aproveitamento da sua forma de ser e existem oportunidades para você também colocar idéias, colocar potencialidades técnicas ou coisas que você enxerga, que você acha que deveriam ser feitas". Aparece, novamente, a importância que o entrevistado atribui à possibilidade de aproveitamento de suas características pessoais, no exercício de suas funções. Ele entende, também, que representa um grande desenvolvimento pessoal a oportunidade, surgida após a mudança da estrutura organizacional e da postura do gestor principal, de ele, enquanto gestor, participar de negociações com clientes e parceiros, pois isto *"enriquece muito, porque você abre o seu horizonte, você vê outros pontos de vista em processos de negociação, de trabalhos conjuntos, de proposição de parcerias".* Pode-se inferir que o entrevistado valoriza as condições que a organização lhe oferece de aproveitamento de suas potencialidades e de desenvolvimento de suas habilidades profissionais e pessoais. Tais aspectos parecem contribuir com seu comprometimento com a organização.

Analisando diretamente seu relacionamento com o gestor principal e as oportunidades de feedback, o entrevistado relatou que o relacionamento é bom, pois as divergências são poucas e dizem respeito mais a forma que ao conteúdo, e não existem dificuldades em expressarem seus pontos de vista. Outras observações feitas pelo entrevistado sobre o gestor principal, já davam indícios de que o relacionamento entre eles era positivo. No entanto, o ponto de vista do entrevistado quanto às oportunidades de feedback é negativa: *"O que é muito pobre é o feedback (...). Nós temos um mecanismo de avaliação anual para todos os colaboradores, onde, a princípio, nós teríamos esse feedback, e o fato é que o atropelo do tempo normalmente acaba atropelando também esse feedback (...), porque o [gestor principal] está achando que a coisa está encaminhada e a gente não precisa perder muito tempo e está bem".* Parece que o gestor principal indica, de forma subliminar, que o desempenho do gestor é positivo, mas, embora reconheça as dificuldades ligadas ao tempo escasso para cumprir estas necessidades, o entrevistado entende que o feedback seria um recurso importante dentro da organização. Analisando as condições para realização das atividades, o entrevistado voltou a indicar o problema do tempo, que evidencia a sobrecarga de atividades, já expressa anteriormente. A questão do tempo é, para ele, a principal condição adversa para a realização do

trabalho, não há outras restrições fundamentais: *“As condições para execução das atividades estão hoje limitadas a um volume enorme de coisas que nós temos que fazer, que nós temos que dar conta, que são tanto de caráter interno quanto de caráter externo e que fazem também com que você esteja numa atividade de um imediatismo muito grande, sem poder se dedicar um pouco a pensar estrategicamente, a refletir, a ler, a discutir, a gastar o tempo, enfim, até mesmo para você organizar as suas idéias”*. Para resolver esta questão, o entrevistado pensa que, tanto ele, quanto os demais gestores, devem delegar mais, mas, para isto, também precisam formar mais lideranças internas, como já foi feito no passado: *“as pessoas que seguraram a instituição nos momentos de crise, as pessoas que hoje estão segurando a instituição, que fazem trabalhos importantes, são pessoas que começaram aqui como estagiários, como técnicos, que fizeram o seu mestrado aqui e ficaram na Fundação. (...) Parece que realmente a nossa grande segurança está na formação interna das pessoas”*. Ou seja, mais ou menos o que aconteceu com ele, que entrou como técnico e hoje é um dos gestores da organização. A fala do entrevistado leva a crer que ele está de acordo com os valores organizacionais, que indicam o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores.

Avaliando sua remuneração, o entrevistado afirmou que a mesma é *“frustrante”* e que *“não existe uma relação aceitável entre a dedicação, entre o esforço, entre o resultado e a remuneração”*. Refletindo quanto ao que, então, o faz investir tanto de si neste trabalho, o entrevistado afirmou: *“É acreditar num ideal. A Fundatecno é algo que o Brasil precisa e nós temos condições de contribuir. (...) A contrapartida do meu engajamento é maturidade profissional. Eu acho que estou aprendendo muita coisa. (...) Isso está contribuindo para a consolidação de uma carreira profissional”*. Tais afirmações denotam a pouca importância da remuneração diante da possibilidade de crescimento pessoal e profissional, no caso deste gestor. Além disto, indicam a confiança nos objetivos organizacionais, que é um aspecto intimamente relacionado com o conceito de comprometimento afetivo.

Considerando que o entrevistado já havia comentado sobre seus valores e a compatibilidade dos mesmos com os da organização, complementou expondo os valores e crenças da organização. Citou o trabalho, a seriedade, a honestidade, a postura ética, a qualidade, o clima, a cordialidade, o bom relacionamento, a abertura,

o coleguismo, a camaradagem, a possibilidade de trabalhar em conjunto, conversando em busca de soluções, o conhecimento a serviço dos resultados. Pode-se observar que alguns dos valores apresentados pelo entrevistado não são exatamente aqueles colocados nos documentos organizacionais, onde os mesmos estão sistematizados, mas são valores seus, já citados anteriormente. Em contrapartida, alguns dos valores que constavam da sistematização, não foram citados. A partir disto, pode-se inferir que alguns valores definidos pela organização são mais relevantes que outros, para o entrevistado. É possível, também, supor que os valores organizacionais não são apenas aqueles que estão objetivamente divulgados, mas abrangem outros, dentro de uma certa coerência.

Também os seus comentários com relação aos objetivos organizacionais confirmaram a compatibilidade dos mesmos com seu pensamento e com o do grupo de gestores: *“Então os objetivos da Fundatecno não foram estabelecidos por uma visão de uma pessoa, mas foram discutidas nesse processo como eu falei. (...) Ele reflete uma coletividade, ele reflete de fato uma proposta, que já é antiga, de um centro de tecnologia que está sempre procurando pela inovação e a serviço do setor industrial. Mas ele traz em seu bojo o comprometimento das pessoas que planejaram, das pessoas que se envolveram”*. Ter participado das discussões que definiram os objetivos organizacionais parece ser um aspecto muito importante do comprometimento dos gestores, e no caso específico deste gestor, é interessante lembrar que o mesmo participou da organização desde o início, ainda que em uma função hierarquicamente inferior. Significa que, provavelmente, teve muitas oportunidades de envolver-se com os objetivos organizacionais, que, em essência, são os mesmos desde que a organização foi fundada.

Quanto à visão da organização junto ao mercado, o entrevistado colocou que foi feita uma pesquisa de satisfação do cliente do seu setor, que mostrou uma grande satisfação e em outras atividades como treinamentos e desenvolvimento de produtos a organização é positivamente reconhecida. Entretanto é vista como uma instituição financeiramente deficitária e esta é uma imagem negativa.

Ao conhecer o conceito de comprometimento organizacional, o entrevistado afirmou ser comprometido. Fez sua avaliação confirmando algumas colocações, já feitas anteriormente, e acrescentando outras: *“O comprometimento existe, o processo*

de identificação é unívoco, eu não tenho nenhuma dúvida com relação a isso. (...) eu estou avaliando que ele existe, porque eu acredito de fato que o Brasil precisa de uma instituição como a Fundatecno. (...) E, também, porque têm pessoas que pautaram a vida delas nessa área, que precisam ser dignificadas e precisam ter a continuidade, precisam ter perspectivas de continuidade". Ele explicou que estas pessoas são os seus colaboradores, que ele precisa ajudar para que se desenvolvam, desenvolvam a Fundatecno e, conseqüentemente, a sociedade. Seu vínculo com a organização poderia ser ameaçado por dois motivos: se fosse atingido seu limite de "agonia financeira", ou se os valores da organização fossem quebrados, ou seja: "A inviabilidade de poder me comprometer porque a financiabilidade da minha família não permite mais. Esse é um processo muito perigoso. E o outro processo que pode ameaçar esse comprometimento é a quebra dos valores que hoje estão estabelecidos e os vínculos éticos que hoje estão estruturados. (...) Porque os valores da Fundatecno são os valores que eu carrego". Relatou já haver recebido propostas financeiramente atrativas para sair, mas elas não foram suficientes para desestabilizar suas outras vinculações com a organização. Dois fatores poderiam fortalecer ainda mais o seu vínculo: uma maior tranquilidade em termos de remuneração e a ampliação das oportunidades de feedback. Além disto, acrescenta para finalizar: "Para mim, hoje, seria muito motivador se eu tivesse um pouco mais tempo". Tais colocações denotam que o comprometimento deste gestor se dá principalmente pelos valores comuns, mas que pode ser fortalecido se houver melhor remuneração. Ou seja, a questão financeira não é importante enquanto determinante do vínculo, mas pode exercer um papel importante na sua manutenção.

Em resumo, observa-se que os valores pessoais, adquiridos através da educação familiar, tiveram grande influência nos vínculos estabelecidos entre o entrevistado "D" e a organização. Apesar de relatar que o trabalho não é o aspecto mais importante diante das outras esferas de sua vida, atribuindo maior importância à religião e à família, pode-se perceber que o mesmo possui um lugar bastante central, permitindo que o entrevistado viabilize seus outros interesses. Seus objetivos tem sido realizados através de sua participação na organização e seus projetos para o futuro estão intimamente relacionados a ela, mas não se direcionam apenas a realizações pessoais, incluem questões sociais, voltadas ao desenvolvimento do país e também

dos seus colaboradores. O desenvolvimento pessoal e profissional que pretende para si, tem como alvo a continuidade da sua contribuição aos objetivos organizacionais. A possibilidade de aproveitamento e desenvolvimento de suas potencialidades, o valor social do trabalho, o relacionamento entre as pessoas, são fatores organizacionais que satisfazem e incentivam o entrevistado, contribuindo com o seu comprometimento organizacional, enquanto o status parece não ter muita importância e não ser reconhecido. O relacionamento com o gestor principal teve grande influência nos seus vínculos com a organização, pois o mesmo foi o grande incentivador de sua transformação em gestor, seus valores pessoais são muito similares e existe respeito e admiração entre eles. A participação do entrevistado nos destinos organizacionais, principalmente no que se refere à contribuição com o reerguimento da organização, e à definição das diretrizes organizacionais, parecem ser também interpretados positivamente por ele. Seu relato demonstra a existência de comprometimento, mas a condição financeira desfavorável pode representar uma ameaça, no sentido em que o trabalho para ele é também uma maneira de manter as condições de vida da família. Outra ameaça ao seu vínculo seria a quebra dos valores organizacionais, em cuja sistematização contribuiu e influenciou. Os problemas que observa na organização são questões que desafiam a ele e ao grupo de gestores, ou seja, ele parece sentir-se responsável pelos destinos da organização, o que também demonstra o seu comprometimento. As poucas oportunidades de feedback não chegam a ameaçar seu vínculo, mas, juntamente com uma melhor condição de remuneração, poderia estreitá-lo ainda mais.

6.5. ENTREVISTADO "E"

O entrevistado "E" é gestor de um dos setores da Fundatecno, mas também desenvolve atividades junto a outro setor, como consultor na área de qualidade e produtividade. Tem 28 anos e é formado em engenharia mecânica. Tem especialização em recursos humanos e mestrado em engenharia de produção. É casado e sua esposa estava grávida na época da entrevista. Sua esposa tem curso superior e desenvolve atividades relacionadas a sua área de formação. Relatou possuir

dois irmãos mais novos que ainda estudam, um na universidade e outro no segundo grau.

Considera sua família muito bem estruturada. São católicos praticantes, o que, segundo ele, contribuiu para sua formação moral. Tem um excelente relacionamento com a esposa, que lhe dá sustentação. Dá muita importância à família e procura observar se está dando a mesma dedicação tanto à família quanto ao trabalho. A contribuição da família está no estabelecimento de diretrizes para os relacionamentos, pois é dentro dela que aprendeu o relacionamento franco: *“uma família estruturada ajuda você a ter coragem e tranquilidade para discutir problemas sem muitos traumas”*. Outros valores absorvidos da educação familiar, referem-se ao aprendizado do estabelecimento de objetivos, pois seus pais sempre o estimularam a alcançar as metas, sem precisar forçá-lo a fazer nada. Sua educação também sempre se baseou em princípios religiosos, por isso foi incentivado a concretizar suas conquistas sem ferir as outras pessoas: *“Eles sempre pregavam em cima de questões de honestidade, de amor ao próximo, de respeito pelas pessoas, e eu acho que isto me ajudou muito, realmente, para dar valor muito mais à pessoa, à amizade, etc., do que ao dinheiro”*. Observa-se que os valores familiares, assumidos pelo entrevistado, estão voltados para uma boa convivência entre as pessoas, à valorização da família, à iniciativa, à honestidade e ao respeito.

Na escola, nunca teve problemas, sempre foi aprovado e ainda participava de competições esportivas. Para fazer sua escolha profissional, leu muito sobre profissões. A leitura foi um hábito adquirido também através do incentivo familiar, segundo relatou o entrevistado. Para fazer seu curso superior, mudou-se para a cidade sede da Fundatecno. Ainda no início do curso, participou de um processo seletivo para a contratação de estagiários nesta organização, em convênio com órgãos financiadores, e foi aprovado. O supervisor, que orientava os estagiários neste projeto era o gestor principal da Fundatecno (entrevistado “A”), o que promoveu um contato de proximidade entre eles. O entrevistado teve neste programa uma boa experiência, pois o próprio grupo de estagiários tinha *“a responsabilidade de conduzir os seus trabalhos, gerenciar seus projetos, fazer seu planejamento”*. O contato com o gestor principal e as atividades desenvolvidas influenciaram a sua vida profissional: *“eu fui tomando interesse por gestão, administração, marketing, estas coisas, o que acabou*

me influenciando depois". Percebe-se que desde o início de sua participação na organização o entrevistado teve um relacionamento próximo ao gestor principal que, portanto, teve alguma influência em sua vida profissional, orientando-o e servindo como modelo.

Concomitantemente ao estágio, o entrevistado dava continuidade ao seu curso, onde se sobressaiu com as melhores notas e também participava do movimento estudantil, como dirigente do centro acadêmico, coordenando debates políticos, sociais e sobre o currículo do curso. Sua formação incluiu, também, um estágio em uma grande empresa voltada à tecnologia, num dos maiores centros do país, e um curso nos Estados Unidos, que o direcionaram definitivamente para a área de gestão da tecnologia.

Em 1991 foi admitido na Fundatecno como engenheiro e, já de início, dividia seu tempo entre as atividades pertinentes ao setor em que hoje é gestor e aquele onde trabalha como consultor na área de gestão da qualidade. Desde 94 é gestor do setor, mas até hoje divide em 50% o tempo para cada uma das atividades. O trabalho de consultoria que executa o motiva pelo conhecimento que desenvolve, e o trabalho de gestão do setor é um desafio: *"aqui é que estão realmente os grandes desafios em termos de metas que têm que ser alcançadas, problemas que a gente tem que enfrentar, relações políticas que a gente tem que fazer, quer dizer aqui é a minha atividade realmente de direção, de gerenciamento"*.

Relatou que seu relacionamento com todo o grupo é muito bom. Com o gestor principal, por ele ter sido seu orientador no estágio e também, depois, no mestrado, mas também com os demais, pois por dois anos, antes de passar a gestor, foi coordenador do programa de qualidade da Fundatecno: *"Eu e o [entrevistado "F"] conduzimos, orientamos, moderamos, coordenamos, todas as reuniões do planejamento estratégico da Fundatecno. (...) Mesmo quando eu ainda não estava desempenhando a minha função de [gestor], a minha relação com o pessoal era direta, porque o coordenador do programa de qualidade, ele é staff direto do [gestor principal]"*. O desempenho das funções de coordenador do programa de qualidade permitiu que o entrevistado tivesse um relacionamento de proximidade com todo o grupo de gestores, oportunizou sua participação nas definições referentes ao

planejamento estratégico e, conseqüentemente, na objetivação dos valores e objetivos organizacionais.

Para ele, os valores e referenciais adquiridos na família são muito importantes para o grupo de gestores da Fundatecno, para que tenham condições de desempenhar bem suas funções, pois eles não têm formação na área de gestão. Ele explicou que, com exceção do entrevistado “B”, todos os gestores são engenheiros. Esta formação não os direcionou, nem os desenvolveu, para atividades de gestão, por isso é necessário que tenham adquirido estas habilidades na sua formação familiar, ou anterior a organização: *“se não veio uma herança da família, ou de alguma outra coisa, não vai ganhar daqui, porque a Fundatecno, como é uma empresa pequena, não tem uma pessoa especializada na área de recursos humanos para dar suporte, quer dizer, acaba ou aprendendo aos trancos e barrancos, nas cacetadas e nos erros, ou você herdando algumas coisas”*. Para ilustrar, deu o exemplo do entrevistado “D”, que, na sua opinião, é bastante ponderado, devido ao fundamento religioso de sua família. Intui-se que o entrevistado faz esta colocação considerando as suas próprias oportunidades anteriores de desenvolver-se enquanto gestor, pois havia relatado a forma que foi educado para o relacionamento e para o alcance de seus objetivos, além de sua participação como líder estudantil e a situação peculiar de seu estágio, orientado pelo gestor principal, que incluía atividades de gestão.

O entrevistado teceu comentários que adiantaram suas impressões quanto ao significado do trabalho, sua dedicação e identificação com o mesmo, que apontam no sentido de seu comprometimento com a organização: *“eu gosto de trabalhar por prazer, isto é que me dá força e ânimo para trabalhar muito. Eu trabalho em média dez, onze horas por dia (...). É um ritmo pesado. (...) Mas o que garante que a coisa anda bem é que realmente eu gosto do que estou fazendo e me identifico. Um ponto que eu acho que influencia decisivamente o comprometimento de um gestor com uma organização é realmente o fato de ele gostar daquela organização e de identificar o seu plano de vida com o plano da organização. (...) A minha identificação muito grande com a Fundatecno é porque eu ajudei a construir o próprio planejamento estratégico”*. Observa-se, então, que trabalhar no que gosta, por prazer, dedicar-se, identificar-se, participar na construção da organização, gostar dela e das pessoas que nela trabalham, são fatores que, na visão do entrevistado contribuem para que exista o

seu comprometimento com a organização. Outra informação relevante, nesta fala, é que o entrevistado dedica grande parte do seu tempo útil diário à organização, indicando que o trabalho é central na sua vida.

O entrevistado relatou uma série de projetos pessoais. Em nível profissional, viabilizar financeiramente seu setor. Em nível familiar, acompanhar a gravidez de sua esposa. Retomar sua dissertação de mestrado para concluí-la, dedicar-se mais a saúde, esportes e lazer. Observa-se que seus projetos abrangem diversas esferas da sua vida, ainda que o trabalho ocupe a maior parte do seu tempo.

Respondendo especificamente sobre o significado do trabalho e sua importância diante das outras esferas de sua vida, o entrevistado reafirmou sua visão positiva de que *“o trabalho tem que ser alguma coisa que realmente dê prazer, que te complemente como ser humano”*. Analisando o trabalho em si, afirmou que o trabalho deve dar oportunidade para a pessoa demonstrar suas capacidades, e que, no seu caso específico, deseja, mais do que ter e ser, poder fazer coisas, pois é muito ambicioso e curioso pelo *“fazer”*. Para ele, a Fundatecno lhe dá esta oportunidade. *“Quer dizer, se eu trabalhasse, talvez, numa grande empresa, ganhando muito mais do que eu ganho aqui, mas não tivesse a liberdade que eu tenho sobre os destinos que eu posso tomar aqui dentro, eu não seria satisfeito”*. Sua afirmação dá idéia de que o dinheiro que pode receber por seu trabalho é menos importante que a liberdade e a possibilidade de participar na construção da organização. Ele relatou que já teve oportunidades de trabalho em outras organizações, onde poderia receber um melhor salário, mas recusou em nome das possibilidades de participação e de liberdade que tem na Fundatecno. Poder contribuir com suas potencialidades, a seu ver, também é importante: *“você sabe a parábola dos talentos, do evangelho, que o sujeito tem que aproveitar os talentos que Deus lhe dá? (...) Eu tenho esta idéia de que a gente tem que explorar no limite as nossas capacidades, para poder dar um retorno para a sociedade como um todo. E este trabalho que eu estou fazendo me abre muito este espaço para desafios e para contribuição, (...). E se eu conseguir contribuir com isso eu já considero que eu estou me realizando, como pessoa”*. Estas colocações mostram que a possibilidade de demonstrar suas capacidades, ter liberdade para participar dos destinos da organização, investir seus talentos e potencialidades e responder a desafios, são fatores importantes no estabelecimento dos vínculos do gestor com seu

trabalho e com a organização. Intui-se, ainda, que ele desenvolve uma atividade rica, que desperta para possibilidades desafiadoras às suas capacidades, o que contempla a visão que tem do trabalho, onde a pessoa deve ter oportunidade de *“provar que é capaz de algumas coisas”*. A afirmação também indicou a importância do valor social do trabalho e da possibilidade de contribuição que o trabalho permite nesta direção.

O entrevistado reconheceu que ser gestor de um dos setores da Fundatecno realiza a sua necessidade de status, que, segundo ele, *“todo mundo tem”*: *“a gente se relaciona com federação de indústria, com governo, com bancos, com empresas, com governo estadual, municipal, com entidades federais, (...) a gente tem contato com pessoas de diversos lugares do país, tem contato também com pessoas no exterior. Então o [setor] me satisfaz muito, me dá muitas oportunidades de poder desenvolver este lado de relacionamentos estratégicos interessantes, que em outra atividade provavelmente eu não teria”*. Além de sentir-se satisfeito quanto ao status, o entrevistado relatou que estes relacionamentos têm sido motivo de crescimento, pois despertam esta sua habilidade em relacionar-se e usar de diplomacia em negociações. Ele entende que pode contribuir também com o gestor principal no uso de suas habilidades de negociação estratégica, pois, na sua visão, aquele gestor é uma pessoa muito exigente e, muitas vezes, expressa-se sem muito cuidado, quando observa que alguém está tentando tirar proveito próprio de situações, ou demonstrando incompetência em algum sentido: *“ele é um sujeito realmente extraordinário, que não admite alguém fazer sacanagem (...). E as vezes ele bate de frente com estas pessoas, sem ter muito cuidado. (...) Ele não é hipócrita, neste sentido”*. Esta fala do entrevistado parece revelar uma noção de complementaridade grupal, onde cada um tem características, que podem contribuir com o resultado final que se deseja. Concluindo quanto a questão do status, o entrevistado afirmou que este não é o fator mais importante para ele, mas é importante e *“com certeza, me faz comprometer com a organização também”*. Destas afirmações, pode-se inferir que a satisfação de sua necessidade de status, o desenvolvimento de suas habilidades de relacionamento e a contribuição que pode dar ao gestor principal na aplicação destas habilidades são fatores envolvidos no desenvolvimento de seu vínculo com a organização.

Quanto ao aproveitamento de seu potencial, o entrevistado afirmou que sente-se muito satisfeito, pois tem toda a liberdade de ação. Ele entende que isto está

vinculado à pessoa do gestor principal, com quem sempre teve um relacionamento próximo e excelente: *“ele realmente é muito aberto, dá uma liberdade muito grande, a gente fala que até as vezes isso é um problema, porque ele topa umas ‘peitadas’ assim que é até perigoso, pelo espírito empreendedor dele. Ele tem uma característica empreendedora fantástica. E ele acaba abrindo esta possibilidade de a gente empreender também, então, a oportunidade é uma coisa que não falta aqui dentro da Fundatecno”*. Tais colocações concordam com o que o entrevistado já havia dito sobre sua satisfação e sobre a importância que dá à possibilidade de aplicar no trabalho as suas características e habilidades, e também reforça sua visão sobre o gestor principal, indicando um contato positivo entre eles, além de sugerir, mais uma vez, que aquele gestor representa um modelo forte para o entrevistado. Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional que a organização propicia, o entrevistado afirmou que é total, e ele tem buscado desenvolver-se no aspecto político e estratégico, mas sempre sem ferir a lealdade, que é um valor para ele: *“um ponto que eu acho essencial, que eu ajudei a influenciar para que constasse nas crenças e valores da Fundatecno, é a questão da lealdade. Eu acho que no momento em que você tem desconfianças quanto a lealdade da pessoa com a instituição, encerrou o assunto. E eu dou muito valor a isso. Aí vem de família, também. Meu pai sempre me cobrava muito este negócio de que a gente tem que ser leal (...). A gente pode exercitar a questão do poder sem ferir a lealdade, porque existe um clima de confiança. Então, do ponto de vista de estratégia, de relacionamento e de desenvolver o potencial político e estratégico, eu estou tendo muitas oportunidades de conhecer, de me relacionar com pessoas muito interessantes, e com instituições”*. Esta colocação leva a crer que desenvolver-se e manter seus valores aprendidos na socialização primária é um vínculo importante que a organização propicia ao entrevistado. Ainda com relação ao desenvolvimento profissional, ele relatou ter feito diversas viagens ao exterior, para treinamentos e reuniões de trabalho, que foram oportunidades proporcionadas pela sua participação na organização.

Avaliando seu relacionamento com o gestor principal e com sua equipe de trabalho, o entrevistado complementou, dizendo que, com o gestor principal, tem uma relação de *“amizade, transparência e cumplicidade”*. O relacionamento com sua equipe é muito franco, conversam abertamente, mas ele pensa que ainda necessita

melhorar no aspecto de fazer cobranças. Acredita que esta dificuldade tenha sido assimilada também do gestor principal, que *“não é um cara chato, que fica te enchendo, te perturbando. E, até em função disto, você também acaba não sendo um cara muito crítico [e] quase que sendo um pouco condescendente com os objetivos que não são alcançados”*. Percebe-se que, neste aspecto, o entrevistado indica novamente sua identificação com o gestor principal.

Sobre sua satisfação quanto a feedback recebido, o entrevistado afirmou: *“a gente tem muito feedback dos clientes, (...) e a gente tem feedback positivo e negativo. A Fundatecno não tem uma cultura muito forte de feedback, de novo, partindo desde cima, especialmente feedback negativo. Isto é uma coisa interessante. O [gestor principal], a gente sempre fala, é muito bom para elogiar e péssimo para criticar”*. Tal afirmação indica que a característica do gestor principal perpassa a organização, estabelecendo-se como uma característica da cultura organizacional, assimilada por este gestor de forma a não se mostrar muito insatisfeito, mas apenas constatar que este é um aspecto que deixa a desejar.

No que se refere a salário e benefícios, o entrevistado avaliou que, conhecendo as condições da organização, a remuneração é adequada, mas está abaixo do mercado: *“Eu, como um cara que conhece a realidade da Fundatecno, estou totalmente satisfeito com o salário que eu recebo. A minha condição salarial em relação ao que eu poderia ganhar no mercado é de, um pouco, insatisfação, porque eu sei que eu poderia estar ganhando bem mais, mas daí compensa com as outras coisas que a gente já falou”*. Com esta fala, o entrevistado reafirma sua colocação anterior, de que o dinheiro não é o mais importante na sua relação com a organização e esclarece também o seu conhecimento das condições financeiras da organização, que impossibilitam uma melhor remuneração. Com relação a benefícios, o entrevistado avaliou que a organização tem problemas sérios, que precisam e podem ser resolvidos sem prejuízos financeiros.

Solicitado a avaliar os valores organizacionais, o entrevistado afirmou existir grande compatibilidade com seus valores e também com os dos outros gestores da organização. Seus comentários esclarecem: *“eu não tenho a menor dúvida de dizer que eu realmente me identifico com eles porque eu conduzi as reuniões que geraram aquilo lá, junto com [os demais gestores]. Eu influenciei muito. (...) Os valores da*

Fundatecno têm muito a ver com os valores das pessoas que conduzem a Fundatecno e com a própria história da Fundatecno. Novamente se pode observar a importância da participação nas definições estratégicas da organização, para este gestor, além da noção de que valores são historicamente assimilados, e construídos com a participação do grupo de líderes. O entrevistado prosseguiu apresentando e comentando um a um os valores e crenças da organização. Citou conhecimento, competência, criatividade, responsabilidade, iniciativa, ser empreendedor, o valor do trabalho *“que vem do exemplo do cara aqui (gestor principal), ele trabalha muito, às vezes até doentamente, (...) isto se reflete no dia a dia”*, gestão empreendedora e participativa, honestidade, lealdade, parceria, crescimento profissional e pessoal das pessoas, valorização do cliente. O entrevistado demonstrou conhecer bem os valores e suas explicações demonstraram uma atitude positiva em relação a eles. Chamou atenção a descrição com relação ao valor do trabalho, pois dá idéia, desta vez, de um grande esforço, que pode ser também visto negativamente, mas foi relatado dentro de um contexto de aprovação.

Quanto aos objetivos organizacionais, ele também demonstrou conhecimento e compatibilidade. Expressou, com suas palavras, exatamente o que diz na visão da organização e comentou: *“Este é um objetivo que eu também ajudei a escrever. Eu concordo e busco, e desdobrei este objetivo exatamente para o [meu setor]”*. Ele acredita que ainda têm problemas para a execução deste objetivo, principalmente por problemas de falta de tempo, de dinheiro e também de um maior engajamento de todos da organização em torno deste objetivo, por falha dos próprios gestores em discutí-lo com os demais. Tal observação sugere que, apesar de os gestores estarem comprometidos, eles ainda não investiram suficientemente no comprometimento dos colaboradores da organização. A forma como colocou seu pensamento deu novamente a idéia da satisfação que sente por ter participado das definições estratégicas da organização.

Sua visão quanto a organização em relação ao mercado é de que tem uma imagem muito boa: *“nós temos uma imagem de que somos sérios, que somos competentes, (...) existe uma visão de qualidade muito grande no que a gente faz”*. Ele apontou apenas dois problemas, a visão equivocada, que alguns setores da universidade têm, de que a organização é voltada somente para o capital e que alguns

setores menos informados da sociedade pensam que a organização é um órgão público, mas para dirimir tais idéias errôneas, já estão trabalhando mais seu marketing institucional: *“a sociedade como um todo tem que saber que nós estamos ajudando a contribuir, desenvolvendo novas tecnologias, melhorando as empresas”*.

Quando o conceito de comprometimento organizacional foi apresentado ao entrevistado, o mesmo afirmou ser comprometido, pois: *“no meu ponto de vista, eu já falei, eu me identifico com crenças e valores, e com a visão”*. Para ele, isto é possível quando o plano de vida da pessoa é compatível com o plano de vida da organização e isto nem sempre acontece, porque muitas pessoas não fazem os seus planos de vida, mas ele tem o seu. Quanto às ameaças ao seu comprometimento, relatou que dois motivos podem prejudicar o seu vínculo. Um deles é qualquer tipo de problema de relacionamento que possa ter com qualquer pessoa dentro da organização, pois *“eu encaro o trabalho quase como um casamento. Quer dizer, se você não se relaciona bem com uma pessoa dentro da organização, eu não vou me sentir bem trabalhando; se eu não me sentir bem trabalhando, não tem porque eu trabalhar aqui, porque eu quero trabalhar onde eu me sinto bem”*. Revisando o que disse sobre seu casamento, a esposa é a pessoa que lhe dá sustentação e com ela busca uma relação harmônica. Sua expectativa parece ser de uma harmonia também no ambiente de trabalho, ao que ele também reforçou quando diz que precisa trabalhar onde se sente bem. Pode-se, quanto a isto, retomar que, para ele, o trabalho deve ser um prazer. O outro motivo que pode prejudicar sua relação com a organização é a falta de confiança nele, não em termos de competência, mas de sua postura, sua honestidade, seu comprometimento, sua cumplicidade com a organização: *“daí não era diminuir o comprometimento, aí é encerrar o assunto mesmo. Eu acho a confiança algo crucial, em qualquer organização”*. Ele também considerou a satisfação das necessidades como um fator importante para o comprometimento e, neste sentido, acredita que seu comprometimento poderia ser ampliado se a organização oferecesse melhores benefícios. Tais colocações levam a crer que o comprometimento deste gestor se dá por questões afetivas, relacionadas principalmente aos valores pessoais e organizacionais, mas pode ser fortalecido através de melhorias ao nível mais instrumental.

Em síntese, pode-se observar que o entrevistado “E” apresenta-se comprometido a partir de fatores relacionados a valores familiares, que adquiriu em seu processo de socialização primária, sendo a confiança e a lealdade os exemplos mais fortes. O trabalho é bastante central em sua vida, mas ele também valoriza outros aspectos como a religião, a família e a saúde. Possui projetos de vida que se relacionam ao trabalho, mas que também contemplam as outras esferas de sua vida. Demonstra satisfação com as diversas características organizacionais, com grande relevância para a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional e aproveitamento de suas potencialidades, além de uma grande força de identificação com o gestor principal, que tem sido de importante influência em toda sua vida profissional. Dedicar-se muito ao desenvolvimento organizacional e relaciona a este o seu próprio desenvolvimento. Em diversos momentos, referiu-se à compatibilidade de seus valores e objetivos com os organizacionais e seu interesse em trabalhar dentro destas definições, para as quais influenciou fortemente. Reconhece seu papel enquanto participante nos destinos da organização, o que parece agradá-lo profundamente. As ameaças ao seu comprometimento referem-se a questões afetivas, mas as questões instrumentais poderiam contribuir para estreitar ainda mais seu vínculo com a organização.

6.6. ENTREVISTADO “F”

O entrevistado “F” é gestor de um dos setores da Fundatecno. Assumiu esta função recentemente (na data da entrevista fazia apenas dois meses que ele ocupava esta posição). Foi chamado para ocupá-la pelo gestor principal, quando ocorreu a saída do gestor deste setor, em agosto de 1997. Apesar disto, conforme será relatado na seqüência, este gestor já desenvolvia atividades relacionadas aos níveis estratégicos da organização, e dela participa há cerca de seis anos.

A formação superior do entrevistado é em engenharia mecânica. Tem 37 anos, é casado e tem dois filhos. Sua esposa tem curso superior, mas desenvolve atividades profissionais em uma área de atuação diversa daquela na qual se formou. É o mais novo de uma família de quatro irmãos, sendo que apenas um deles não possui curso

superior. Seu pai tinha pouca escolaridade, mas era profissional formado pela organização onde trabalhava. Sua mãe também trabalhava. Hoje estão aposentados.

O entrevistado relatou que valoriza muito a família, no sentido nuclear, ou seja, após o casamento, sua família é sua esposa e também os filhos. Este é um aprendizado que herdou do seu pai, que nunca disse isto, mas sempre agiu desta forma. Para ele, propiciar aos filhos uma vida melhor que a sua é seu desejo mais claro, pois considera que não faz muitos planos para o futuro. Seus maiores investimentos são na educação e desenvolvimento deles. Este também foi um exemplo de seus pais, que fizeram grandes investimentos na educação dele e dos irmãos: *“valorizo principalmente eles terem dado uma condição melhor para a gente”*. Uma grande influência que traz de sua família, que sempre norteia suas decisões, é a questão dos valores: *“acho que tenho isso até mais forte que meus próprios pais, é a questão de valores, de respeito, de valores. Aí, para mim, é muito forte mesmo”*. Os valores, afirmou o entrevistado, o influenciam em sua vida profissional e em sua vida pessoal. Na profissão, estão relacionados ao tipo de trabalho que desenvolve, pois dá consultoria na área de planejamento estratégico e observa a importância de resgatar, junto aos participantes das organizações, os seus valores, crenças e pressupostos que sustentam as decisões organizacionais. Na vida pessoal, observou que os valores norteiam sua vida para que ele possa servir de bom exemplo para seus filhos. Também no aspecto pessoal, o entrevistado relatou que todas as decisões importantes que tomou em sua vida, como sair de empregos ou estudar em outra cidade, foram norteadas pelos seus valores morais e princípios que regem a sua vida. Nota-se, no relato do entrevistado, que os valores internalizados na educação familiar, como investir em educação e ter uma conduta socialmente adequada, servem de referencial para suas ações atuais

Relatou que durante o curso superior não trabalhava. Quando concluiu o curso, em 1984, ficou ainda seis meses desempregado. Surgiram, então duas oportunidades, passou em um concurso público e conseguiu um emprego em uma empresa privada, no interior do estado da Bahia. Para ele foi uma decisão pesada, mas preferiu a empresa privada, pois, no seu ponto de vista, a empresa pública tinha uma desvantagem. Apesar da estabilidade, da segurança e do salário um pouco melhor, teria mais dificuldades em subir. Já na empresa privada, iniciava como gerente de

uma filial com vinte funcionários. Sua noiva também já era formada e conseguiu um emprego na mesma cidade, então casaram e viveram ali por quatro anos, enquanto trabalhou nesta empresa. Observa-se que, neste primeiro momento de sua vida profissional, o entrevistado priorizou a possibilidade de uma carreira, talvez menos estável, mas com mais possibilidades de crescimento, segundo sua avaliação.

Após este tempo, quis buscar outra perspectiva profissional. Mudou para o sul do Brasil, para trabalhar na área de qualidade de uma empresa. No final de 1990, resolveu fazer mestrado. Como a empresa onde trabalhava não podia liberá-lo e estava em situação financeira difícil, resolveu sair do emprego para fazer o mestrado, mantendo-se apenas com a bolsa. Nesta época já tinham a primeira filha e, para ampliar a renda, também a esposa conseguiu uma bolsa para fazer mestrado na área dela. Mas, após um ano, o entrevistado decidiu voltar a trabalhar, pois a renda era insuficiente para a manutenção de sua família. Até aqui, pode-se perceber que as decisões relacionadas a opções profissionais estavam baseadas no desenvolvimento profissional, mais do que em uma vinculação com características organizacionais das empresas aonde trabalhou, além de também considerar aspectos voltados a possibilidade de sustento da família. Assim, respondeu a um anúncio de vaga publicado pela Fundatecno. Ele relata: *“Aí apareceu um anúncio: ‘Fundatecno contrata engenheiro para metrologia’, (...) eu falei ‘pô quer saber?’ Eu já estava fazendo mestrado em qualidade, metrologia não tinha nada a ver, mas aí é grana, né. (...) ‘Se pelo menos eu arrumar alguma coisa que for melhor que a bolsa fico um tempo e ainda tenho a vantagem de poder fazer o mestrado’ ”*. Tal escolha indica que o entrevistado estava priorizando seu desenvolvimento profissional, mais do que buscando uma organização onde pudesse investir seus conhecimentos e habilidades. *Quando conversei com o cara, ele falou que não era nada de metrologia, era na área de qualidade, que era uma área que eu queria, já estava traçando isso. (...) Aí deu no que deu. Na época estava se formando o grupo [de gestão da qualidade]”*. Neste trecho, chama atenção a disponibilidade do entrevistado em desenvolver uma atividade fora de suas verdadeiras intenções profissionais, apenas pela questão financeira e com caráter provisório. Felizmente, para ele e talvez também para a organização, as atividades eram compatíveis com seus interesses e formação. Pode-se

observar, também, um aspecto já colocado pelo entrevistado, ele não tem por hábito fazer planos de longo prazo.

Em pouco tempo de trabalho, foi convidado para assumir a liderança do grupo, e o fez, mas por um período que chamou de transição, pois, conhecendo a realidade dos planos da Fundatecno, quanto a prestação de consultoria nesta área, entendia ser necessário uma pessoa com maior bagagem técnica. Foi quando sugeriu o convite àquele que foi gestor do seu centro e a quem hoje o entrevistado substituiu. No momento presente, o entrevistado avalia que não foi a melhor escolha, pois observa que, depois da vinda do ex-gestor, o clima agradável, que existia na equipe, se modificou. Apesar do bom desenvolvimento técnico que a equipe conseguiu através daquele gestor, depois de dois anos de atividades perderam muito do espírito de equipe que antes caracterizava o grupo. Segundo relatou, o antigo gestor era extremamente técnico, valorizava demais seus próprios objetivos em detrimento dos organizacionais, e não dava atenção a harmonia interna. Interpretando o que o entrevistado diz, com base no presente estudo, o ex-gestor não era comprometido com a organização, pois seus objetivos não eram compatíveis com os da mesma e não havia uma boa integração com o grupo de trabalho.

Considerando que a saída do ex-gestor era recente, no momento da entrevista, entende-se que esta temática ainda mobilizava muito o entrevistado, que dedicou uma parte do tempo para relatar os principais episódios que envolveram a saída do mesmo. O desligamento deste gestor ocasionou o desligamento de metade dos profissionais do setor, causando uma série de problemas operacionais imediatos aos que ficaram e precisavam dar conta dos compromissos assumidos. O entrevistado foi, então, chamado pelo gestor principal, que relatou a ele todo o desfecho da situação e convidou-o a assumir a gestão do centro, ao que ele aceitou. Segundo o entrevistado, o ex-gestor fez alguma pressão ao gestor principal, mas em sua opinião teria sido inadequado ceder a esta. Um comentário parece interessante para o contexto deste estudo: *“conforme ele estava contando, eu estava pensando comigo: ‘se ele estiver me contando essa história e no final falar que teve que ceder, eu saio da Fundatecno, e saio mesmo!’ E no final, quando ele falou: ‘olha, totalmente descartado, já falei para ele que está descartado, agora vamos combinar aqui o que a gente vai fazer’, aquilo para mim foi um alívio”*. O entrevistado relatou sentir-se aliviado ao perceber

que o gestor principal e ele entendiam da mesma forma a situação ocorrida, contribuindo para estreitar seu vínculo com a organização: *“agora eu me animo de me engajar”*. O entrevistado acreditava que a proposta, feita pelo ex-gestor ao gestor principal, fugia dos valores e crenças organizacionais, aos quais ele se sente vinculado. Se o gestor principal aceitasse a proposta, subentenderia, para ele, a quebra daqueles valores e, por isto, seria capaz de sair da organização.

Conforme já foi referido, metade da equipe também resultou desligada da organização. O entrevistado pareceu demonstrar grande satisfação ao relatar a decisão em permanecer daqueles que ficaram. Disse sobre um dos colaboradores: *“mesmo acreditando que aqui ele ia se dar mal, correndo risco de daqui a dois ou três meses fechar as portas e ele ser dispensado, ele optou por ficar aqui”*. E sobre outra: *“quando ela viu também como foi o processo, chegaram praticamente dobrar o salário dela, mas ela não foi”*. Ele valorizou o fato de seus colaboradores arriscarem sua segurança financeira para dedicar-se à organização, indicando sua aprovação ao comprometimento afetivo, que se pode inferir do comportamento de sua equipe. E comentou sentir-se muito satisfeito, porque reassumiu a liderança sentindo que *“as pessoas que ficaram são pessoas que têm, não digo os mesmos valores, mas vão pela mesma linha. O clima aqui melhorou violentamente”*. Novamente os valores aparecem, na fala do entrevistado, como força de vinculação, aliados à vontade de permanecer, expressa por aqueles integrantes da equipe que decidiram ficar. Tais observações podem remeter ao conceito central desta pesquisa, onde comprometimento organizacional é identificação com valores organizacionais e se expressa pela intenção de permanecer e se esforçar em prol da organização.

Quanto a seus projetos, o entrevistado repetiu que não costuma fazer planos de longo prazo, mas tem sempre intenção de crescer profissionalmente. Naquele momento, seu desenvolvimento passava a ser maior na prática de gestão, do que nas atividades de consultoria propriamente ditas, mas isto também o agradava. Além disso: *“acho que me agradaria dirigir o [setor] que permitisse às outras pessoas evoluírem profissionalmente”*. A colocação do entrevistado indica projetos apenas profissionais, não privilegiando outras esferas de vida e fazendo crer que o trabalho é central, em confronto às demais.

Um projeto seu que realizou depois de sua entrada na organização, foi a conclusão do seu mestrado. Segundo ele, o gestor principal contribuiu na escolha do tema da dissertação. Seguindo o fluxo do seu pensamento, o entrevistado expressou sua visão quanto ao gestor principal, levando a crer numa certa aprovação pelo resultado das mudanças no seu perfil: *“O [gestor principal] se confunde com a Fundatecno, é seu grande idealizador. (...) Nos últimos cinco anos, mudou violentamente. A Fundatecno era uma empresa pequena, onde o [gestor principal] tinha os tentáculos dele em tudo, até a base, até o chão. (...) Acho que, talvez, essa crise de 1990 tenha ajudado ele a enxergar que tinha que mudar. (...) Ele delegou muito, criou um corpo gerencial. Até pouco tempo atrás existia a figura do [gestor], mas era a pessoa para operacionalizar as idéias do [gestor principal]”*. Explicou que hoje, como resultado do planejamento estratégico e da mudança havida no estilo deste gestor, todos os gestores tem grande autonomia para desenvolver suas atividades e que existem diretrizes que norteiam suas ações.

Retomando a questão referente a seus projetos, o entrevistado disse ter grande ambição por conhecimento e que esta busca é muito estimulante. Por isto pretende continuar buscando conhecimento para si e estimular sua família a buscá-lo, escolhendo boas escolas e procurando dar uma formação ampla aos filhos. Outras intenções também envolvem a família: *“tenho algumas questões materiais, mas também não são muito grandes. (...) Não tenho grandes ambições: ‘Ah! mas você gostaria de ter, de ser?’ Gostaria, é claro! Mas acho que vai ser consequência. Seria até, talvez, contraditório, se eu valorizasse tanto os valores e valorizasse tanto a questão financeira. Acho que se eu valorizasse tanto a questão financeira eu estaria na Bahia até hoje”*. Com estas colocações, o entrevistado indicou que a questão financeira não é prioritária em sua vida e reafirmou que suas decisões são norteadas por valores, dando a entender que os valores se opõem ao dinheiro, no seu modo de interpretar. Referiu-se especificamente a questão financeira, na seqüência de sua explanação: *“A Fundatecno tem problema salarial. (...) Todos que trabalham aqui sabem, tem consciência, que se eles saíssem para o mercado ganhariam mais, acho que não é falso. Então você perguntaria: por que fica? Porque a Fundatecno dá uma perspectiva de crescimento profissional, desenvolvimento”*. Ele considera que para ganhar mais seria necessário submeter-se a um tipo de empresa que não oferece as

oportunidades de estudar e aprender mais, que lhe oferece esta organização, pois sua atividade é estudar sempre, para atender aos clientes e elaborar cursos. Observa-se, aqui, que a possibilidade de desenvolvimento profissional é mais atraente que um melhor salário, no entendimento do entrevistado. Tal vínculo não se observava em outras atividades profissionais anteriores a esta organização, relatadas pelo entrevistado. Aqui, parece, o entrevistado encontrou na organização um veículo para o desenvolvimento e crescimento profissional que almejava.

O entrevistado discorreu longamente, contando seus projetos mais imediatos referentes às suas novas funções, do que se pode intuir que o trabalho tem recebido muito mais dedicação do que as outras esferas de sua vida. Ele comentou este fato, contando que a esposa reclama sua presença em casa, mas é uma questão de responsabilidade pelas necessidades que se apresentaram neste momento, que fizeram com que ele trabalhasse vários finais de semana: *“Da mesma forma que ela me critica que dou muito valor para o trabalho, eu a critico que ela dá muito pouco valor ao trabalho”*. Ele contou que a esposa passou um período sem trabalhar e só retornou, ainda que em atividades diferentes da sua formação, porque ele incentivou muito: *“acho que tem que fazer alguma coisa nem que seja trabalhar de balconista”*. Tais colocações indicam o grande valor que o entrevistado dá ao trabalho em si. Mas reconhece que sua dedicação ao trabalho pode causar inconvenientes: *“devo faltar em casa também, as vezes, já que não penso duas vezes: se eu tiver um trabalho pendente, se eu puder fazer na segunda, eu faço, mas se tiver alguma coisa que fazer, não tem sábado ou domingo, tem que fazer, vou fazer. Isso implica em domingo de manhã ela estar com os filhos e não estar comigo. E, nesse ponto, talvez ela tenha um pouco de razão em criticar”*. Tal relato leva a crer que, ao menos neste momento, o trabalho é mais central em sua vida, pois ele tem priorizado resolver as pendências do trabalho em detrimento de dedicar-se mais ao convívio familiar. Considerando o valor dado à família e à preocupação com seu desenvolvimento, relatado no início da entrevista, supõe-se que o entrevistado passa por um estágio de adaptação às novas responsabilidades, não tendo, ainda, encontrado um equilíbrio satisfatório.

À questão específica sobre o significado do trabalho, o entrevistado respondeu: *“trabalho acho que é a realização profissional”*. Para que haja esta realização, no seu entendimento, é necessário que ele *“vista a camisa”*, pois tem

dificuldade de trabalhar numa empresa sem estar “brigando por ela”. Se não for assim, ele prefere deixar a organização. Disto se pode inferir uma necessidade de sentir-se engajado ao projeto organizacional, o que também caracteriza o comprometimento. Outro aspecto, quanto ao significado do trabalho, levantado pelo entrevistado é a necessidade de sentir-se produtivo “mais do que a média”. Suas considerações quanto a isto esclareceram que ele quer sentir-se produtivo para a empresa, para seu desenvolvimento profissional e pessoal, para o sustento de sua família, e para a sociedade, mas o principal reconhecimento que ele espera não é o financeiro. É a satisfação de fazer um trabalho que traz resultados positivos em diferentes níveis: *“Talvez eu não estivesse tão satisfeito se eu estivesse sendo produtivo para uma empresa que estivesse gerando injustiça, mais desigualdade ou coisa assim. (...) Se você pegar a missão nossa, fala: ‘em prol da sociedade’. Apesar de estar parecendo uma frase bonita, por trás está realmente isso. O trabalho que a gente fez, de implantar o TQC, apesar de ter o lado técnico, ele está atrelado a melhorar a qualidade de vida dos funcionários. (...) Se for produtivo para essa empresa, a empresa contribui com alguma coisa. E é nesse sentido. (...) Eu sou meio idealista nestes aspectos”*. Nesta fala, o entrevistado indica sua satisfação em desenvolver atividades que levem a atingir os objetivos organizacionais, considerando que, mais adiante deles, também pode contribuir socialmente, sugerindo, assim, o valor social do seu trabalho.

Analisando seu trabalho específico, explicou que acredita que o mesmo tem um grande valor social, porque o tipo de consultoria e treinamentos que oferecem permitem melhorias sociais. Da forma como coloca, pode-se inferir que o entrevistado tem uma preocupação com o lado social do trabalho, buscando contribuir, através dele, com as relações sociais. Além disto, conta que seu setor tem sempre um projeto beneficente, ou seja, atende um cliente pelo valor social do trabalho desenvolvido pelo cliente, sem custos para o mesmo. Nestes casos, a organização também ganha em marketing institucional.

Quanto ao status por ocupar sua posição dentro da organização, o entrevistado relatou que é inegável que passar a integrar o grupo de gestores lhe confere um status maior, mas acredita que somente o fato de trabalhar na organização é já um motivo de status, pois é uma organização reconhecida pelo seu trabalho e também pelo seu líder.

Para ele, o gestor principal “*carrega a Fundatecno*”, mantendo-se na posição de principal gestor, desde que foi instituída, apesar de ser facultada sua mudança, periodicamente: “*na época de crise ninguém queria e ele ficou, e hoje o pessoal brinca que se confunde, que falar em Fundatecno ou em [gestor principal] é quase a mesma coisa*”. Argumentando porque há possibilidade de ter maior status sendo gestor da organização, o entrevistado adiantou um pouco sobre sua visão quanto a imagem que a mesma tem junto ao mercado, afirmando que: “*a gente sente o gostinho de falar do trabalho na Fundatecno, o pessoal reconhece. No meio empresarial o status é bem positivo, acho que é essa imagem de ser centro de tecnologia*”. Nesta observação, pode-se notar o orgulho que o entrevistado sente em participar da organização, mas para ele, segundo relatou, o status não é o mais importante. O importante para ele é poder contribuir. Além disso, disse ter consciência de que outras organizações poderiam oferecer melhores condições de status, considerando que são muito mais conhecidas do que a Fundatecno. “*Eu quero que a Fundatecno desenvolva para que eu possa gozar deste status. Mas dizer que é importante, não sei, acho que não*”. Parece que contribuir para o desenvolvimento da organização, ou seja, construir uma melhor possibilidade de status dentro dela, é mais importante do que o status em si.

Com relação ao aproveitamento de suas potencialidades, o entrevistado alegou ser muito crítico de si mesmo e pensa não explorar muito suas potencialidades, pois não se valoriza muito. Primeiro ele precisa de muito reconhecimento, por parte dos clientes, para estar convencido de ter feito um bom trabalho. No entanto, recentemente, quando da saída do outro gestor, ele sentia que podia contribuir para melhorar principalmente o relacionamento, e a partir daí conseguir melhores resultados.

Analisando o relacionamento com pares, gestor principal e equipe de trabalho, o entrevistado considerou-o muito bom. O gestor principal tem aplicado sempre a descentralização na coordenação do grupo de gestores. Todas as decisões são respaldadas pelo grupo e isto contribui para o bom relacionamento. Quanto à equipe, pode melhorar ainda, pois o antigo gestor não dava muita importância à integração, e o desenvolvimento desta pode contribuir muito para um atendimento integrado à clientela, também, dos outros setores da Fundatecno.

Quanto ao feedback recebido, disse que precisa ser ampliado, pois apesar de ele próprio acreditar que era o momento propício para assumir este setor, alegou que o gestor principal não deixou suficientemente claro o porquê de o ter escolhido. Entende que o feedback é escasso por problemas de tempo: *“Hoje todo tempo que a gente arruma, a gente tem uma lista de pendências enorme, que a gente dá prioridade”*. Parece haver alguns entendimentos tácitos de que as coisas estão sendo bem encaminhadas, construídas na convivência com o gestor principal, que o fazem sentir mais ou menos seguro de estar no caminho certo e de ter a confiança dele para desenvolver seu trabalho: *“de certa forma, nas entrelinhas, dá para entender que [o gestor principal] está satisfeito com o resultado”*. O entrevistado parece ter certeza de estar fazendo o trabalho mais adequado, pois falava-se de feedback em geral, mas ele disse que quando as coisas estiverem mais estáveis poderá *“cobrar este reconhecimento”*. Isto aponta para uma expectativa de feedback positivo. Entretanto, reconheceu que, sendo muito crítico consigo mesmo, tem várias deficiências e limitações e, em uma oportunidade, gostaria de saber o que o gestor principal pensa, para checar suas impressões e verificar que características precisa desenvolver. Tais afirmações indicam que as oportunidades de feedback são insuficientes, para este gestor.

Avaliando as condições para a realização das atividades, o entrevistado considerou que são boas, mas podem melhorar em alguns detalhes. Precisavam adaptar-se um pouco mais à redução que houve no grupo e já estavam tomando providências neste sentido.

No que se refere ao salário, o entrevistado avaliou o mesmo como fraco, mas alegou ter por postura básica não reclamar, pois se precisar fazer isto, prefere pedir sua demissão. Sabe que aumentos salariais, na organização, estão relacionados à geração de resultados e está investindo na melhoria dos mesmos, mas comenta que um nível tão baixo, como está o salário atualmente, é perigoso: *“porque se eu tiver qualquer despesa a mais, extra, isso pode me levar a mudar de emprego. (...) Aí eu posso começar a dar mais valor para o lado financeiro e inclusive sair da empresa. E isto não falo só por mim, falo por todos da equipe nossa. E com relação aos benefícios, também descreveu-os como fracos, exemplificando: “Nós não temos plano de saúde adequado”*. Observa-se novamente, a partir deste comentário, que o

que mantém o gestor na organização não é o aspecto mais instrumental ligado a salário e benefícios, mas se este ameaçar suas condições de satisfazer necessidades básicas, precisaria buscar outras alternativas profissionais.

Solicitado a analisar os valores organizacionais, o entrevistado, que já havia abordado um pouco sobre este tema em outros momentos da entrevista, complementou retomando o problema que culminou com a saída do gestor de seu setor. Na sua opinião: *“O que foi ferido aí, fortemente, foi honestidade e lealdade. Lealdade a tua empresa, honestidade com os colegas. Essa ação que falei que houve, não foi só a quebra de valores do indivíduo para com a instituição, foi quebra de valores entre os indivíduos”*. Ele entende que os valores de honestidade e lealdade são dos mais importantes. Sente-se satisfeito por ter participado da definição destes valores organizacionais e de ter, de alguma maneira, influenciado, pois apesar de ainda não ser gestor, naquele momento, participou do processo como integrante da equipe coordenadora: *“o [entrevistado “E”] e eu, que fizemos esse trabalho de planejamento estratégico e trouxemos a idéia de trabalhar com esses valores, conduzimos esse processo. A Fundatecno estabeleceu esses valores e ainda falta uma grande parte, talvez a mais difícil, que é de incorporar isso no dia a dia”*. Pode-se acreditar que o fato de participar destas definições é um fator importante no estabelecimento e manutenção dos vínculos entre o indivíduo e a organização, no caso deste gestor, mas parece que o mesmo não está suficientemente satisfeito com o engajamento dos demais colaboradores aos valores identificados. Ele comentou também o valor do trabalho, que é um dos valores organizacionais mais fortes, como consequência do comportamento do gestor principal, que dedica-se completamente a organização: *“ele é o primeiro que chega na Fundatecno, e o último que sai. Nunca almoça, faz um lanche na mesa dele”*. Entende que o gestor principal baseia-se realmente nos valores para tomar decisões e exemplificou, novamente, com a situação que culminou no desligamento do antigo gestor do seu setor, pois a decisão tomada poderia representar um prejuízo financeiro, num primeiro momento. Isto também leva a crer que o lado instrumental não é valorizado dentro da organização, na ótica do entrevistado. Mas ele questiona se iniciativa e criatividade devem continuar sendo valores que norteiem todas as ações organizacionais, pois existem pessoas que não têm muita iniciativa e nem são muito criativas, mas também são excelentes

colaboradores. Afirma ter intenção de propor a revisão destes valores nos próximos encontros do grupo de gestores. Tal afirmação parece estar mais relacionada com o conceito de valor para esta organização.

Após repetir o texto da visão organizacional, como seu objetivo primeiro, o entrevistado concordou com o mesmo, dizendo ter também contribuído com sua sistematização e que está de acordo com seus próprios objetivos e com os específicos do seu setor. Aqui, ele apenas complementou, considerando que anteriormente já havia se posicionado um pouco sobre esta questão.

Outra questão à qual o entrevistado já havia se posicionado é a que trata da imagem da organização junto ao mercado, por isto, apenas complementou dizendo que *“a nível institucional, a Fundatecno sempre gozou de uma imagem boa”*. Para ele, o fato da organização não receber verbas públicas para sua manutenção e conseguir um bom nível de resultados demonstra que os clientes estão satisfeitos com a organização, o que denota uma imagem positiva.

Após o entrevistado conhecer o conceito de comprometimento organizacional, avaliou que é comprometido, devido a compatibilidade de seus valores com os do gestor principal e da organização. Entende que estes valores são fortes e não seriam facilmente quebrados. E sente-se vinculado também com relação aos objetivos. Reafirma seu desejo de manter o vínculo, como consequência de sua identificação com a organização. *“O fato de eu querer manter o vínculo, isso me leva a me esforçar”*. Este vínculo poderia ser ameaçado se houvesse quebra dos valores ou mudança do gestor principal e poderia ser fortalecido com o fortalecimento dos valores. Quanto ao salário, pode melhorar em consequência do resultado do trabalho deles: *“é a gente se comprometer mais e ganhar por esse lado”*. Para ele, se todos se comprometerem mais, haverá melhores condições de fortalecer a questão salarial, então é o salário que é consequência do comprometimento e não o contrário.

Sintetizando as informações colhidas junto ao entrevistado “F”, observa-se que os valores adquiridos através de seu pai foram influenciadores de muitas decisões tomadas ao longo de sua vida e hoje contribuem com a manutenção de seu comprometimento organizacional. Estes valores estão relacionados ao investimento na educação formal e geral dos filhos e a servir de exemplo positivo para eles, propiciando seu desenvolvimento e o gosto pelo conhecimento. Para ele, o valor do

trabalho está em representar uma possibilidade de crescimento para si próprio, para sua equipe e para a sociedade. Sendo assim, apesar de não ter o hábito de fazer planos, o que pretende é seu crescimento profissional e de sua equipe, desenvolvendo atividades, dentro da organização, que promovam benefícios sociais. Estes benefícios, no caso de seu trabalho, estão em desenvolver as organizações para que dêem melhores condições de vida a seus empregados. A organização lhe permite boas condições de relacionamento, desenvolvimento pessoal e profissional e participação nos destinos da mesma. Estas possibilidades contribuem com seu comprometimento. Considera que a organização tem uma boa imagem no mercado e que ele também contribui para que esta imagem se enriqueça e lhe dê condições de um melhor status, ainda que este, para ele, não seja fundamental. Em diversos pontos da entrevista, pode-se observar que salário e benefícios não são questões que influenciam fortemente seu comprometimento. Seu vínculo mostra-se mais relacionado com desenvolvimento e crescimento profissional e relacionamento interpessoal em todos os níveis. Pode-se inferir, também, uma grande estima pela dedicação do gestor principal e respeito a sua figura de força dentro da organização. Poderiam ameaçar seu vínculo a quebra dos valores organizacionais ou a mudança de gestor principal. Destes valores, seus comentários indicam maior importância à lealdade, honestidade e trabalho. O sentimento do próprio empenho e dedicação parece fortalecer seu comprometimento e acredita que, quanto mais a equipe for comprometida, melhores serão os resultados da organização em termos financeiros, o que possibilitará uma melhor remuneração.

7. DISCUSSÃO

O presente capítulo objetiva integrar as informações apresentadas sobre as entrevistas, conduzindo a uma discussão do caso do comprometimento dos gestores da Fundatecno, considerando as informações colhidas na bibliografia estudada. A comparação com resultados obtidos em pesquisas realizadas anteriormente será cuidadosa, pois, como já foi exposto, não se utilizou o mesmo procedimento e nem o mesmo tipo de população, na presente investigação. Outro aspecto relevante, inerente ao procedimento qualitativo utilizado, é o de não existir um índice de comprometimento mensurado, que possa servir de dado comparativo entre os próprios participantes.

Conforme relatado, as informações foram organizadas em categorias, com base na literatura consultada e nos conteúdos apreendidos e foram mantidas para direcionar a presente discussão. No entanto, observa-se que tais agrupamentos, indicativos dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores desta organização, estão bastante inter-relacionados, sugerindo uma multideterminação entre eles.

7.1. O COMPROMETIMENTO DOS GESTORES DA FUNDATECNO

Antes de iniciar a discussão das categorias de análise definidas, segue um comentário sobre o comprometimento dos gestores, com base nas informações colhidas nas entrevistas em confronto às colhidas na literatura.

Conforme já foi relatado quando da apresentação das pesquisas realizadas no Brasil e também no exterior, o principal instrumento utilizado para a avaliação do comprometimento é o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), de autoria de Mowday e colaboradores, o mesmo autor do conceito de comprometimento organizacional que norteou esta pesquisa. Este questionário foi validado, no Brasil, por Borges-Andrade e colaboradores e vem sendo utilizado na grande maioria das pesquisas de natureza quantitativa realizadas (Teixeira, 1994; Bastos, 1994b; Sanches, 1996; Moraes e col., 1997). O OCQ possui itens afirmativos e negativos

referentes aos indicativos de comprometimento, que são devidamente trabalhados estatisticamente para serem identificados os níveis de comprometimento dos indivíduos avaliados. Em geral, apenas alguns dos itens do OCQ são utilizados nas pesquisas relatadas.

Tendo a presente pesquisa utilizado a entrevista semi-estruturada na coleta de informações, as questões indicativas de comprometimento não foram colocadas diretamente aos entrevistados, mas pode-se inferir o posicionamento dos mesmos diante daquelas, a partir de suas colocações durante a entrevista, a fim de que se possa analisar se os gestores da Fundatecno são ou não comprometidos com a organização, para, a seguir, buscar-se identificar que fatores estão envolvidos no seu comprometimento.

Teixeira (1994) utilizou-se dos seguintes itens em sua pesquisa:

1. Estaria disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço para ajudar a empresa a ser bem sucedida.
2. Realmente se interessa pelos destinos da organização.
3. A decisão de trabalhar na organização foi correta.
4. Diz a seus amigos que a organização é um bom lugar para trabalhar.
5. Sente orgulho de afirmar que trabalha na organização.
6. Considera-a uma das melhores organizações para se trabalhar.
7. Sente-se contente por ter escolhido a organização dentre outras que considerou à época da contratação.
8. Poderia perfeitamente estar trabalhando para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante.
9. Discorda das políticas da empresa, em assuntos importantes ligados a seus empregados.
10. Sente pouca lealdade para com a empresa.
11. Julga os seus valores muito similares aos defendidos pela empresa.
12. Esta empresa realmente inspira o melhor em si para seu progresso no desempenho do trabalho.

Considerando o que foi dito pelos entrevistados, que foi relatado no capítulo anterior, pode-se afirmar, no que se refere aos itens número 1, 2, 8, 9, 10, 11, 12, que todos os gestores são comprometidos com a organização. Todos demonstraram

disponibilidade em esforçar-se para que a organização seja bem sucedida, dedicando a maior parte de seu tempo ao trabalho e muito menos a outras esferas de suas vidas. Todos participaram desde o início das definições das diretrizes organizacionais, mostrando preocupação com os destinos da organização. Também relataram terem surgido oportunidades para trabalharem em outras organizações, ao que recusaram. Avaliaram como negativa apenas a remuneração atual e consideraram fracos os benefícios oferecidos, mas mostraram satisfação com as possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional, no que se refere às políticas da organização. Afirmaram lealdade e compatibilidade com os valores organizacionais. Relataram a possibilidade de investir suas características e conhecimentos para desempenhar suas atividades em benefício da organização. No que se refere aos itens 3 e 7, nenhum dos gestores questionou a decisão em trabalhar na empresa, do que se pode inferir que, também com relação a estes, se pode considerar a existência do comprometimento. Quanto ao item 4, nenhum dos entrevistados fez colocações neste sentido. Já com base nos itens 5 e 6, o conteúdo de muitas falas levam a crer que estas afirmações seriam verdadeiras para estes gestores, mas os mesmos não chegaram a verbalizá-los mais objetivamente, com exceção do entrevistado “F” que afirmou seu orgulho em dizer que trabalha nesta organização. Com base nestas observações e naquelas já expressas durante a apresentação e interpretação das informações colhidas nas entrevistas, pode-se inferir a existência do comprometimento dos gestores com esta organização. Observou-se, entretanto, um tipo de vínculo diferenciado dos demais, por parte do gestor “B”. Seu relato apresentou intenção de esforçar-se pela organização e nela permanecer de maneira leal, mas a identificação com os valores e objetivos caracterizou-se mais como uma concordância, do que uma integração ou interdependência.

Assim, entende-se que o comprometimento dos gestores da Fundatecno não é apenas um pressuposto desta pesquisa, mas pode ser constatado com base no que foi apresentado anteriormente e, a partir disto, passa-se à discussão das categorias de análise definidas, buscando identificar e analisar os fatores envolvidos no comprometimento organizacional destes gestores.

7.2. INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Consideram-se informações demográficas aquelas que se referem a sexo, idade, estado civil, escolaridade, constelação familiar, tempo na organização, tempo na função de gestor e outros dados descritivos que permitam uma visão da configuração do grupo sob investigação. As informações obtidas, neste aspecto, foram apresentadas na caracterização dos participantes e, individualmente, na apresentação da entrevista de cada gestor.

Para DeCotiis e Summers (1987), as informações demográficas, em especial sexo, idade, escolaridade, estado civil, são trazidas para a organização, ou desenvolvidas independente dos seus membros, e portanto não seriam preditoras de comprometimento. Para estes autores, apenas as características influenciadas pela organização podem servir de dado significativo para o estudo do comprometimento. Os resultados apresentados por Sanches (1996) indicam que estes dados não demonstraram variações significativas e, portanto não foram considerados como preditores de comprometimento. No entanto, alguns autores apresentaram as informações colhidas, entendendo-as como preditoras ou como características descritivas de padrões de comprometimento, mas o que se observa é que tais informações não assumem uma homogeneidade, se forem comparadas umas com as outras. Exemplificando, apresentam-se algumas informações a seguir.

Com relação ao sexo, Bastos e Brandão (1993) identificaram maiores níveis de comprometimento em pessoas de sexo masculino, discordando, no entanto, de Teixeira (1994), que pesquisou em organização de serviços e concluiu que as mulheres mostraram maior comprometimento que os homens. Bastos (1994b), após a identificação de padrões de comprometimento, concluiu que as mulheres são a maioria no segmento dos “descomprometidos”, enquanto que os homens tem presença significativa nos padrões “comprometidos”, “comprometidos apenas com a organização” e “descomprometidos apenas com a carreira”. Já Bastos e Lira (1997) concluíram que o comprometimento organizacional, no caso estudado, é maior no grupo feminino, mas para o comprometimento com a profissão não foram identificadas diferenças significativas entre homens e mulheres. Confirma-se, no aspecto referente a sexo, que os resultados são heterogêneos, não apontando uma tendência. Bastos (1994b) explicou que diferenças de gênero integram as pesquisas

sobre comprometimento, porque estas traduzem características culturais das relações de homens e mulheres com o trabalho. Acredita-se que é importante continuar investigando este fator, mas considerando-o como uma característica descritiva da amostra e não como um preditor. No caso da Fundatecno, o grupo de participantes era todo do sexo masculino.

Quanto ao estado civil, Bastos e Brandão (1993) concluíram serem os casados os mais comprometidos, Bastos (1994b) identificou que um número maior de sujeitos casados integram o grupo dos “comprometidos”, Teixeira (1994) relatou não ter encontrado informações significativas neste aspecto e Pena (1995), que pesquisou em instituições universitárias, concluiu que os solteiros eram mais comprometidos que os casados. Observa-se a inexistência de uma tendência também neste aspecto, levando a crer que esta também pode ser considerada uma característica do grupo de participantes, mas não um preditor de comprometimento. Todos os integrantes do grupo de gestores da Fundatecno são casados.

No que se refere à escolaridade, algumas pesquisas demonstraram que menor escolaridade estava associada a maiores níveis de comprometimento, ou vice-versa, como foi o caso de Brandão e Bastos (1993) e de Bastos e Brandão (1993) que concluíram que maior escolaridade estava associada a menor índice de comprometimento. Também Bastos (1994b) identificou que participantes com formação superior apresentam-se comprometidos com a carreira, mas a tendência geral dos dados obtidos demonstra a mesma relação negativa entre escolaridade e comprometimento organizacional. Teixeira (1994) apresentou resultados compatíveis com estes, observando que os participantes com curso superior ou especialização apresentaram níveis inferiores de comprometimento. Bastos e Lira (1997) encontraram alto grau de comprometimento com a profissão e, contrariando os outros resultados apresentados, com a organização, em profissionais de formação superior da área fim, na instituição estudada. Tais informações levam a crer na tendência apontada pelas pesquisas de que o comprometimento organizacional é menor para indivíduos de formação superior, mas o comprometimento com a profissão ser alto para este grupo. No caso da Fundatecno, somente um dos gestores não possuía formação superior, mas todos mostraram-se comprometidos com a organização. Observou-se, no entanto, que os participantes de formação superior, a partir das

informações relatadas, levaram a crer num também significativo comprometimento com suas profissões, o que não ficou evidenciado naquele gestor que cursou até o segundo grau, que tinha interesses mais divergentes dos relacionados com suas atividades profissionais. Tal observação permite inferir que o comprometimento com a profissão e a possibilidade de realizá-la dentro da organização, contribui para o fortalecimento do comprometimento organizacional, podendo ser este um dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores desta organização de serviços.

Considerando o fator idade, Teixeira (1994) identificou dois grupos com índices de comprometimento superior aos demais, que seriam os com menos de 18 anos e com mais de 45 anos. A faixa etária com menor índice, neste estudo, foi entre 36 e 45 anos, mas também foram baixos no grupo entre 26 e 35 anos. Bastos (1994b) mostrou que indivíduos com idades médias mais altas apresentam-se mais comprometidos, sendo que a média de idade era em torno de 35 anos. Bastos e Lira (1997) também concluíram que o comprometimento organizacional e com a profissão cresce com a idade. Também neste aspecto os resultados mostram-se divergentes, levando a crer que este fator não deve ser considerado como um preditor ou determinante, mas teria também função descritiva. No caso da Fundatecno os gestores tem de 28 a 49 anos, com maior concentração em torno de 34 e 37 anos.

No que se refere ao tempo de trabalho na organização, existe uma certa homogeneidade dos resultados, apontando para maiores índices de comprometimento quanto maior o tempo de trabalho. Teixeira (1994) cria estágios e avalia que, entre cinco e oito anos, o indivíduo passa por um período de estabilização na organização e, dos nove anos, em diante passa a maturidade. Os resultados obtidos indicaram que, até os quatro anos o comprometimento cresce, estabilizando-se posteriormente, com variações pouco significativas. No caso dos gestores da Fundatecno, todos participam da organização há mais de cinco anos.

Buchanan (1974) baseou seu estudo no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos gestores, em função do estágio da carreira de gestor em que se encontram. Com base nestes estágios, o gestor "F" está no primeiro, considerando que assumiu seu cargo há menos de um ano, os gestores "C", "D" e "E" estão no segundo estágio, pois ocupam função de gestão na organização dentro de um período de dois a

cinco anos, e os gestores “A” e “B” estão no terceiro estágio, pois ocupam função de gestão na organização, há mais de cinco anos. Para Buchanan, o gestor de primeiro ano tem seu comprometimento principalmente influenciado por atitudes grupais direcionadas à organização e pelos desafios do trabalho do primeiro ano, mas, num grau menor, também sofre influência dos conflitos de lealdade. Estas características parecem compatíveis com as que se pode inferir quanto ao gestor “F”, sendo que os conflitos de lealdade ficaram evidenciados na sua necessidade de, no momento em que assumiu novas responsabilidades, dedicar-se menos à família e mais a organização. Os gestores do segundo estágio têm seu comprometimento influenciado principalmente pelo reforçamento da auto-imagem e pela importância pessoal. Tais características não destoam daquelas apresentadas pelos gestores “C”, “D” e “E”, e se evidenciam principalmente quando relatam suas contribuições na solução dos problemas da organização e na satisfação por participarem na elaboração das diretrizes organizacionais. Os gestores de terceiro estágio têm como principal característica do comprometimento as atitudes grupais direcionadas à organização, a coesão grupal e, em menor grau, as expectativas realizadas. Estas características são compatíveis com as observadas no gestor “A”, mas no gestor “B” pareceu mais forte o comprometimento caracterizado pelas expectativas realizadas. O estudo realizado por Buchanan (1974), utilizado para fazer estes comentários, é bastante antigo, mas ainda foi possível considerar válidos os seus resultados, no que se refere à presente pesquisa.

Com base no tipo de ocupação, os gerentes, segundo Teixeira (1994) mostraram níveis médios de comprometimento. Para Bastos (1994b) um número superior de ocupantes de cargos de chefia encontram-se no padrão “comprometido apenas com a organização”. A meta análise realizada por Cohen e Hudecek (1993) concluiu que ocupantes de funções de maior status dentro da organização, quando comprometidos, têm menos propensão a deixá-la. Destas informações pode-se inferir que a ocupação de função de gestor subentende um certo grau de comprometimento organizacional, o que está de acordo com o que se identificou na presente pesquisa quanto aos gestores da Fundatecno.

A partir destas colocações, pode-se observar que as informações demográficas referentes a sexo, estado civil, tempo na organização e na função, tipo de ocupação e

idade são características mais descritivas da situação do comprometimento dos gestores da Fundatecno, mas a escolaridade, pela relação que tem com o comprometimento com a profissão, pode ser considerada fator envolvido no comprometimento organizacional, neste caso.

7.3. PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO ANTERIORES À ORGANIZAÇÃO

Nos capítulos anteriores, onde se apresentou a definição e os principais conceitos relacionados ao comprometimento organizacional, pôde-se observar que este fenômeno faz parte de uma rede complexa de multideterminações. Retomando alguns pontos básicos, o comprometimento é considerado uma atitude positiva em direção a uma organização. Atitudes estão baseadas, ou são construídas e sustentadas por valores apreendidos no processo de socialização dos indivíduos. Os valores básicos que norteiam a vida dos indivíduos, direcionando suas relações e suas escolhas, são construídos a partir do vínculo afetivo com seus “outros significativos” da socialização primária. Os esquemas conceituais assimilados, então, neste período da história individual, participam da construção das ações e relações futuras, a menos que, em algum momento, ocorra uma re-socialização baseada na relação afetiva com outros “outros significativos” advindos dos processos de socialização secundária. Os processos de socialização secundária, representados pela participação do indivíduo em outras instituições, se desenvolvem sobre a base estrutural representada pelo auto-conceito internalizado na socialização primária. A participação do indivíduo em outras instituições permite a re-elaboração e fortalecimento deste auto-conceito e dos valores básicos assimilados, a partir das legitimações que se darão durante estes processos.

Sendo assim, pode-se dizer que quando um indivíduo desenvolve comprometimento com uma organização ou com uma profissão, as bases deste comprometimento encontram suas raízes nos processos de socialização anteriores. A socialização dentro da própria organização também participa desta construção, mas as vivências anteriores servem como base - como referência - para que sejam construídas as novas atitudes e as novas vivências. Alguns pesquisadores têm constatado esta relação, ainda que não se detenham a desenvolvê-la mais enfaticamente. Fisher

(1989), por exemplo, alertou para a necessidade de se compreender mais profundamente os valores que norteiam as ações dos gestores, Daley (1991) estudou percepções dos gestores quanto a políticas organizacionais, Shore, Barksdale e Shore (1995) investigaram percepções dos gestores quanto ao comprometimento dos subordinados. Também Bastos (1994b) argumentou quanto aos valores envolvidos no ingresso em um determinado grupo ocupacional influenciando as atitudes do indivíduo em relação ao seu trabalho, além de ressaltar a importância dos processos de socialização anteriores na construção do significado do trabalho, seu valor e sua centralidade na vida dos indivíduos. Além disto, este autor, a fim de ilustrar os padrões de desempenho que identificou em seu estudo, apresentou diversas informações referentes a socialização dos indivíduos, de onde se pôde observar que o histórico pessoal contribuiu para um entendimento mais claro dos referidos padrões. Ora, percepções, valores e históricos pessoais começam a ser construídos anteriormente à participação do indivíduo na organização e contribuem, como referenciais, para a formação dos vínculos futuros. Observou-se que Bastos (1994b) reforçou esta idéia quando afirmou que um dos conjuntos de fatores que diferenciam os indivíduos comprometidos dos não comprometidos referem-se às experiências de socialização advindas da família, da instituição educacional e da experiência profissional anterior.

Observou-se, a partir da análise feita sobre as entrevistas da pesquisa, que os processos de socialização anteriores à organização são ricos em fatores influenciadores do comprometimento organizacional dos gestores participantes. Pôde-se observar tal influência em aspectos relacionados à escolha profissional, modelos de gestão, valor e significado do trabalho, definição de objetivos e projetos pessoais, relacionamento interpessoal, entre outros.

O entrevistado "A" sofreu influência do pai, empreendedor, enquanto modelo e também no direcionamento das escolhas escolar e acadêmica, pois seu interesse pela área tecnológica vem desde sua infância, uma vez que seu direcionamento era trabalhar na fábrica do pai. A Fundatecno é fruto do seu empreendedorismo e permite que aplique seus conhecimentos. Sua formação escolar e acadêmica, unida às atividades desenvolvidas na fábrica de seu pai, também contribuíram para seu interesse na tecnologia aplicada, que é um ponto fundamental da organização. O

excelente desempenho escolar, a formação acadêmica complementar dada pela participação em projetos especiais e a participação na implantação do laboratório citado anteriormente contribuíram para o seu desenvolvimento. Por possuir esta competência é que este gestor teve condições de liderar o processo de implantação desta organização. E, segundo afirmou o próprio entrevistado, se não fosse por ele, esta organização não existiria.

Pode-se observar, na história do entrevistado “B”, uma influência marcante da infância, caracterizada por uma educação rígida, dificuldades financeiras e união da família. Tais características foram importantes na determinação do significado do trabalho e dos valores a ele relacionados, que posteriormente puderam ser equiparados com os valores organizacionais, com exceção daquele que se refere à administração participativa, que pareceu não encontrar apoio nos seus esquemas conceituais. Outro aspecto relevante a considerar, refere-se à ascensão social pela qual passou este gestor desde suas primeiras atividades braçais até a ocupação de um cargo de alto-gestor nesta organização, proporcionando grande satisfação pelas características da ocupação atual. Dois aspectos observados como divergentes, mas que não pareceram suficientemente fortes para diminuir seu comprometimento organizacional foram o locus de controle externo e a dificuldade de adaptação à administração participativa, que também podem ser considerados resultados de sua educação rígida e das poucas oportunidades que teve de decidir sobre seus destinos nas suas experiências anteriores à organização, incluindo os primeiros empregos.

No caso do entrevistado “C”, os valores relacionados ao trabalho e à família, assimilados no processo de socialização, foram importantes na determinação do seu vínculo com a organização, pois representaram a base da força de identificação com o gestor principal, com os valores organizacionais e com atividades de relevância social. Pode-se inferir que tal identificação se deva à importância dada aos estudos, ao perfil de seus avós e de sua tia-avó, caracterizado por valorizar a dedicação ao trabalho e à luta por uma vida melhor, e a sua própria dedicação aos estudos e a atividades com objetivos sociais na vida estudantil. O ambiente organizacional mostrou-se compatível com a manutenção destes esquemas conceituais, além de ter possibilitado a realização de um dos seus objetivos anteriores à entrada na organização, o de estudar no exterior.

O entrevistado “D” teve na família e nos princípios religiosos que nortearam sua educação, importantes fatores de influência no seu processo de socialização, pois, a partir de muito cedo em sua vida, assimilou valores que posteriormente vieram a ser compatíveis com os da organização em questão. Além disto, também o trabalho foi apreendido como um valor fundamental da vida das pessoas. Dentro disto, teve ainda o exemplo representado por seu pai, enquanto gestor, pois trabalhou com ele, no seu primeiro emprego. As experiências de estudos e trabalhos desenvolvidos antes de entrar para a organização também foram importantes no direcionamento do seu vínculo futuro, pois sempre dedicou-se a alguma atividade laborativa e, desde muito novo, seus estudos e trabalho estão relacionados à aplicação prática da tecnologia. O fato de ter trabalhado, durante a faculdade, no laboratório que acolheu a Fundatecno, nos seus primeiros tempos de existência, foi fundamental para sua entrada na organização. Tais aspectos indicam a influência dos processos de socialização anteriores no comprometimento organizacional deste gestor.

O entrevistado “E” também teve uma educação baseada em princípios religiosos que, segundo ele, contribuíram para uma boa formação moral, além de voltada ao relacionamento respeitoso e à valorização da família, da iniciativa, da honestidade, da confiança e da lealdade. Os vínculos com a organização foram influenciados por estes valores, mas também por outros aspectos de sua socialização anterior, tais como a participação como líder no movimento estudantil, quando cursou sua faculdade, e do programa de estágios promovido pela organização. Além disto, o entrevistado também atribuiu a sua socialização familiar a habilidade de gestão sua e de seus colegas gestores.

Para o entrevistado “F”, o processo de socialização primária deixou um legado de valores que sempre direcionaram sua vida. Estes referem-se a conduta moral, investimento em educação, valorização da família, do trabalho e do conhecimento. Nas suas primeiras experiências profissionais seus vínculos eram mais fortes com sua carreira do que com as organizações onde trabalhou. A compatibilidade de valores e a realização de atividades relacionadas com seus interesses prévios contribuiu para que este gestor encontrasse na organização a possibilidade de manutenção dos esquemas assimilados nos processos de socialização anteriores a ela.

As sínteses individuais apresentadas levam a crer que o comprometimento organizacional do grupo de gestores da Fundatecno é fortemente influenciado pelos processos de socialização anteriores à sua entrada na organização. Os processos de socialização dos participantes contribuíram para a construção de identidades diferentes, mas com alguns pontos de interseção, tanto entre os participantes do grupo de gestores, quanto com características da organização, que serão discutidos na seqüência deste trabalho. Pode-se concluir, então, que os processos de socialização, anteriores à participação na organização, podem ser considerados fatores relevantes no comprometimento organizacional dos gestores desta organização de serviços.

7.4. O TRABALHO EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS ESFERAS DE VIDA (VALOR E SIGNIFICADO)

Historicamente tem-se observado a importância do trabalho como definidor da identidade e da auto-imagem dos indivíduos. Estudos mostram que o significado do trabalho, principalmente no aspecto referente a centralidade do mesmo em relação a outras esferas da vida do indivíduo, tem sido positivamente relacionado com o comprometimento organizacional. Exemplificando esta afirmação, pode-se citar Bastos e Brandão (1993) que identificaram maiores índices de comprometimento organizacional no grupo de indivíduos que tinham o trabalho como mais central em suas vidas. Bastos (1994b) também constatou que o trabalho ocupava lugar mais central na vida dos indivíduos que apresentaram elevado comprometimento com a organização, comparando com os incluídos no padrão “descomprometidos”, que indicaram valorizar mais a família ou o lazer. Sanches (1996) relatou que, em seu estudo longitudinal, o grupo de chefias apresentou a família como central na primeira coleta de dados e, na segunda, o trabalho se sobrepôs. A autora inferiu que tal alteração estava relacionada à oportunidade de participação no processo de mudança que se estabeleceu na organização entre as duas coletas de dados. Comparando o grupo de chefias com o grupo de trabalhadores em geral, esta autora identificou que o primeiro apresentou maior saliência do trabalho, em relação a família, e o segundo apresentou resultado inverso. Fisher (1989) ao sistematizar as informações dos gestores entrevistados em sua pesquisa, coloca que uma das características do gestor

de organizações de alto-comprometimento e alto-desempenho é não separar trabalho e vida, pois os assuntos do trabalho se sobrepõem aos do lar e da comunidade.

Os gestores da Fundatecno relataram ou deixaram claro em suas entrevistas, que o trabalho é central na vida de todos eles. Todos, com exceção do entrevistado “B”, que também realiza outras atividades como hobby, dedicam a maior parte do seu tempo ao trabalho, inclusive o tempo, normalmente utilizado para o lazer ou convívio familiar, dos sábados e domingos. Alguns gestores, como foi o caso dos entrevistados “D” e “E” colocaram outras esferas da vida como mais importantes ou com valor equivalente ao trabalho, tais como família, religião, saúde e lazer, mas mesmo assim reconhecem que o trabalho na organização, na prática, tem a prioridade em suas vidas. Para estes gestores, as atividades de cunho pessoal são deixadas em segundo plano. Apenas o entrevistado “B”, que em outros momentos de sua carreira, em outra organização, também tinha o trabalho como mais central, consegue atualmente distribuir melhor seu tempo entre outras atividades de seu interesse, mas continua entendendo o trabalho como fundamental em sua vida. O entrevistado “C” considera-se “*workholick*” e assim como o entrevistado “A” coloca o trabalho como seu hobby atual. Pode-se concluir que a centralidade do trabalho é um dos fatores envolvidos no comprometimento dos gestores da Fundatecno.

Alguns aspectos referentes aos produtos valorizados do trabalho também foram relatados como significativos para este grupo de gestores. Todos eles demonstraram grande satisfação em realizar trabalhos ou participar de uma organização cujos resultados têm grande valor social. Foram apontados, além de a organização dar emprego para um grupo de 150 pessoas, o fato de que os serviços oferecidos a outras organizações permitirem o crescimento das mesmas no sentido de estas também oferecerem empregos à comunidade e também melhorarem a qualidade de vida de seus empregados, com relações de trabalho mais justas e participativas e oferecerem à comunidade o acesso à tecnologia, a medida que se desenvolvem. Para eles, tais resultados contribuem para o desenvolvimento do país e também das pessoas que trabalham nas empresas clientes da organização. Destas colocações se pode inferir que a visão do trabalho para este grupo é mais direcionada a um dever do que a um direito social, pois seus relatos levaram a crer que eles têm forte intenção de contribuir com o desenvolvimento social através do trabalho, não aparecendo uma

visão de que todo o indivíduo tem direito a um trabalho que satisfaça suas necessidades físicas e psicológicas. Disto se pode observar que, para o grupo de gestores da Fundatecno, a contribuição social dos resultados do trabalho da organização é um fator envolvido no seu comprometimento organizacional. Esta inferência concorda com os resultados obtidos por Bastos e Brandão (1993), que identificam relação positiva entre produtos realizados do trabalho e comprometimento.

Os gestores também definiram o trabalho como um importante formador da identidade e do auto-conceito, como um valor apreendido do processo de socialização, relacionando-o com a cultura dos antepassados, no caso daqueles descendentes de alemães ou italianos. Também referiram-se ao trabalho como um prazer, um hobby, uma possibilidade de colocar em prática suas potencialidades, mas na maioria das vezes o relacionaram à idéia de esforço, luta, empenho, engajamento, com uma conotação positiva, que indicava a possibilidade de auto-realização, que também é um produto do trabalho, nos estudos sobre seu significado. O reconhecimento dos valores intrínsecos do trabalho parece ser um dos fatores envolvidos no comprometimento dos gestores da Fundatecno.

7.5. OBJETIVOS E PROJETOS DE VIDA

O comprometimento organizacional subentende a identificação do indivíduo com valores e objetivos organizacionais, mas o que se observa na literatura que trata sobre o comportamento organizacional é que, apesar de se verificar esta relação, a ênfase recai sobre os objetivos organizacionais e pouco se tem investido em trabalhar os objetivos dos indivíduos.

A idéia de compatibilizar objetivos individuais e organizacionais não é nova, iniciou-se como conseqüência dos estudos do movimento das “relações humanas” e foram fortalecidos por outros autores como Maslow, McGregor, Argyris, entre outros, que, segundo Schein (1982), sustentaram hipóteses de que o trabalho deveria ser uma possibilidade de os empregados satisfazerem suas necessidades de auto-realização e estima. Tais necessidades seriam satisfeitas na realização de atividades menos fragmentadas, relacionadas à missão organizacional, intrinsecamente mais

estimulantes e significativas, onde o indivíduo pudesse investir suas capacidades e sua criatividade, com mais autonomia.

Para McGregor (1992), “as pessoas exercerão autodireção e autocontrole na consecução de objetivos organizacionais *na medida em que estiverem comprometidos com estes objetivos*” (p. 59 - grifos no original), e “verdadeiro compromisso é raramente obtido quando os objetivos são impostos de fora” (p. 71). Sendo assim, a identificação com os objetivos organizacionais será melhor alcançada, quanto mais eles forem elaborados com a participação das pessoas, ou forem mais semelhantes aos das pessoas, ou propiciarem a elas a realização dos seus próprios objetivos.

Esta idéia de autocontrole e autodireção, expressa acima, parece bastante compatível com as que foram, posteriormente, defendidas por Senge (1994). Ele afirma que os objetivos dos indivíduos estão baseados em seus propósitos de vida e que têm um valor intrínseco, assim, quando as pessoas desenvolvem atividades relacionadas com seus objetivos, sentem que estão fazendo coisas interessantes, e quando fazem coisas que lhes interessam, se empenham naquilo que fazem. Mas além de ter um objetivo, o autor argumenta a necessidade de se enxergar claramente a realidade, pois “a justaposição do nosso objetivo (o que desejamos) com uma imagem clara da realidade (onde estamos com relação ao que desejamos) gera o que chamamos de ‘tensão criativa’: uma força para uni-los, resultante da tendência natural que a tensão tem de buscar solução” (p. 137). Dentro desta linha de raciocínio, objetivos organizacionais somente conseguirão gerar entusiasmo e dedicação à medida em que eles forem compartilhados pelas pessoas da organização e este tipo de objetivo emerge como um subproduto dos objetivos pessoais dos integrantes da organização, não podendo ser simplesmente ditados “de cima para baixo”.

Observando os objetivos ou projetos de vida, expressos pelos gestores da Fundatecno, pôde-se identificar que eles têm uma relação muito fundamental com os objetivos organizacionais, ainda que os entrevistados se referissem a eles como projetos ou objetivos *pessoais*. Os gestores “A”, “C”, “D” e “E”, explicitaram claramente, em suas falas, ter como objetivo ou projeto a realização de objetivos da organização. “A” falou em realizar a “visão”, “C” em alcançar os objetivos organizacionais juntamente com o grupo de pares, “D” quer desenvolver seu setor dentro das diretrizes organizacionais e “E” quer viabilizar financeiramente o seu

setor. Partindo das experiências passadas relatadas sobre sua participação na organização, notou-se que alguns gestores já tiveram seus objetivos realizados dentro dela. Foi o caso do gestor principal (entrevistado “A”), que tinha como principal projeto de vida ser empresário na fábrica de peças de seu pai, mas desviou este projeto, vindo a realizá-lo na Fundatecno. O entrevistado “C” realizou sua intenção de trabalhar com tecnologia aplicada, fazer mestrado e estudar no exterior. Também o entrevistado “D”, apesar dos desencontros relatados, também realizou seu objetivo de estagiar no exterior. E o gestor “F” realizou seu projeto de concluir o mestrado. Pode-se inferir que a construção desta história possa ter contribuído para que muitos interesses, crenças e objetivos fossem compartilhados dentro deste grupo.

Projetos aparentemente desvinculados da organização, porque referiam-se mais fortemente ao desenvolvimento profissional, também mostraram relação direta com a organização. Os entrevistados relataram seu interesse em desenvolver-se profissionalmente, mas com a clara intenção de investir este desenvolvimento na organização. Foi o caso do gestor “C”, que pretende fazer outra pós-graduação para aperfeiçoar-se no exercício de suas atividades e também melhorar suas habilidades de gestão, e do gestor “D” que apresentou intenções bastante semelhantes a estas. O gestor “E” relatou seu projeto de concluir a dissertação de mestrado, com temática relacionada a organização e o gestor “F” pretende crescer profissionalmente, como gestor, pois tinha assumido a função muito recentemente. Os entrevistado “E” e “F” explicitaram que pretendem satisfazer suas ambições de, respectivamente “fazer” e “conhecer”, para as quais a organização propicia condições.

Outro enfoque sob o qual se pode agrupar os relatos dos gestores, são os objetivos pessoais que serão realizados porque estão participando da organização, mas que não estão necessariamente relacionados a ela. O entrevistado “B” pretende investir suas competências pessoais, o “C” quer manter o nível de qualidade de vida de sua família e ganhar dinheiro, participar do desenvolvimento do país e botar em prática suas idéias, o gestor “D” quer viabilizar financeiramente a vida de sua família e contribuir para o desenvolvimento do país e dos colaboradores de seu setor e o “F” quer participar do crescimento profissional de seus colaboradores e desenvolver atividades que promovam benefícios sociais. Ainda que tais objetivos possam ser

atingidos em outras organizações, os entrevistados relatam que observam nesta a possibilidade concreta de fazê-lo.

Poucos projetos pessoais relatados não têm uma relação mais direta com a organização, como concluir a construção da casa (entrevistado "A"), desenvolver seu hobby de construir casas (entrevistado "B") e acompanhar gravidez da esposa, dedicar-se a saúde, esporte e lazer (entrevistado "E").

De maneira geral, observa-se que existe uma integração dos objetivos individuais dos gestores com os objetivos organizacionais, mas esta parece se dar com naturalidade, ficando difícil dizer onde termina o individual e começa o organizacional. Também há compatibilidade entre os objetivos dos gestores entre si, do que se pode inferir ser causada por tantos anos de convivência e terem trabalhado juntos na formalização dos objetivos organizacionais, onde influenciaram e foram influenciados, como eles próprios observaram durante a realização das entrevistas.

Diante destas informações, pode-se sugerir que objetivos pessoais integrados com objetivos organizacionais, objetivos pessoais e profissionais direcionados aos objetivos organizacionais e condições de realizar objetivos pessoais através da participação na organização são fatores envolvidos no comprometimento organizacional destes gestores.

7.6. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, DO TRABALHO E DA RELAÇÃO INTERGRUPAL

Algumas características referentes a esta categoria foram discutidas separadamente devido a sua saliência, demonstrada durante a realização das entrevistas com os gestores, mas outras, também importantes e freqüentemente incluídas nos estudos dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional, mostraram estarem envolvidas no comprometimento dos gestores da Fundatecno e são discutidas aqui.

No que se refere a aspectos voltados ao escopo do trabalho e à tensão do papel, os resultados de pesquisas têm demonstrado, de modo geral, que o comprometimento organizacional é positivamente relacionado ao primeiro e negativamente relacionado ao segundo. Bastos e Brandão (1993) identificaram que

definição clara das atividades, autonomia e caráter não rotineiro das tarefas mostraram-se significativamente preditores de comprometimento, enquanto que ambigüidade, sobrecarga e conflito mostraram relação negativa. Sanches (1996) identificou, no grupo de chefias, um índice mediano de tensão do papel e visão positiva quanto a identidade e autonomia nas atividades. Para Bastos (1994b), o grupo dos “comprometidos” entendem o trabalho como rico, conhecem toda sua extensão e têm autonomia para realizá-lo. O desempenho de um trabalho não rotineiro e fragmentado revelou-se um importante preditor de comprometimento. Também observou maior stress no trabalho no grupo dos “profissionais” e “comprometidos”. Bastos e Lira (1997) identificaram uma percepção positiva dos aspectos referentes ao escopo do trabalho e uso das habilidades, nos participantes do seu estudo, em uma organização caracterizada por alto nível de comprometimento organizacional.

No grupo de gestores da Fundatecto, sobressaíram-se os relatos que apontavam para a sobrecarga de trabalho. A tônica principal de suas falas referiu que o momento econômico atual, as políticas de desenvolvimento tecnológico e as condições financeiras da organização exigem dos gestores uma maior dedicação de tempo e esforço, mas não demonstraram insatisfação quanto a isto. Ao contrário, demonstraram sentir-se responsáveis por administrar este período crítico, buscando alternativas que levassem a organização a um melhor desenvolvimento. A sobrecarga era entendida como necessária naquele momento da organização. Os gestores consideraram que a dificuldade de encontrar tempo para dar conta de todas as suas responsabilidades era a única condição desfavorável que encontravam na realização do trabalho, mas também quanto a ela sentiam-se responsáveis, pois admitiam precisar desenvolver mais os talentos internos e aprender mais sobre a prática da delegação.

Ainda que o entrevistado “A” lamentasse seu afastamento da parte mais científica do seu trabalho, para dedicar-se à parte administrativa, e o entrevistado “D” também referir-se a um desvio de sua formação para a área de gestão, o direcionamento mais fundamental dos relatos referentes a execução de trabalho significativo, com sentimento de responsabilidade, autonomia, desafio e aplicação de suas potencialidades e habilidades no exercício de suas funções foram, de forma geral, positivas entre o grupo de gestores da Fundatecno. Os gestores “C”, “D” e “F”,

por exemplo, alegaram grande satisfação em realizar funções desafiadoras e terem percebido, ao longo do tempo, o aumento da autonomia. O entrevistado “E” também chamou atenção para a liberdade que têm em participar dos destinos da organização e investir seus talentos e potencialidades para responder aos desafios que se apresentam. A possibilidade de investir no trabalho as suas potencialidades e características pessoais recebeu comentários bastante positivos por parte de todos os gestores, que consideraram não só as atividades internas, mas também aquelas relacionadas com contatos externos, de negociações com parceiros, clientes, fornecedores, associações e entidades de classe, políticos e órgãos financiadores. Tais contatos, para eles, também servem como oportunidades de desenvolverem ainda mais suas potencialidades. Foram citadas as habilidades criativas, de liderança, de comunicação, experiência no exterior, visão ampla, confiabilidade. Existia satisfação quanto a este aspecto, pois os gestores sentiam que tinham liberdade para colocar em prática suas características pessoais e habilidades.

Até aqui, foi possível confirmar que atividades significativas, que não só permitam o uso de capacidades pessoais, mas também provoquem o aperfeiçoamento destas, é um fator envolvido no comprometimento organizacional deste grupo de gestores. Chamou atenção, no entanto, que a sobrecarga do trabalho não foi considerada negativa, apresentando-se como uma relação positiva com o comprometimento. O que se observou foi que os problemas que exigiam mais dos gestores, sobrecarregando-os nas atividades, eram encarados como desafios a suas competências. Analisando os resultados apresentados por Moraes e colaboradores (1995), verificou-se que o nível gerencial mostrou altos níveis de comprometimento e também um alto nível de potencial motivacional da tarefa, pois o trabalho dos gerentes apresenta um conteúdo mais significativo que os demais, e por isto levam a uma maior satisfação com o trabalho. Acredita-se que, por este motivo, apesar de este ser um grupo potencialmente vítima de stress, também tem condições de encarar a sobrecarga como um desafio e não como um motivo para enfraquecer o vínculo com a organização. Portanto, pode-se inferir que, para o grupo de gestores da Fundatecno, a sobrecarga, enquanto um desafio, é um fator envolvido no comprometimento organizacional.

Quanto a oportunidades de feedback, Bastos (1994b) considerou que estas contribuem para maior índice de comprometimento. Já na investigação realizada com gestores, por Taylor, Audia e Gupta (1996), no aspecto específico do feedback honesto quanto a possibilidades de menor mobilidade de cargos, tal prática não contribuiu para minimizar os efeitos negativos e reduzir o turnover. No grupo de gestores da Fundatecno, houve uma certa concordância quanto a escassez de oportunidades formais de feedback. Segundo os entrevistados “D” e “E”, este é um aspecto absorvido pela cultura organizacional, influenciada pelo gestor principal. Ainda assim os entrevistados “B” e “C” consideraram-se satisfeitos com as oportunidades de feedback, “D” e “F” disseram que observam, de forma tácita, que o gestor principal está satisfeito com o resultado do trabalho deles, mas o entrevistado “D” mostrou-se insatisfeito com esta condição de receber pouco feedback sobre sua atuação. As dificuldade representada pelas poucas oportunidades de feedback foram atribuídas ao tempo escasso para realizarem todas as suas responsabilidades. O que se observa das colocações dos gestores, quanto a este aspecto, é que, apesar de eles não terem muitas oportunidades formais de feedback, outras situações oportunizam que eles consigam observar e avaliar o resultado do seu trabalho e esta necessidade acaba sendo preterida diante de outras mais prementes. Neste sentido, é possível inferir que o fator oportunidades de feedback não se revelou associado ao comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno. Cabe observar que estes gestores, em sua maioria, caracterizaram-se por possuir locus de controle interno, ou seja, “interpretam e dão significado aos eventos que experimentam em suas vidas, colocando-se como sujeitos desse processo” (Moraes e colaboradores, 1995, p. 176), e portanto baseiam-se em auto-avaliação e auto-crítica para direcionar a continuidade de suas ações.

Dentre as políticas de recursos humanos estudadas como influenciadoras do comprometimento organizacional, as possibilidades de treinamento e desenvolvimento profissional têm sido identificadas por vários autores como suas preditoras (Bastos e Brandão, 1993; Bastos, 1994b; Pena, 1995; Ruas, 1996; Bastos e Lira, 1997). Tal aspecto foi, também, fortemente considerado pelos gestores da Fundatecno. Os gestores indicaram, em suas entrevistas, grande satisfação com as oportunidades de desenvolvimento que a organização lhes tem proporcionado ao longo de sua carreira. Foram citados treinamentos, participações em workshops,

cursos, viagens de estudos ao exterior, além de outras oportunidades menos formais como desenvolvimento de habilidades políticas e estratégias, oportunizadas pela própria execução das atividades. Com base nisto, parece inquestionável a inclusão das oportunidades de desenvolvimento entre os fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno.

Também entre as políticas de recursos humanos, os estudiosos do comprometimento tem incluído, em suas investigações, as oportunidades de crescimento ou promoção, como um dos preditores. Bastos e Brandão (1993), Bastos (1994b), Pena (1995) e Bastos e Lira (1997) identificaram uma relação positiva entre as possibilidades de crescimento profissional e o comprometimento. Taylor, Audia e Gupta (1996) verificaram que o prolongamento do tempo no cargo, para gestores, pode diminuir o comprometimento e aumentar as possibilidades de turnover. Ruas (1996) considerou a possibilidade de promoção como uma das políticas adequadas a promover o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Melo (1995) verificou que o reconhecimento, inerente a oportunidade de promoção, se constitui num fator de satisfação dos gerentes de organizações. Com exceção do entrevistado “A”, que desde o início é o gestor principal da organização, todos os demais iniciaram em funções de menor significação na hierarquia organizacional. O entrevistado “B” iniciou em uma função de gestão, mas foi convidado posteriormente a ocupar a gestão de uma das áreas hierarquicamente superiores. Os demais iniciaram como estagiário (“E”), técnico (“D”), e engenheiros (“C” e “F”), mas o que se observa de seus relatos é que mais importante que a ascensão de cargo ou de salário (são discutidas mais adiante as questões relacionadas a status e remuneração) é a possibilidade de desenvolver atividades mais ricas e mais autônomas dentro da organização, e a relação de confiança estabelecida com o gestor principal neste processo de crescimento. O entrevistado “F”, que havia assumido recentemente sua função, colocou que sentia-se preparado para assumi-la e esperava ser convidado, mas ressaltou seu interesse em praticar suas habilidades e desenvolver suas potencialidades. Acredita-se, então, que as oportunidades de crescimento dentro da organização também possam ser consideradas fator envolvido no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno, mas um fator que influenciou o vínculo existente e não um determinante da continuidade do comprometimento, visto que os

gestores já ocupam posições nos mais altos postos existentes. Melhorias salariais ou no enriquecimento das atividades podem acontecer e contribuir com a manutenção ou o aumento do comprometimento, mas estas são independentes de possíveis promoções.

As relações internas têm sido, historicamente, consideradas influências importantes do comportamento humano nas organizações, tanto nos aspectos formais quanto nos informais. A pesquisa sobre comprometimento organizacional tem investigado as relações internas, mais especificamente quanto aos fatores coordenação e descentralização, buscando observar, dentro do primeiro, a articulação entre os setores e os indivíduos para a execução das tarefas e, dentro do segundo, a participação nas decisões e hierarquia de autoridade relativa. Com base nisto, Bastos e Brandão (1993) identificaram uma relação positiva entre a articulação das equipes e o comprometimento, e que os níveis de comprometimento diminuem em contexto com menor participação. Sanches (1996) observou, no grupo de chefias, satisfação em participar das decisões e boas condições de relacionamento intra e inter equipes. Bastos e Lira (1997) relataram avaliações positivas, quanto ao relacionamento com chefias e equipes de trabalho, mas não em todos os segmentos estudados naquela organização. Buchanam (1974) concluiu que as atitudes grupais direcionadas à organização têm maior grau de influência sobre o comprometimento dos gestores que ocupam a função há menos de um ano e daqueles que estão há mais de cinco anos nesta atividade, índices menores também foram encontrados para os gestores que ocupam a função de dois a quatro anos. Locke, Lathan e Erez (1988) afirmaram que o comprometimento é grandemente determinado pelos níveis de coesão do grupo, o que é facilitado pelo suporte dado pela gestão. Destas informações se pode verificar que as relações grupais e de participação na organização podem contribuir com o comprometimento organizacional. No caso dos gestores da Fundatecno, a maior parte das colocações também confirmam este dado. De modo geral, os entrevistados demonstraram satisfação tanto com o relacionamento entre os gestores, quanto com seus grupos de colaboradores, e acreditam, no caso do grupo dos gestores, que o fato de eles terem objetivos e valores semelhantes, terem trabalhado juntos para reerguer a organização no momento de crise e estarem comprometidos com o ideal de fazer com que a mesma dê certo, contribui para que desenvolvam bem suas atividades, tomem

decisões conjuntas e respaldem as decisões individuais. Quanto ao relacionamento com os colaboradores, os gestores acreditam ser bom, mas que necessitam desenvolver-se mais em suas habilidades de gestão, neste sentido. Uma posição um pouco destoante com relação a este tema foi colocada pelo entrevistado “B”. Ele acredita que é necessário observar até que ponto as decisões participativas agregam valor, procura mostrar ao grupo de pares os limites do necessário e critica que, muitas vezes, é necessária a participação, mas os integrantes da organização não querem participar. Apesar desta visão diferente, este gestor também acredita que o relacionamento é positivo tanto com os demais gestores, quanto com seu grupo de colaboradores. Tais colocações levam a crer que a integração com o grupo de pares e o bom relacionamento com o grupo de colaboradores é um fator envolvido no comprometimento organizacional deste grupo de gestores. É importante ressaltar que maior ênfase foi dada a integração do grupo de pares, que, segundo eles, é dada pelos objetivos e valores organizacionais.

7.7. RELACIONAMENTO COM O GESTOR PRINCIPAL

O gestor principal de uma organização exerce um papel importante na determinação do seu funcionamento, não somente ao nível formal e hierárquico, mas como contribuição à formação dos pressupostos básicos que servirão como referência para os direcionamentos mais objetivos da organização, principalmente quando este gestor principal é o fundador da organização, conforme já foi colocado em capítulo anterior. As características de liderança do gestor principal e seu relacionamento com o grupo de gestores, acredita-se, pode influenciar o vínculo que se estabelece entre o gestor e a organização. Estes aspectos são, mais freqüentemente, investigados pelos estudos sobre cultura organizacional. O estudo do comprometimento organizacional não tem-se dedicado, até o momento, a investigar neste sentido, ainda que já tenha sido identificada sua importância por Bastos (1996), que apontou a necessidade de se vincular estudos sobre comprometimento organizacional à cultura organizacional. Até aonde se conseguiu resgatar na literatura, os estudos atuais não vão além de identificar que as relações entre chefias e subordinados podem interferir no comprometimento organizacional, dentro do fator relações internas.

No caso da Fundatecno, a visão de cada gestor sobre o gestor principal, e o relacionamento interpessoal e profissional que se estabeleceu entre eles, influenciaram na formação e manutenção do seu vínculo com a organização. A maioria dos gestores colocaram a importância do gestor principal na formação da cultura da Fundatecno, que contribui para uma imagem de seriedade e trabalho, mas também para dificuldades de delegação, distribuição do tempo e feedback.

Resgatando individualmente cada entrevista, observa-se que o gestor “B” estabeleceu uma relação de respeito pelo gestor principal, bastante moldada pelos seus processos de socialização anteriores, onde a hierarquia das relações foi sempre fortemente marcada. A possibilidade de uma relação mais equilibrada e onde pode ter maior autonomia em suas funções representa, para ele, um aspecto positivo do trabalho na Fundatecno, e ele sente-se fortemente vinculado a esta, desejando contribuir até enquanto puder para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O gestor “C” relatou ter observado, desde os primeiros tempos na organização, o perfil de luta e trabalho do gestor principal, segundo ele, coerente com a cultura germânica, que neste ponto é muito semelhante a italiana (sua própria descendência). Também se pode observar uma certa similaridade das descrições que fez sobre o gestor principal e as figuras que desempenharam o papel de “outros significativos” na sua socialização primária, quais sejam, os avós e a tia-avó. Para ele, todos são batalhadores e buscam sobreviver honestamente através de muito trabalho e de integração para a solução das dificuldades. Observou-se que, diante da oportunidade que teve de não retornar à organização quando foi ao exterior para estudar, decidiu retornar e contribuir para reerguer a organização, e muitas ações citadas referiram-se a colaborar com o gestor principal, inclusive em sua mudança comportamental (aprender a descentralizar). Toda esta história proporcionou uma relação de confiança e de respeito.

O gestor “D”, pode-se inferir, teve grande influência do gestor principal em sua vida profissional. Um ponto inicial é que os dois têm a mesma descendência (alemã). Este dado, isoladamente, pode não significar muito, mas observando a história deste gestor, verifica-se a grande importância que o trabalho sempre exerceu em sua vida, e, para ele, esta é uma característica apreendida da cultura alemã. Resgatando sua história na organização, verifica-se que houve um momento de

decepção, quando a organização não oportunizaria seu estágio na Alemanha, mas o vínculo foi restabelecido através do gestor principal, que decidiu contribuir com o custeio de parte das despesas, e ainda permaneceu em contato no período em que esteve fora. Em seu retorno, quando percebeu a não aplicabilidade de seu conhecimento específico, o gestor principal o apoiou e insistiu para que ele permanecesse na organização contribuindo com suas habilidades e características pessoais para o desenvolvimento da mesma. O relato do gestor “D” indica um grande respeito e uma opinião positiva com relação ao gestor principal, e em vários trechos da entrevista pode-se observar a sua identificação com ele, que direta ou indiretamente, tem servido como modelo de gestor. Pode-se, também, notar a satisfação deste gestor em contribuir com o gestor principal, tanto na busca em atingir os objetivos organizacionais, quanto no desenvolvimento de seu perfil pessoal.

No que se refere ao gestor “E”, o gestor principal participou de sua vida na organização desde que nela iniciou, como estagiário, pois foi seu supervisor no estágio, e mais adiante, também foi seu orientador no mestrado. Este relacionamento promoveu grande proximidade entre eles, tendo o gestor principal sugerido diversos encaminhamentos de sua vida profissional e servido como modelo em muitas oportunidades. As opiniões que o gestor “E” expressou sobre o gestor principal foram positivas e demonstraram um conhecimento profundo sobre ele. Também expressou satisfação em contribuir, desenvolvendo atividades e assumindo responsabilidades para as quais o gestor principal não apresenta o perfil adequado, por possuir características pessoais complementares. Considera o relacionamento entre eles baseado em lealdade e confiança, e disto não abre mão.

O gestor “F”, apesar de ter ocupado sua função há menos tempo, tem convivido com o gestor principal desde que entrou na organização, pois ocupava função de coordenador, na implantação do programa de qualidade. Observou a força da influência daquele gestor, imprimindo sua visão e seus valores no funcionamento da organização e por isto o considera a principal figura na realização dos objetivos organizacionais. Acompanhou, durante os anos de convivência, as mudanças no perfil do gestor principal, e, ao assumir suas novas responsabilidades, demonstrou satisfação em observar que possui valores e maneira de encarar problemas semelhante às dele.

Pode-se observar que o grupo de gestores têm, na figura do gestor principal, um modelo de gestor, mostram satisfação em contribuir com ele e com seus objetivos, reconhecem nos valores dele seus próprios valores e, sob sua liderança, construíram um grupo integrado. Estes aspectos indicam que a relação de afinidade e identificação dos gestores com o gestor principal é um importante fator envolvido no comprometimento organizacional, no caso da Fundatecno.

7.8. DEDICAÇÃO AO TRABALHO E PARTICIPAÇÃO NOS DESTINOS DA ORGANIZAÇÃO

Anteriormente, quando foram discutidos os aspectos relacionados ao escopo do trabalho e suas relações com o comprometimento, observou-se que o desempenho de tarefas significativas, desafiadoras, que exijam o uso das capacidades pessoais e criatividade, é um fator envolvido no comprometimento, o que foi demonstrado por algumas das pesquisas já realizadas e também foi possível inferir a partir da discussão quanto as informações colhidas nesta pesquisa. Também, em diversos momentos dos relatos, ficou subentendido o esforço que os gestores da Fundatecno têm feito para realizar os objetivos organizacionais, sendo este um dos pontos centrais da definição e da avaliação do comprometimento. Observou-se, ainda, que a participação nas decisões tem sido indicada como um fator que contribui para elevar os níveis de comprometimento.

Todos estes aspectos foram colocados e discutidos anteriormente, mas, no caso da Fundatecno, observou-se que os mesmos se configuraram de uma maneira particular, que permite identificar o comprometimento dos gestores e, por isto, abriu-se uma categoria para discutir especificamente a dedicação e a participação.

É unânime, entre o grupo de gestores da Fundatecno, a satisfação em terem participado da elaboração das diretrizes organizacionais, mas esta não parece ser apenas uma questão formal. Os entrevistados “C” e “E” chegaram a objetivar em suas falas, mas os demais também, de alguma maneira, deram a entender, que se sentem donos do negócio e pretendem fazê-lo progredir para progredirem com ele. Ênfase especial cabe ao gestor principal que considera ser o principal responsável pela existência da organização, e que são seus os objetivos e valores organizacionais -

realizar os objetivos da Fundatecno é realizar o seu objetivo de vida. Por isto a dedicação de todos é muito forte. Estes aspectos estão bastante integrados, de forma retroalimentadora: eles podem participar e desenvolver atividades ricas, por isto colocam muito de si na organização, se reconhecem na organização e portanto dedicam o máximo de si em seu crescimento e na solução de seus problemas. Investem no desenvolvimento profissional para serem melhores na gestão da organização e sentem-se pessoalmente realizados quando conseguem fazer progressos neste sentido. Contribuir com o reerguimento da organização após a crise de 1990 foi fundamental no fortalecimento do vínculo dos gestores, principalmente “C” e “D”. Apenas o gestor “B” pareceu apresentar-se diferentemente dos demais neste aspecto, pois relatou algumas dificuldades referentes à administração participativa, mas, ainda assim, considerou seus pontos positivos para o desenvolvimento da organização, empenha-se no seu aprendizado e também mostrou-se satisfeito por participar das definições estratégicas.

Destas colocações se pode inferir que a participação, com definições e ações, nos destinos da organização é um importante fator envolvido no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno, e a dedicação é uma conseqüência.

7.9. IDENTIFICAÇÃO COM VALORES E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Valores e objetivos organizacionais têm uma função fundamental dentro do conceito de comprometimento organizacional, como se tem visto no decorrer do presente trabalho. Muitas pesquisas e estudos sobre este tema buscam investigar e ampliar o conhecimento que se tem sobre estas questões e estudar as relações existentes entre elas e o comprometimento. A maioria dos estudos incluem valores como um, entre tantos outros, fatores antecedentes, considerando, principalmente os valores do trabalho, o locus de controle, o significado e a centralidade do trabalho, conforme já foi relatado anteriormente (Brandão e Bastos, 1993; Bastos e Brandão (1993); Bastos (1994b); Sanches, 1996; Moraes e col., 1997; Bastos e Lira, 1997; entre outros). Pena (1995) dedicou-se a um estudo mais específico sobre os valores relacionados ao comprometimento organizacional, onde encontrou uma correlação direta entre o reconhecimento do trabalho como fonte de satisfação, criação e

realização e o comprometimento. Gaspar e Lopes (1995) realizaram estudo sobre o processo de identificação de gestores com sua organização e verificaram que, no nível da alta gestão, os laços ideológicos (definidos pelas políticas, princípios, valores, crenças e diretrizes que buscam canalizar as energias e promover a adesão) e os laços psicológicos (que tratam da identificação do indivíduo com a organização) são os que promovem e fortalecem o elo de ligação entre gestores e organização. O que se pôde observar, concordando com Tamayo (1996), foi a existência de poucos estudos voltados aos valores organizacionais, tendo-se percebido uma dedicação maior em estudar os valores dos indivíduos na organização. Já com relação aos objetivos, conforme constatou-se anteriormente, a tônica dos estudos é sobre os organizacionais. Os estudos sobre cultura organizacional têm mostrado que os valores organizacionais são fortemente influenciados pelos valores do fundador e do grupo de líderes da organização. Tais valores contribuem para a formação dos pressupostos básicos que direcionam as ações organizacionais.

No caso da Fundatecno, cada um dos gestores posicionou-se sobre os valores e objetivos organizacionais. O entrevistado “A”, sendo o principal gestor da organização, mais de uma vez durante a entrevista, reafirmou que os objetivos e valores organizacionais são os seus, ainda que não tenha dito todos, conforme o documento que havia cedido à entrevistadora. No entanto percebeu-se que os valores organizacionais vão além do que está formalizado, passando pelas interpretações que cada gestor dava àquilo que estava escrito, mas não fugindo do sentido central das idéias ali colocadas.

O entrevistado “B”, conforme já foi colocado, quando da análise de sua entrevista, concorda com os valores e objetivos organizacionais e busca cumprir e agir dentro destas definições, ainda que tenha dificuldades em alguns pontos, que está procurando aprender. Ele não parece ver os objetivos organizacionais como seus, mas semelhantes aos seus e, quanto aos valores, conhece todos e afirma serem similares aos seus. Observou-se, nas colocações deste gestor, um certo distanciamento que deu indícios de não haver um “engajamento” aos objetivos e valores organizacionais. Mas demonstrou aceitá-los, respeitá-los e ter intenção de praticá-los dentro da organização. Estas observações levam a crer que este gestor não apresenta uma atitude positiva, mas sim um comportamento positivo em direção à organização.

O entrevistado “C” falou sobre os valores e objetivos organizacionais integrando-os sempre aos seus próprios valores e objetivos. Pôde-se perceber que, ao realizar os objetivos organizacionais ele estaria realizando seus próprios objetivos, o mesmo acontecendo com os valores, pois demonstrou que os valores organizacionais são os mesmos ou compatíveis com os que trouxe da vida familiar. Para ele, estes objetivos e valores comuns contribuem para um bom relacionamento entre o grupo de gestores. O entrevistado pareceu sentir-se muito bem em participar da organização por serem aqueles os valores e objetivos organizacionais.

O gestor “D” também fez uma interpretação própria dos valores organizacionais citando alguns deles e acrescentando outros, mas dentro do mesmo sentido global. A análise feita demonstrou integração e compatibilidade entre seus valores e os organizacionais. Quanto aos objetivos, o entrevistado pronunciou-se positivamente, incluindo que os mesmos são compatíveis, também, com os objetivos de todo o grupo de gestores.

Todos os valores e crenças da Fundatecno foram citados e comentados pelo gestor “E”, que, na medida que o fazia, explicava a compatibilidade e integração que sente com relação aos mesmos, quanto a si e seus colegas gestores. Para ele, esta integração foi adquirida com o tempo de convivência na organização, contribuindo para o trabalho de sistematização feito por este grupo. Quanto aos objetivos, o entrevistado posicionou-se de forma semelhante, citando e demonstrando envolvimento com a visão organizacional. Para ele, a visão organizacional, que expressa os objetivos, é compartilhada pelos gestores, mas ainda não está suficientemente compartilhada com todo o grupo de colaboradores. Este é um trabalho que merece maior dedicação, segundo este gestor.

O gestor “F”, apesar de não ser gestor na época da sistematização dos valores e objetivos organizacionais, participou como integrante da equipe coordenadora. Ele fez uma crítica sobre os valores, analisando quais são os mais fortes e quais os que parecem inadequadamente colocados como valores organizacionais, mostrou-se favoravelmente envolvido e disse achar necessário trabalharem mais no compartilhamento destes, junto ao grupo de colaboradores. Quanto aos objetivos, ele citou a visão organizacional e comentou-a considerando-se totalmente integrado com a mesma.

Considerando as avaliações sobre os objetivos e valores organizacionais, percebe-se que estes catalizam as energias do grupo de gestores, contribuem para que unam suas forças para realizá-los e estabelecem confiança mútua entre eles. O fato de terem sistematizado estes valores e objetivos conjuntamente parece ter contribuído para que eles os compartilhassem melhor. A opinião de alguns, inclusive, é de que este compartilhamento precisa ser fortalecido em todo o grupo de colaboradores da organização. Observa-se, então, que valores e objetivos organizacionais compartilhados são fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno. Fica a dúvida de se eles são causa, consequência ou ocorrem de forma retroalimentada pelo comprometimento.

7.10. IMAGEM PÚBLICA DA ORGANIZAÇÃO

Em momentos diferentes das entrevistas, investigou-se a percepção de status que a posição ocupada trazia ao gestor e como ele avaliava este aspecto e a imagem que ele percebia quanto a organização junto a seus públicos. Considerando que as colocações feitas pelos entrevistados, com base nestas questões, mostraram-se bastante integradas, decidiu-se comentá-las juntamente, dentro da mesma categoria.

O status ou prestígio inerente a função exercida pelo indivíduo na organização também tem sido estudado como um dos antecedentes do comprometimento organizacional, relacionado com os produtos valorizados do trabalho. Dentro deste aspecto, os estudos costumam avaliar a imagem pública da organização. Bastos (1994b) avaliou que status, aliado a outros fatores como valorização do trabalho e realização pessoal, contribui para o desenvolvimento de atitudes de comprometimento. Pena (1995), pesquisando o comprometimento em instituições universitárias, verificou que a visão da imagem da organização era positiva. Bastos e Lira (1997) identificaram, no estudo de caso relatado, uma avaliação bastante positiva da imagem da organização, que aliada às políticas de recursos humanos daquela organização, contribuíam para um bom índice de comprometimento geral. Tais resultados levam a crer que uma imagem positiva da organização e a possibilidade de status e prestígio contribuem positivamente com o comprometimento organizacional.

No caso da Fundatecno, os gestores posicionaram-se diferentemente quanto a este aspecto. O entrevistado “A” acredita desfrutar de status positivo nas relações que estabelece com todas as instituições, com exceção da universidade onde se originou a organização. Dentro dela, sua posição é um pouco controvertida, devido aos sentimentos de admiração, inveja e temor que sente despertar naquele grupo específico. Acredita que a organização ainda está construindo sua imagem pública e que ele pode contribuir para que uma visão positiva se estabeleça. O entrevistado “B” acredita que nos moldes de gestão anteriores seu status era mais visível, mas que este aspecto não é muito importante para ele, pois o importante é que todos se respeitem igualmente. Acredita que a visão que se tem da organização é positiva. O entrevistado “C” acredita que a organização pode influenciar no crescimento do país e que, a medida que atende a demanda por seus serviços vai ampliar e consolidar seu espaço de valorização, possibilitando seu status, que ele acredita não existir e que não é seu objetivo. O entrevistado “D” também não demonstra interesse em status e, quanto a visão que se tem da organização, na sua opinião, é positiva quanto aos resultados práticos obtidos, mas é negativa no que se refere ao aspecto financeiro, por ser vista como deficitária. O gestor “E” acredita que ser gestor na Fundatecno promove satisfação de sua necessidade de status e lhe dá oportunidade de relacionamentos externos que aperfeiçoam suas habilidades de negociação. Para ele, a imagem que se tem da organização é muito boa, mas que ainda precisam trabalhar mais seu marketing institucional. O gestor “F” entende que é inegável o status que lhe confere a posição de gestor, mas que mesmo antes, apenas ser um consultor da Fundatecno lhe possibilitava status, porque acredita que a organização é bastante reconhecida pelo seu trabalho, promovendo uma imagem pública positiva, e pelo seu líder (gestor “A”), mas apesar disto, para ele, status não é importante.

Observa-se que não existe uma unanimidade entre os gestores quanto a ter ou não status, nem quanto a ter ou não uma imagem pública positiva, mas chamou atenção a maioria das colocações serem no sentido de não darem importância ao status inerente às suas posições. A visão geral é de que a imagem da organização ainda está sendo construída e, por enquanto, não vai muito além dos clientes, fornecedores e parceiros.

Diante destas colocações, intui-se que status e imagem pública da organização não são fatores diretamente envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno, pois o posicionamento dos gestores dá a entender que seu comprometimento se dá independentemente destas questões.

7.11. RECOMPENSAS: SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Aspectos referentes a remuneração têm sido amplamente colocados nas pesquisas que avaliam o comprometimento organizacional, pois, historicamente, estes fatores são considerados importantes nas relações de trabalho. Num primeiro momento da história das organizações produtivas, entendia-se ser o salário o único elo de ligação entre empregado e empresa, pois o entendimento era de que o homem não tinha interesse no resultado do trabalho, mas apenas em adquirir os meios para sua sobrevivência e de sua família. Tais pressupostos foram sistematizados por McGregor (1992) sob o título de Teoria X, e consideravam o trabalhador um ser indolente que necessitava de recompensas e controles externos para executar suas tarefas dentro das organizações. O mundo das organizações evoluiu e, neste processo, outras recompensas foram se revelando importantes para o indivíduo no trabalho. Com base nas hipóteses referentes a necessidades fisiológicas e de segurança estabeleceu-se, nas organizações, algumas políticas de benefícios, buscando garantir saúde e bem-estar. O mundo do trabalho, ao longo do tempo, tem-se tornado sempre mais complexo, e, por isto, existem entendimentos divergentes quanto a se estes fatores de recompensa realmente servem de incentivo, compensação ou garantia de vínculo entre os trabalhadores e organizações de trabalho.

Estudos sobre comprometimento organizacional têm investigado a influência do salário e dos benefícios, entre outras políticas de recursos humanos, em seus níveis. Bastos e Brandão (1993) identificaram que estes são importantes preditores de comprometimento. Para Pena (1995), estes fatores não entraram no modelo explicativo do comprometimento, na população de professores universitários. Em Sanches (1996), os rendimentos, juntamente com a auto-realização, foram os resultados objetivos do trabalho que melhor explicaram o comprometimento das chefias. Bastos e Lira (1997) identificaram uma avaliação menos positiva das

políticas de remuneração, em relação às outras políticas de recursos humanos avaliadas, no caso em estudo (prestador de serviços de saúde). Ruas (1996) sugere, como estratégia para promoção do comprometimento, um sistema de remuneração direta e indireta justo, referindo-se aos benefícios extra-salariais como “um fator de envolvimento dos funcionários”, ainda que sejam vistos como práticas paternalistas. Bastos, Brandão e Pinho (1996) verificaram que a noção de comprometimento calculativo ou instrumental não apareceu nas definições de comprometimento de servidores de instituições universitárias. Tais fatores, como benefícios, promoções e remuneração foram citados apenas como fortalecedores do comprometimento. Gaspar e Melo (1995), investigando identificação de gerentes com as empresas onde trabalham, verificaram, no grupo de alta-gestão, que os fatores que menos contribuíam para a identificação referiam-se aos laços materiais/econômicos, entendidos como salários, benefícios e estabilidade. Tendo avaliado vários níveis gerenciais, as autoras observaram que, quanto mais alto o nível de gestão, menos eram considerados os laços materiais/econômicos.

No caso dos gestores da Fundatecno, observou-se que as informações concordam com Bastos, Brandão e Pinho (1996) e com Gaspar e Melo (1995), pois os entrevistados, ainda que considerassem o salário baixo e os benefícios fracos, não encaravam estas constatações como interferências negativas no comprometimento. Ao contrário, as colocações, em geral, apontavam para um sentimento de responsabilidade pelas melhorias neste sentido. Com exceção do gestor “B”, que está muito satisfeito com seu salário e discorda que a organização ofereça benefícios além daqueles obrigatórios por lei, os demais gestores posicionaram-se de maneira muito semelhante, avaliando o salário como abaixo do nível de mercado. Para qualificar o salário atual, utilizaram-se de termos como baixo, frustrante, fraco, e realista dentro das possibilidades da Fundatecno. Alguns destes gestores afirmaram que estão trabalhando mais e melhor para estabelecer melhorias salariais, pois estas dependem de melhores resultados.

Estas colocações levam a crer que salário e benefícios não são fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da organização em estudo. O salário baixo e os poucos benefícios parecem fazer um efeito contrário, ou seja, em vez de diminuir o comprometimento, como algumas das pesquisas relatadas

apontaram, servem como desafio profissional, despertando, assim, outros fatores envolvidos no comprometimento organizacional já discutidos.

7.12. DESEJO DE PERMANECER - AMEAÇAS AO VÍNCULO

O conceito de comprometimento organizacional referente à abordagem afetiva, que serviu como base para nortear a presente pesquisa, foi resgatado para analisar esta última categoria, organizada com o objetivo de avaliar o comprometimento dos gestores e verificar as condições para estreitar ou ameaçar seu vínculo com a organização. Não se perdeu de vista, no entanto, as outras abordagens, já relatadas nos capítulos iniciais deste trabalho, a fim de discutir os fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) investigaram o conceito de comprometimento entre servidores de instituições universitárias e verificaram que os participantes relataram, como focos de comprometimento, a organização, o trabalho, o grupo de trabalho, e traços pessoais, e como bases, apareceram indicadores comportamentais e atitudinais (afetivos e normativos). Para os autores, os indicadores atitudinais normativos referem-se a conhecer objetivos, zelar pelos interesses da organização, cumprir obrigações e deveres, entre outros, e os atitudinais afetivos referem-se a sentimentos de engajamento, gostar da organização, considerá-la como sua casa ou família, disponibilizar-se para participar e contribuir para o crescimento da organização, entre outros. Nos seus resultados, sobressaíram-se os componentes comportamentais, seguido pelo atitudinal normativo.

No caso dos gestores da Fundatecno, observou-se que as avaliações que fizeram sobre seu comprometimento apontaram, em maioria, para aspectos afetivos, mas também apareceram os normativos, no que se refere às bases. Os focos relacionam-se à figura do gestor principal, aos valores organizacionais, à satisfação de objetivos socialmente importantes e à relação inter-grupal. O posicionamento dos gestores quanto ao conceito, e quanto às possibilidades de fortalecimento ou ameaça ao seu comprometimento, contribuiu para confirmar alguns fatores envolvidos no comprometimento organizacional deste grupo na organização. Uma síntese das colocações dos gestores pode ilustrar.

O gestor "A", confirmou sua identificação com objetivos e valores organizacionais, pois eram os mesmos seus. A possibilidade de ameaça referia-se a sua posição na organização. O gestor "B" analisou seu vínculo, apontando características voltadas aos enfoques normativo e instrumental, relacionando-o às políticas e objetivos organizacionais, à possibilidade de participação e a relevância social dos objetivos. Ameaças foram relacionadas a mudança do gestor principal, por ser o principal suporte das política e objetivos com os quais se compromete. O gestor "C" relacionou seu comprometimento à possibilidade de contribuição social, à relação afetiva similar à relação familiar, à possibilidade de participação integrando objetivos pessoais e organizacionais, e à responsabilidade pelos destinos da organização. As ameaças se referiram a uma possibilidade de não existência da organização e à mudança do gestor principal, que ameaçaria os objetivos e valores organizacionais, mas não acredita nestas possibilidades. O gestor "D" confirmou seu vínculo com os valores organizacionais, que refletem os seus pessoais, e referiu-se à contribuição social da organização, considerando a sociedade em geral, os objetivos organizacionais e o grupo de colaboradores, para justificar o seu comprometimento. Ameaças referiram-se às dificuldades financeiras de sustentação da família, às quais está exposto, devido ao baixo salário, ou a quebra dos valores organizacionais. Considerou que seu vínculo pode ser fortalecido por uma maior tranquilidade financeira e melhores oportunidades de feedback. O gestor "E" considerou seu comprometimento como um reflexo da compatibilidade entre seu plano de vida com os objetivos e valores organizacionais. Ameaças ao vínculo estão relacionadas a qualquer tipo de problema de relacionamento que possa ter na organização, ou falta de confiança na sua postura, na sua honestidade e na sua lealdade. O fortalecimento do vínculo poderia se dar, se fossem ampliadas as condições de satisfação de suas necessidades básicas, com a implantação de um bom plano de benefícios. O gestor "F" atribuiu seu comprometimento aos valores e objetivos do gestor principal e da organização, que são os mesmos seus. Este vínculo poderia ser ameaçado se mudassem os valores ou o principal gestor e poderia ser enriquecido com o fortalecimento dos valores. Ele considera que a questão financeira pode melhorar, mas isto depende do comprometimento de todos.

Como é possível perceber, o comprometimento organizacional dos gestores da Fundatecno é principalmente afetivo, para todos os gestores, com exceção do gestor “B” que possui características mais fortes de comprometimento normativo. Aspectos mais calculativos ou instrumentais, concordando com Bastos, Brandão e Pinho (1996) apareceram mais como possíveis fortalecedores do comprometimento do que como bases principais deste vínculo entre os gestores e a organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendeu identificar e analisar os fatores envolvidos no comprometimento organizacional de gestores de uma organização de serviços, através de um procedimento qualitativo de investigação e análise das informações. O estudo de caso centrou-se na abordagem atitudinal afetiva, que tem marcado a pesquisa na área, buscando inovar quanto ao aspecto metodológico, tradicionalmente quantitativo, a fim de contribuir com uma visão abrangente no que se refere a complexidade do fenômeno.

Observou-se que o comprometimento organizacional envolve uma ampla gama de fatores multideterminados, inter-relacionados e retroalimentados, e não se constrói apenas no contato do indivíduo com a organização, mas reflete toda a construção de sua identidade.

Acredita-se que os processos de socialização do indivíduo, anteriores à organização, estão fortemente associados ao comprometimento organizacional, pois os mesmos determinam as bases sobre as quais qualquer comprometimento poderá ser construído. Os valores básicos que definem as atitudes, as crenças sobre o trabalho e as relações profissionais, as escolhas profissionais, os projetos de vida, as diretrizes básicas de relações interpessoais, as bases de identificação com líderes e pares, são aspectos da subjetividade do indivíduo, que ele traz para a relação de trabalho. É certo que estes aspectos não são imutáveis, mas na medida que a realidade organizacional contribui para legitimá-los, as relações estabelecidas com e dentro da organização tendem a se fortalecer.

Um conjunto de fatores relacionados levou a crer que o comprometimento organizacional é mais do que uma identificação com objetivos e valores organizacionais, considerando que uma identificação ainda pode levar apenas a uma relação de obediência ou aquiescência. Observou-se que valores e objetivos compartilhados definiriam melhor este vínculo, promovendo um verdadeiro engajamento do indivíduo com os objetivos organizacionais.

Identificou-se, aliados aos valores e objetivos compartilhados, que objetivos pessoais integrados com os objetivos organizacionais, objetivos pessoais e profissionais direcionados aos objetivos organizacionais e objetivos pessoais

realizados através da participação na organização, são fatores envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores, principalmente se retroalimentados.

Sustentados pelos fatores citados, e fortalecendo-os, pode-se perceber três fatores agregados conceitualmente, e seis outros, agregados operacionalmente aos anteriores, que são, conseqüentemente, também envolvidos no comprometimento dos gestores. Com o termo conceitualmente pretende-se referir a uma relação ao nível de idéia e com operacionalmente indica-se uma relação mais voltada a realizações práticas.

Os fatores conceitualmente agregados são:

- o reconhecimento dos valores intrínsecos do trabalho,
- a centralidade do trabalho na vida do gestor e
- a contribuição social dos resultados do trabalho da organização.

Os fatores operacionalmente agregados são:

- a participação, com definições e ações, nos destinos da organização,
- a realização de atividades significativas que, não somente permitam o uso de capacidades pessoais, mas também provoquem o aperfeiçoamento destas,
- a assunção, como desafio, da sobrecarga de atividades,
- as oportunidades de desenvolvimento,
- o comprometimento com a profissão, conseqüência indireta da escolaridade superior e
- as oportunidades de crescimento.

Cabe esclarecer que, no caso dos gestores desta organização, que já chegaram a uma posição na alta gestão, suas possibilidades, em nível de promoção, são menos importantes para o futuro do que já foram no passado.

Um último conjunto de fatores, mas não menos importante, parece fundamental em sua relação com o comprometimento organizacional destes gestores, pois se refere à base afetiva de vinculação, que permite as identificações ao nível das relações interpessoais, que contribuem para a legitimação dos outros fatores citados anteriormente. Primeiramente, e com grande força no caso estudado, verificou-se a afinidade e identificação com o gestor principal. Este fator confirmou-se em diferentes momentos do estudo. Sua relevância expressou-se, também, quando os

gestores referiram-se à saída do gestor principal como uma ameaça ao vínculo, pois a sua saída influenciaria uma possível mudança dos valores organizacionais. E finalmente, a integração com o grupo de pares e o bom relacionamento com o grupo de colaboradores foram fatores envolvidos no comprometimento organizacional do grupo de gestores da Fundatecno.

Alguns fatores que pareceram não associados ao comprometimento dos gestores da organização estudada, por fim, foram considerados como possibilidades de enriquecer e fortalecer, ainda mais, seu comprometimento que, pelas análises feitas, não parece correr risco de diminuir, na situação atual. Estes fatores são:

- possibilidade de status inerente a imagem pública da organização,
- oportunidades de feedback e
- melhores recompensas ao nível de salários e benefícios.

Outros fatores não foram considerados envolvidos, por parecerem, no presente caso, somente descrições de algumas características objetivas do grupo de gestores.

São eles:

- o sexo,
- a idade,
- o estado civil,
- o tipo de ocupação,
- o tempo na organização e
- o tempo na função.

Entende-se que o presente estudo trouxe algumas contribuições à compreensão do comprometimento organizacional. Primeiramente, permitiu que se observasse com mais profundidade as influências advindas dos processos de socialização anteriores à organização. Além disto, contribuiu com uma visão mais dinâmica da inter-relação dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional, levando a crer que estes, além de influenciar o comprometimento, também influenciam e são influenciados uns pelos outros. Chamou a atenção para a forte influência dos objetivos pessoais definidos, para a importância dos objetivos e valores compartilhados e para o valor da identificação com o gestor principal da organização, fatores estes que foram identificados como bastante salientes e anteriormente, quando apareciam, eram mais um entre outros fatores envolvidos no

comprometimento. Possibilitou a construção de seus resultados a partir da opinião e dos sentimentos expressos pelos participantes, de forma direta e não restrita a respostas preestabelecidas, permitindo uma melhor visualização de suas atitudes, valores e crenças. E, por fim, acredita-se que a presente pesquisa contribuiu para resgatar a subjetividade dos indivíduos na construção das relações organizacionais.

Considera-se que os conteúdos investigados e seu contexto, bem como as características dos participantes, foram descritos e analisados. Também as interpretações feitas foram contextualizadas e argumentadas, dentro de um quadro de referência interpretativista, de decodificação de significados, nesta pesquisa qualitativa. Sabe-se que existe uma questão polêmica, que envolve a possibilidade de generalização dos resultados obtidos neste tipo de pesquisa. Observa-se, no entanto, que o conceito tradicional de generalização não se mostra adequado a este paradigma, sendo mais apropriado o uso do conceito de transferibilidade (Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1998), pois os resultados deste estudo podem ser transferidos para outros contextos, ou para o mesmo contexto em outras épocas. Segundo Zanelli (1996), “a responsabilidade de demonstrar a aplicabilidade de um conjunto de descobertas em um outro contexto cabe mais ao investigador que fará a transferência do que ao investigador original” (p. 93), sendo assim, acredita-se ter contribuído com a continuidade de investigações sobre o comprometimento organizacional, utilizando-se dos pressupostos deste quadro de referência.

Uma limitação observada, na realização deste trabalho, foi o reduzido número de pesquisas que trouxessem conteúdos sobre o comprometimento de gestores. Esta limitação tornou necessária a busca de informações sobre esta temática dentro de outras investigações, de onde foram extraídas, através de interpretações, as contribuições às análises feitas na presente pesquisa.

O comprometimento organizacional, também nesta pesquisa, revelou-se um fenômeno complexo que merece continuar sendo investigado. Para tanto, sugere-se alguns tópicos para a continuidade das pesquisas na área:

- considerando o já significativo número de pesquisas sobre comprometimento organizacional realizadas no Brasil, entende-se que seria importante fazer-se uma meta-análise sobre os resultados obtidos,

considerando tipo de população e tipo de organização, a fim de contribuir, como base, para outros estudos subsequentes;

- acredita-se que métodos mistos de investigação e análise de informações também podem permitir um aprofundamento sobre o tema, pois quantitativamente pode-se estabelecer o perfil do grupo de participantes e qualitativamente pode-se investigar a rede multideterminada de fatores envolvidos no comprometimento organizacional, possibilitando futuras comparações entre os resultados das pesquisas feitas;
- um estudo de caso sobre a história de vida de um único participante, entendido como comprometido, ou como não comprometido, com a organização onde trabalha, seria interessante, no sentido de possibilitar uma investigação mais profunda das influências dos processos de socialização na construção do comprometimento organizacional; um estudo nestes moldes, utilizando-se de outros referenciais teóricos como a psicanálise ou a psicologia social crítica, acredita-se, poderia ser de interessante contribuição;
- considerando a relação de comprometimento como uma relação ética entre o indivíduo e a organização, sugere-se estudos que focalizem a análise das informações sob o ponto de vista da ética, pois estes podem contribuir para o entendimento dos determinantes do comprometimento organizacional;
- estudos abrangendo diferentes níveis hierárquicos de uma mesma organização e um número maior de participantes, poderiam contribuir para a compreensão da dinâmica do comprometimento em relação às características da organização, ao relacionamento interno e aos aspectos individuais;
- em continuidade ao presente estudo, sugere-se a escolha de alguns dos fatores envolvidos no comprometimento organizacional identificados, ou até de apenas um deles, a fim de investigá-los mais profundamente, em gestores ou em outros tipos de população.

Algumas sugestões às organizações também podem ser feitas, no sentido de contribuir para que as mesmas tenham um grupo de profissionais comprometidos com seus valores e objetivos:

- buscar, de forma honesta e transparente, identificar quais são seus objetivos e valores organizacionais;
- estabelecer procedimentos de seleção de pessoal que busquem profissionais com condições básicas de compatibilizar objetivos e valores pessoais com os organizacionais;
- priorizar atividades de desenvolvimento que busquem discutir e promover o compartilhamento dos objetivos e valores organizacionais;
- promover maior participação dos colaboradores nos destinos da organização;
- esclarecer, interna e externamente, o valor social dos seus produtos e serviços;
- promover, internamente, programas educativos direcionados aos valores sociais e voltados para a educação geral;
- valorizar e promover as outras esferas de vida das pessoas.

As sugestões para as organizações são abrangentes, mas subentendem mudanças nos paradigmas que têm norteado as relações produtivas, hoje. Acredita-se ser relevante que as organizações contribuam para a formação de indivíduos mais autônomos, que possam fazer escolhas pessoais e ter motivos para, entre elas, escolher determinadas organizações para trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. A. (1991). O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, n. 77, p. 53-61.
- ALVES-MAZZOTTI, J. A., GEWANDSZNAJDER, F. (1998). *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- BASTOS, A. V. B. (1992). Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: 16 ENANPAD, Canela. Anais... Salvador: Anpad, v. 6, p. 290-304.
- BASTOS, A. V. B. (1994a). O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: 18 ENANPAD, Curitiba. Anais... Salvador: Anpad, v. 10, p. 287-304.
- BASTOS, A. V. B. (1994b). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília.
- BASTOS, A. V. B. (1996). Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 94-109.
- BASTOS, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos organizacionais em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. Trabalho apresentado na reunião da ANPEPP. Maio de 1998.
- BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. (1995). Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a

organização, a carreira e o sindicato. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 219-240. Anais do 19 ENAMPAD.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A. (1993). Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: 17 ENANPAD, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, v. 9, p.102-116.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A., PINHO, A. P. M. (1996). Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: 20 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 289-309.

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. (1997). Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área da saúde. *Organizações e Sociedade*, Salvador: EAUFBA, v. 4, n. 9, p. 39-64.

BASTOS, A. V. B., PEREIRA, A. M. (1997). Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. [CD-ROM]. In: 21 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, Organizações, n. 28.

BASTOS, A. V. B., PINHO, A. P. M., COSTA, C. A. (1995). Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29.

BECKER, G., RUAS, R. (1997). Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros. [CD-ROM]. In: 21 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, Recursos Humanos, n. 26.

BECKER, H. S. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Hucitec.

- BERGER, P., LUCKMANN, T. (1987). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- BIAZZI, F. (1996). Organizational commitment: compromisso ou submissão? *Psicologia USP*, São Paulo, v. 7, n. 1/2, p. 73-94.
- BRANDÃO, M. G. A., BASTOS, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, jul./set., p. 50-61.
- BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 533-546.
- CIPRIANI, R. (1988). Biografia e cultura: da religião à política. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice, p. 107-122.
- COHEN, A., HUDECEK, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: a meta-analysis. *Group & Organizational Management*, v. 18, n. 2, p. 188-213.
- DALEY, D. M. (1991). Management practices and the uninvolved manager: the effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personnel Management*, v. 20, n. 1, p. 101-113.
- D'AMORIM, M. A. (1996). Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 110-115.

- DECOTIIS, T. A., SUMMERS, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, v. 40, n. 7, p. 445-470.
- DEMARTINI, Z. B. F. (1988). Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, O. M. V. (Org.) *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice, p. 44-105.
- DRUCKER, P. F. (1996). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- FISHER, K. K. (1989). Managing in the high-commitment workplace. *Organizational Dynamics*, v. 17, n. 3, p. 31-50.
- FLEURY, M. T. L. (1993). Comprometimento e qualidade - velhos temas e novos desafios na gestão de RH. In: 17 ENANPAD, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, v. 10, p. 331-344.
- FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez.
- FRANCO, M. L. P. B. (1986). *O que é análise de conteúdo*. São Paulo: EDUC (Texto de circulação interna), n. 7, p. 1-31.
- GASPAR, R. M., MELO, M. C. O. L. (1995). Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 6, p. 131-152. Anais do 19 ENANPAD.
- GODOY, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr.

- GODOY, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun.
- GODOY, A. S. (1995c). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago.
- LANDES, D. S. (1994). *Prometeu Desacorrentado: Transformações tecnológicas e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até a nossa época*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- LOCKE, E. A., LATHAN, G. P., EREZ, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 1, p. 23-39.
- MARTIN-BARÓ, I. (1985). *Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica*. 2 ed. El Salvador: UCA Editores.
- MCGREGOR, D. (1992). *O lado humano na empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. (1997). Estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com performance. [CD-ROM]. In: 21 ENAMPAD, Angra dos Reis, Recursos Humanos, n.22.
- MELO, M. C. O. L. (1995). Os dramas e as tramas da carreira gerencial. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 119-135. Anais do 19 ENANPAD.
- MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L., KILIMNIK, Z. M., LADEIRA, M. B. (1995). Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 169-188. Anais do 19 ENANPAD.

- MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L., KILIMNIK, Z. M., PEREIRA, L., SANTOS, C. M. Q. (1997). Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. [CD-ROM] In: 21 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, Recursos Humanos, n. 23.
- NOURI, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note. *Accounting Organizations and Society*, v. 19, n. 3, p. 289-295.
- PENA, R. P. M. (1995). Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACE's. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 151-167. Anais do 19 ENAMPAD.
- RÊGO, L. C. M. (1994). Do controle ao comprometimento: redesenhando o trabalho industrial. *RAE Light*, Rio de Janeiro, p. 34-37, set./out.
- REICHERS, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 465-476.
- RICHARDSON, R. J. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- RUAS, R. (1996). Qualidade total, gestão do trabalho e comprometimento: condições e perspectivas na indústria do Rio Grande do Sul. In: 20 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 311-330.
- SANCHES, E. N. (1996). *Comprometimento Organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC.

- SANCHES, E. N. (1997). Comprometimento organizacional: um estudo de caso. [CD-ROM] In: 21 ENAMPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, Organizações, n. 27.
- SCHEIN, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- SCHEIN, E. H. (1997). *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e Associati.
- SENGE, P. M. (1994). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- SHORE, L. M., BARKSDALE, K., SHORE, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 6, p. 1593-1615.
- TAMAYO, A. (1996). Valores organizacionais. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. p. 173-191.
- TAYLOR, M. S., AUDIA, G., GUPTA, A. K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers organizational commitment and turnover. *Organizational Science*, v. 7, n. 6, p. 632-648.
- TEIXEIRA, M. G. (1994). Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: 18 ENANPAD, Curitiba. Anais... Salvador: Anpad, v. 10, p. 268-286.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

VERGARA, S. C., BRANCO, P. D. (1995). Competências gerenciais exigidas em ambientes de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v. 9, p. 49-75. Anais do 19 ENANPAD.

ZANELLI, J. C. (1992). Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: 16 ENANPAD, Canela. Anais... Salvador: Anpad, p. 1-15.

ZANELLI, J. C. (1996). Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 84-93.