



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

ANSELMO PEREIRA DA SILVA

**DILEMAS E VICISSITUDES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
SETOR DE SEGUROS PRIVADOS:
UM ESTUDO DE CASO EM SALVADOR – BAHIA**

Salvador
2006

ANSELMO PEREIRA DA SILVA

**DILEMAS E VICISSITUDES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
SETOR DE SEGUROS PRIVADOS: UM ESTUDO DE CASO EM SALVADOR –
BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Silva, Anselmo Pereira da

Dilemas e vicissitudes do comprometimento organizacional no setor de seguros privados: um estudo de caso em Salvador - Bahia / Anselmo Pereira da Silva. - 2006.

102 f. :il

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Comportamento organizacional. 2. Psicologia organizacional. 3. Motivação no trabalho. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.31

TERMO DE APROVAÇÃO

ANSELMO PEREIRA DA SILVA

DILEMAS E VICISSITUDES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
SETOR DE SEGUROS PRIVADOS: UM ESTUDO DE CASO EM SALVADOR – BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca
examinadora:

Jair Nascimento Santos _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte

Judite Amélia Lago Dultra _____
Doutora em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador

Luiz Carlos Freire _____
Doutor em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília

Manoel Joaquim Fernandes de Barros _____
Doutor em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador

Salvador, 28 de fevereiro de 2007

AGRADECIMENTOS

Fazer o curso de mestrado é um sonho sonhado inicialmente sozinho, porém, no decorrer da caminhada, aparecem ou são arregimentados caminheiros que aliviam o seu fardo e tornam o seu sonho, ainda que seu, pertencente a muitos outros. São esses companheiros de primeira ou de última hora, porém fortes e leais, que fazem com que o barco navegue. Eles se tornam o exemplo a ser seguido, o combustível para rodar a máquina, a alavanca para mover a pedra ou a mão para afagar, levantá-lo e repô-lo no caminho.

É o professor/colega/funcionário que o encontra e pergunta pela dissertação, traz-lhe um artigo novo sobre o tema ou cobra-lhe empenho. São os amigos/colegas que entendem, mas não aceitam sua eterna ausência. É o seu orientador que faz de tudo para conduzi-lo no melhor caminho, doando-lhe sua experiência e boa vontade para o sucesso da jornada. Isto sem falar da família, incessante fonte de carinho, compreensão, cumplicidade e presença que lhe renova as forças para seguir em frente.

Por isso, todos os que direta ou indiretamente, no decorrer desta jornada, ensinaram-me e foram solidários com suas presenças e até mesmo com suas ausências, quando o seu desejo era estar presentes; aqueles que nos menores detalhes e gestos contribuíram para a realização deste trabalho, tenham a certeza do meu reconhecimento e do meu agradecimento. São muitos e todos muito queridos e por não poder nominar um a um, optei por referir-me a alguns no intuito de dirigir-me a todos.

A Deus, por esta graça, e a minha família, pela compreensão, participação e cumplicidade o que serviu de força para seguir em frente.

À UNIFACS, através do Mestrado em Administração, pelos seus funcionários e professores sempre solícitos e partícipes.

Ao Prof. Dr. Jair Santos, pela sua confiança e parceria em me ter aceitado como seu orientando, já no meio do caminho, tornando-se peça-chave para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Edivaldo Boaventura, pelo seu entusiasmo, juventude, amabilidade e solidariedade.

Aos funcionários da Delta, pela boa vontade em participar da pesquisa e pela crença na realização do estudo.

Aos membros da banca, que se dispuseram a participar e contribuir com seus conhecimentos e experiências para esta pesquisa.

RESUMO

A permanência no emprego é uma forma de comprometimento organizacional. Foi a partir dessa concepção que surgiu o objeto da pesquisa que se relata nesta dissertação: o estudo buscou saber quais os fatores de comprometimento organizacional estão mais fortemente associados à permanência dos empregados numa empresa. Para tanto, recorreu a um estudo de caso em que a unidade de investigação foi uma sucursal de Salvador de uma empresa seguradora – que aqui recebeu o nome fictício de Delta S.A. A amostra foi composta por 66 empregados e a coleta de dados valeu-se do instrumento de medida proposto por Allen e Meyer, que se baseia em três componentes do comprometimento organizacional: o afetivo, pelo qual os empregados permanecem em suas empresas porque querem, o segundo, o instrumental, se permanecem porque precisam e o normativo, porque se sentem na obrigação. Na análise de dados levantados, utilizaram-se diversos tratamentos estatísticos, principalmente o aplicativo SPAD 3.5 e os resultados demonstram que, na população estudada, predomina o comprometimento instrumental, no qual os custos em deixar a empresa são representativos, não sendo os demais componentes tão significativos. Os resultados do estudo trazem evidência para uma das três hipóteses propostas, esclarecendo o que ocorre na sucursal da Delta em Salvador, identificando o grau e o tipo de comprometimento organizacional, de modo que contribui para melhor compreender o indivíduo no seu ambiente de trabalho, principalmente porque sugere futuras ações e desperta o interesse para novas pesquisas.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Cenário organizacional. Vínculo psicológico. Especialização flexível.

ABSTRACT

The employment permanence is a way of organizational commitment. From this concept, the goal of this research that relates itself in this dissertation has aroused: it has searched for the factors of organizational commitment that are more strongly associated with the engagement of employees in a company. In order to do so, it was appealed to the study of a case where the investigation unit was a branch office of an insurance company from Salvador – which for this work has been fictitiously named Delta S.A. The sample was composed of 66 employees and the data collection has utilized the measurement instrument proposed by Allen and Meyer, which is based upon three components of the organizational commitment: the affective, through which the employee stays in their companies because they want to; secondly, the instrumental, where they stay because they need to and the normative because they feel obliged to. Several statistic treatments have been utilized in the collected data analysis, mainly the SPAD 3.5 application and the results demonstrate that, in the researched population, the instrumental commitment prevails, in which the costs of leaving the company are representative, not being, the other components, so meaningful. The results of the research bring evidence to one of the three proposed hypothesis, clarifying what happens in the Salvador branch of Delta, and identifying the level and type of organizational commitment in a way that it contributes to the better understanding of the individual and its work environment, mainly because it suggests future actions and also excites the interest for future researches.

Keywords: Organizational commitment. Organizational scene. Psychological bond. Flexible specialization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	36
Quadro 2	Instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993)	41
Quadro 3	Laços psicológicos entre os indivíduos e a organização	43
Quadro 4	Escala Likert	55
Quadro 5	Indicadores do comprometimento	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Impacto de prática de RH sobre o comprometimento organizacional	38
Tabela 2 –	Respondentes da Delta	60
Tabela 3 –	Classificação funcional dos respondentes	61
Tabela 4 –	Faixa salarial	62
Tabela 5 –	Respondentes que realizam atividades além daquela contratada	63
Tabela 6 –	Respondentes que já atuaram em outra área	63
Tabela 7 –	Escolaridade	64
Tabela 8 –	Pós-graduação	64
Tabela 9 –	Respondentes que receberam apoio da Delta para cursar a pós-graduação	65
Tabela 10 –	Participação em eventos de classe	65
Tabela 11 –	Tempo de serviço na Delta	66
Tabela 12 –	Tempo de serviço no mercado segurador	67
Tabela 13 –	Sexo	67
Tabela 14 –	Estado civil	68
Tabela 15 –	Faixa etária	69
Tabela 16 –	Número de dependentes	70
Tabela 17 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a idade	72
Tabela 18 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a renda	73
Tabela 19 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o tempo de serviço na empresa	75
Tabela 20 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a área de atuação na empresa	76
Tabela 21 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o número de dependentes	78
Tabela 22 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o grau de escolaridade	80
Tabela 23 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o estado civil	81
Tabela 24 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o sexo	82
Tabela 25 –	Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional dos empregados que já atuaram em outra área	84
Tabela 26 –	Relação dos padrões de comprometimento com as características dos respondentes	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.1	CONCEITO	14
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CONTRATO PSICOLÓGICO	20
2.3	NOVO CENÁRIO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	25
2.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PARADIGMA DE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL	30
2.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO INDIVÍDUO – EMPRESA	32
2.6	A CONSTRUÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	34
2.6.1	Dimensão afetiva	34
2.6.2	Dimensão instrumental ou calculista (<i>side- bets</i>)	36
2.6.3	Dimensão normativa	37
2.7	A CARACTERÍSTICA MULTIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	41
3	O CASO	50
3.1	A DELTA SEGUROS S.A.	50
3.2	CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DO GRUPO CONTROLADOR DA DELTA SEGUROS S.A.	51
3.3	CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA DELTA SEGUROS S.A.	52
3.4	MODELO DA GESTÃO DE PESSOAS DA DELTA SEGUROS S.A.	54
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS	56
4.1	ABORDAGEM CONCEITUAL	56
4.2	MÉTODOS E TÉCNICAS	57
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	59
5	RESULTADOS ALCANÇADOS	61
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	61
5.1.1	Caracterização funcional	61
5.1.2	Caracterização pessoal	68
5.2	O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	71
5.3	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	85
5.4	PADRÕES DO COMPROMETIMENTO	86
5.5	PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	86
6	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICES	98

1 INTRODUÇÃO

A acirrada competitividade entre organizações, exigindo maior produtividade, a queda de fronteiras entre países, diminuindo as distâncias, o desenvolvimento da tecnologia que, ao mesmo tempo em que facilita o acesso às informações, exige celeridade nas tomadas de decisões são marcas características dos tempos atuais.

Neste cenário, a permanência de uma empresa no mercado exige uma forte e constante preparação para a disputa, devendo todas tornar-se mais leves, enxutas e competitivas, em troca de sua sobrevivência.

Este quadro de alta cobrança e competitividade tem gerado, nos diversos níveis hierárquicos das organizações, forte preocupação com o fator humano nas empresas fazendo com que haja uma visão concentrada na capacidade de respostas, convertendo assuntos que eram discutidos na escola de relações humanas, em assuntos de interesse de outras escolas.

É de tal preocupação que brota o interesse pelo conhecimento dos fatores que intervêm na relação do empregado com a empresa em que trabalha, surgindo a necessidade de uma discussão sobre o que leva o trabalhador a se comprometer mais ou menos com a empresa.

Em 1991, Allen e Meyer apontaram três razões pelas quais o empregado é comprometido com a empresa, a razão afetiva, a instrumental e a normativa. Retomando esta linha, o presente trabalho pretende contribuir com o conhecimento teórico sobre essa questão, através de uma investigação dos padrões de comprometimento dos empregados de uma empresa seguradora na cidade de Salvador, cujo nome fictício é Delta S. A.

A permanência no emprego é uma forma de comprometimento organizacional. Dessa constatação nasceu o problema de pesquisa deste estudo: **que fatores do comprometimento organizacional estão mais fortemente associados à permanência dos empregados na Delta S. A.?**

Para orientar a busca de dados que permitissem alcançar a solução do problema, a pesquisa se fundamentou nas seguintes hipóteses:

- a) H1 – os empregados da Delta S. A. com forte comprometimento afetivo não são influenciados por um ambiente de trabalho no qual não se valoriza o funcionário e nem se solicita sua opinião;
- b) H2 – em um ambiente de trabalho como o da empresa Delta S. A., sobressaem mais os empregados com forte comprometimento instrumental;
- c) H3 – os empregados da Delta S. A. com maior grau de comprometimento normativo não aceitam esse ambiente e buscam melhorar o local para trabalhar.

O objetivo geral desse estudo consiste em apresentar uma realidade do campo organizacional, no setor de seguros, sobre o nível de comprometimento dos seus empregados e seus objetivos específicos são:

- a) identificar, dentre as dimensões afetiva, instrumental ou normativa do comprometimento organizacional, a(s) que mais frequentemente predomina(m) como característica dos trabalhadores da área de seguros;
- b) investigar o grau de comprometimento dos trabalhadores da área de seguros;
- c) identificar as características pessoais, funcionais e culturais que estão relacionadas ao nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores da Delta Companhia de seguros.

A escolha intencional da Delta Seguradora deveu-se ao fato de essa companhia seguradora pertencer a um dos maiores e mais importantes conglomerados financeiros da América Latina, por ser a única empresa privada do país no *ranking fortune 500*, da revista *Fortune*, aparecendo entre as trezentas primeiras, por ser uma das maiores do país, com filiais em todo o território nacional e pela facilidade de acesso aos seus funcionários. Acrescenta-se que, por ser uma companhia considerada *top de linha*, serve de referência e modelo para as demais.

Esta dissertação, em que se apresentam os resultados e as conclusões a que os dados coletados na pesquisa permitiram chegar, está dividida em seis seções. Além desta introdução, o relato se estende da maneira descrita a seguir. Na seção 2, apresenta-se o conceito básico do comprometimento, a sua construção e as suas características multidimensionais, inclusive sua vertente psicológica. Além disso, discutem-se também a questão do comprometimento no cenário atual, a especialização flexível e os fatores que determinam mudanças nas relações dos indivíduos com as empresas.

A empresa estudada, o grupo a que pertence, sua característica, seu histórico e o seu modelo de gestão de pessoas, são abordados na seção 3, juntamente com um panorama relativo à situação e importância do setor securitário no cenário nacional.

A metodologia utilizada na pesquisa, está apresentada na seção 4, em que foi feita uma abordagem conceitual, versando sobre métodos e técnicas empregados na coleta e na análise dos dados.

Na seção 5, apresentam-se os dados, que permitiram levantar as características funcionais e pessoais dos respondentes. Descrevem-se os resultados obtidos e os padrões de comprometimento dos empregados da Delta Seguros. Ainda nesta seção, encontra-se a análise dos dados que contribuíram para a conclusão e propostas. A conclusão de toda a

pesquisa é o que se apresenta na seção 6. Nela, ainda, estão discutidos os resultados e sua relação com as três hipóteses apresentadas no início do estudo, com o objetivo geral e com os específicos. À luz das conclusões aqui obtidas é que são propostas novas investigações. Por fim encontram-se as referências e os apêndices.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Como conseqüência da internacionalização da economia, fizeram-se necessárias muitas mudanças na forma de atuar das organizações, principalmente no que se refere à maneira de abordar o mercado e na forma de gerenciar os recursos materiais e humanos. Esse processo se difundiu de tal modo no mundo que obrigou a organização que desejar superar os desafios impostos por essas transformações, conhecer, entender e se adaptar rapidamente às mudanças, buscando encontrar a melhor maneira de acessar e utilizar as informações e os processos tecnológicos e, principalmente, gerenciar as relações existentes entre as pessoas que fazem parte dela.

Compreender os fatores que podem influenciar a relação entre o empregado e a empresa, visando a encontrar a melhor forma de conquistar a produtividade e a eficiência desejadas pela organização, as aspirações, objetivos e necessidades do trabalhador, faz com que o fator humano torne-se cada vez mais objeto de pesquisa. O interesse pela relação do homem com a empresa suscitou estudos para entendê-la, visto que a gestão de pessoas passou a ser um fator preponderante para fazer a empresa se sobressair no mercado competitivo e essa competitividade tornou-se fundamental para sua sobrevivência.

Através do uso de estratégias e políticas próprias para os recursos humanos, as organizações estabelecem uma forma de comunicação com os empregados, voltada para entender e influenciar seus comportamentos, no intuito de fazê-los alcançar índices maiores de desempenho e produtividade mais significativa.

Em virtude das constantes modificações no ambiente de trabalho e no perfil das organizações – o que alterou a relação e a intensidade do vínculo do empregado com o empregador – assuntos que antes eram discutidos apenas na esfera da escola das relações humanas passaram a ser alvo de interesse de estudo em outras escolas.

Em 1930, Elton Mayo realizou um estudo, juntamente com F. J. Roethlisberger, sobre o comportamento organizacional, na Western Electric Company. Nessa pesquisa, comprovou-se a importância do comportamento humano na produção de uma empresa e, desde então, não se concebe estudar as organizações sem se levar em conta o comportamento das pessoas que nela trabalham (DAVIS; NEWSTRON, 1992).

Davis e Newstron (1992) consideram que, em qualquer empreendimento, é imprescindível entender o comportamento humano, para se conseguir melhores resultados para ambas as partes. Na verdade, o estudo sobre a gestão de pessoas e a aplicação do conhecimento que gerou tornaram-se grandes propulsores do bem-estar do empregado em

seu ambiente de trabalho, tal o modo que os aspectos sociais e humanos dos trabalhadores participam do desempenho das organizações.

A implementação e adoção de estratégias administrativas afetam também o desempenho socioeconômico da empresa, por isso a transmissão de informação deve ser feita de forma clara e precisa. Bernardi (1998) realizou uma pesquisa enfocando fatores que caracterizavam determinada empresa como a melhor para se trabalhar, e um dos itens mais citados pelos entrevistados nessa pesquisa foi a transparência na comunicação. Na opinião dos entrevistados, sendo ela de boa qualidade dentro da organização, cria-se no empregado uma sensação de estar participando e interferindo na qualidade dos produtos e no andamento do processo, tornando-o mais comprometido para com os objetivos da empresa.

Dentre os construtos relacionados ao comportamento humano, o mais pesquisado, segundo Borges–Andrade e Pilati (1999), é o comprometimento organizacional, para eles o mais propício para a compreensão do comportamento humano nas organizações, por permitir às empresas obterem subsídios mais precisos sobre as verdadeiras razões que movem as ações dos seus empregados.

Segundo Medeiros (2003), uma das premissas mais comuns e aceitas sobre o comprometimento é que o desempenho do empregado é diretamente proporcional ao seu comprometimento para com a empresa para qual trabalha. Medeiros prossegue citando Kiesler (1971) que considera que, embora o comprometimento em si não possua valores motivacionais para compelir a uma ação, ele influencia empregados na sua forma de reagir às diferentes situações mesmo que indiretamente.

Compartilham este pensamento Chang e Albuquerque (2002), quando entendem que o comprometimento organizacional não é uma condição suficiente e sim, necessária para a empresa obter resultados e vantagens competitivas em longo prazo.

É evidente o interesse de se atingir uma compreensão cada vez mais precisa dos fatores que levam o empregado a se comprometer com o seu trabalho, sua profissão ou com a empresa em que trabalha, visto que, quanto mais comprometido ele for, maior será a sua produtividade para a empresa, bem como maior será a auto-realização do funcionário (ROCHA, 1998).

Para Bastos e Pereira (1997) os estudos sobre comprometimento organizacional buscam descobrir o porquê de indivíduos reagirem e enfrentarem diferentemente os desafios no seu trabalho cotidiano. Para eles, comprometer-se significa manter-se

vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação e não ficar na empresa por falta de opção.

As evidências de que o impacto causado pela relação entre o indivíduo e a organização, nas pessoas e na sociedade em que vivem, explica o crescente interesse científico pelo assunto, que vem ocorrendo, nos últimos anos, tendo em vista que, dessa relação, resultará o sucesso ou o fracasso da empresa e/ou do empregado, com reflexos na sociedade em geral (BASTOS, 1993).

Por causa das mudanças no mercado segurador nacional e, principalmente, pela acirrada competitividade entre as seguradoras, aliadas a uma inevitável, contínua e rápida adequação dos seus produtos e serviços aos interesses e necessidades do seu público-alvo, a pesquisa sobre o comprometimento organizacional em uma companhia de seguros torna-se relevante, pois uma seguradora só conseguirá manter-se em um mercado tão atual e ao mesmo tempo, tão exigente de inovações, se praticar uma política de permanentes melhorias e inovações em seus produtos, produzida em um ambiente composto por pessoas comprometidas com essas metas.

2.1 CONCEITO

A organização exige, cada vez mais, que o trabalhador esteja engajado no processo de mudança, seja partícipe e autônomo e, sobretudo, comprometido com os resultados da organização a que pertence (STEIL; SANCHES, 1997), pois ser comprometido na visão da empresa, é ser capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos (SÁ; LEMOINE, 1999). Steil e Sanches (1997) acrescentam que tal situação se configura como se existisse uma forte amarra prendendo o funcionário à organização em que trabalha, fazendo com que ele esteja moralmente obrigado a dar o máximo possível de si por ela.

Apesar de não haver um consenso sobre a definição do conceito e de como avaliá-lo, devido à diversidade, imprecisão e a redundância de como é tratado (BASTOS, 1993), existem algumas definições referentes ao comprometimento organizacional que já são geralmente aceitas como pertinentes ao estudo sobre o tema.

Brandão e Bastos (1997) e Steil e Sanches (1997) entendem que ser comprometido é ter uma atitude como aquela de boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização. Nesse sentido, o comprometimento é uma via de mão dupla que serve para o

desenvolvimento, tanto da empresa, no que diz respeito à melhoria da sua performance, quanto do empregado, no ponto de vista da realização do seu projeto de vida.

Há quem defina o comprometimento organizacional como um vínculo de cunho psicológico entre o empregado e a organização em que este trabalha. Na língua portuguesa, se expressa como uma ação ou ato de se comprometer, revelando a idéia de ele estar compromissado (SIQUEIRA, Mirlene, 1995).

Já para Bandeira e outros (2000), comprometimento é atitude ou orientação que une a identidade do empregado a da empresa, sendo um fenômeno estrutural resultante das transações dos atores organizacionais em que o empregado é um membro relacionado a ela, que é um todo.

Becker (1960, citado por ROCHA, 1998) definiu comprometimento como envolvimento, afirmando que se relaciona com a idéia de fazer parte de uma atividade/objeto de forma compromissada. Trata-se de um comportamento consistente com o engajamento dos empregados em linhas contínuas de ação, persistindo ao longo do tempo. Rocha (1998) reproduz ainda definição de Fink (1992) que considerou o comprometimento como um processo de identificação com o trabalho, com os companheiros, ou com a empresa.

Bastos (1994) esclarece que o termo originou-se da palavra inglesa *commitment*, que denota a ação de confiar, encarregar, comissionar, designar, juntar, engajar, desempenhar e envolver. Outros significados podem lhe ser agregados, fazendo o conceito referir-se àquele que é envolvido, cuidadoso ao realizar algo, esforçado, que é leal a algo relativamente duradouro e pode ser descrito por sentenças que descrevem sentimentos e desejos (BASTOS 1994). Lealdade é uma forma que pode ser entendida como um vínculo afetivo que se caracteriza através de atitudes positivas frente aos valores e objetivos da empresa.

Existem outros conceitos relativos ao comprometimento organizacional e todos tratam da confluência entre os interesses do empregado e aqueles da empresa em que trabalha, de comportamentos comuns e pró-ativos demonstrados pelos indivíduos que têm a intenção de contribuir para a realização de algo em que acredita e se sente vinculado (COSTA, 2000).

Comprometimento pode ainda ser entendido como a identificação e o envolvimento das pessoas com a empresa em que trabalham e é expresso como forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer esforço em favor da empresa e intenção de manter-se como seu membro, culminando com o sentimento de culpa que finda por ser imputado no empregado se sair da empresa, como definiram Mowday e Porter (1979).

Muito se tem pesquisado, na tentativa de compreender os vínculos que ligam o indivíduo à empresa. Essas pesquisas foram intensificadas no final da década de setenta,

fazendo com que o conceito de comprometimento passasse a ocupar lugar de destaque nos estudos sobre comportamento microorganizacional (ROCHA; BASTOS 1999; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995).

Tornou-se fundamental entender o que leva um indivíduo a se comprometer com a empresa em que trabalha, e os fatores que interferem nessa relação, passaram a ser analisados detalhadamente, no intuito de proporcionar uma melhor política de interação de empregado e empregador e, com isso, fazer com que convivam da forma mais harmoniosa e rentável possível, trazendo benefícios para ambos.

Estudos e pesquisas sobre os motivos que ligam o trabalhador à empresa mostram inúmeros objetos de troca entre o empregado e a organização, várias combinações que os aproximam ou afastam, realizam ou frustram as expectativas e interesses individuais das necessidades e objetivos das empresas, podendo daí advir conflitos e tensões. Isso ocorre porque, por exemplo, o trabalhador pode estar interessado em altos salários, estabilidade e *status* e a empresa procurando manter em seu quadro funcional aqueles que se preocupam com redução dos custos, que demonstram maior lealdade, além de serem mais assíduos.

Conseguir e entender a compatibilidade de perspectivas e interesses, objetivos e necessidades tornou-se desafiador e instigante, pois se, de um lado, os empregados buscam realizar os seus anseios individuais, por outro, as empresas precisam apresentar produtos e serviços de qualidade para satisfazer o cliente e permanecer frente aos seus concorrentes. Para alcançar e manter esse quadro favorável, faz-se relevante que os seus empregados sejam produtivos, participativos, leais, como também comprometidos.

Segundo Sucesso (1997), essa compatibilidade pode ser conseguida com a instalação de uma boa comunicação através de um diálogo aberto e permanente entre as partes envolvidas. Isso fará com que os trabalhadores sejam mais informados, tornando-os mais conscientes, engajados, confiantes e conhecedores da real situação do mercado e da empresa frente à concorrência. Assim, sentindo-se parte do processo, o trabalhador passará a ser “colaborador” e quiçá “parceiro” da empresa em que trabalha, conseguindo diminuir a distância que separa os seus anseios e expectativas pessoais à realidade da empresa.

Dessa maneira, itens como *feedback*, respeito e boa comunicação passam a influenciar todo um sistema empresarial, bem como a cultura e o ambiente da empresa, já que, ao se construir um ambiente propício de trabalho obtêm-se melhores resultados por parte do trabalhador, no comportamento, na criação, na lealdade, no desempenho e no seu comprometimento, como resposta positiva à empresa que o considerou como participante de

um empreendimento e não como um simples executor de tarefas em busca de lucros e resultados, pois um trabalho com significado proporciona prazer em executá-lo.

No mercado segurador, isso é cada vez mais perceptível e necessário, pois, em uma atividade que vende produtos não tangíveis, através de um contrato de adesão, em que a boa-fé e a confiança são a máxima desse ramo de negócios, o empregado torna-se fundamental no contato direto entre o segurado e o segurador, pois ele é quem garante o sucesso dessa relação, seja na hora da venda ou da pós-venda, quando o segurado necessita utilizar o seu contrato de seguro que, muitas vezes, possui restrições de coberturas ou apresenta problemas na hora de indenizar os prejuízos reclamados.

Convém mencionar que, de todos os contratos regulamentados pelo Código Civil, o único no qual é expressamente mencionada a expressão “da mais estrita boa-fé”, como pressuposto essencial para a sua existência, é o de seguros. Espera-se que o segurado faça uso do seguro para repor o bem atingido por um sinistro e não da má-fé para levar vantagens ou obter lucros. Ela é encontrada tanto no Código Civil de 1916, no seu Artigo 1443, como no atual, no Artigo 765. A relação entre o segurado e o segurador pode ser de compra dos produtos da companhia seguradora, na manutenção do vínculo existente entre ambos, na renovação de uma apólice, que é o contrato de seguro, ou no pagamento de danos decorrentes de um sinistro. Isso faz com que o seguro seja elemento essencial à vida em sociedade, para os cidadãos e para as empresas espalhadas em todo o mundo.

Sabe-se então que se precisa, cada vez mais, de empregados comprometidos com os objetivos e com a missão da empresa, para que esta possa passar confiança, interesse e credibilidade ao segurado, fazendo com que a companhia seguradora mantenha e atraia novos clientes. Ao manter e atrair novos clientes, a seguradora aumentará o universo de pessoas com as quais poderá prospectar, difundir, vender e renovar seus produtos e serviços. Isso fará com que haja uma forte tendência à fidelização dos segurados aos produtos comercializados pela empresa, trazendo, no seu bojo, o aumento de lucros e de bons resultados à companhia seguradora, bem como a sua manutenção no mercado segurador.

A existência de todas essas definições (e nem todas foram reproduzidas aqui) sobre o comprometimento organizacional, evidencia a inexistência de um consenso. Para Rocha (1998), a multiplicidade de alvos ou focos é um dos fatores que determina maior diversidade de critérios de conceituação de comprometimento, visto que o indivíduo pode estar vinculado a diversas entidades, tipo organização, sindicato, profissão, carreira e outros.

O comprometimento com a organização, objeto desse trabalho, define-se como engajamento com a empresa, que se revela na assimilação dos objetivos e valores

organizacionais e no esforço despendido para permanecer empregado nela (BASTOS; BORGES- ANDRADE,1995).

Na pesquisa que fundamenta este trabalho, o conceito de comprometimento foi utilizado como está definido no parágrafo acima, considerando-o comparável a um estado que se caracteriza por sentimentos ou por reações afetivas positivas como lealdade em relação a algo. Deste modo, neste trabalho, além de ser utilizado com este sentido, considera-se que o emprego do termo *comprometimento* aplicado à disposição do indivíduo em relação à organização implica dizer que ele está, de certa forma, disposto a agir em prol da companhia em que trabalha.

Essa ação será muito importante em uma seguradora, tendo em vista que, ao ser procurada por um segurado, corretor de seguros ou proponente, seja para contratar o seguro, reclamar o ressarcimento de prejuízos causados por um sinistro ou dirimir dúvidas, é necessário que disponha de funcionários cientes das suas obrigações, eficientes no atendimento, envolvidos e engajados com os seus propósitos e objetivos.

Esse contato, feito de forma clara, verdadeira, ágil e respeitosa por um funcionário competente, comprometido e leal aos objetivos da companhia seguradora em que trabalha e sem deixar dúvidas para o segurado, proporcionará satisfação, segurança e tranquilidade aos clientes e, por extensão, bons negócios para a seguradora. Este contato deve ser feito ao longo de todo o contrato de seguros, para que ambas as partes entendam o objetivo e o objeto desta relação securitária.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CONTRATO PSICOLÓGICO

Segundo Costa (2000), o comprometimento organizacional é um vínculo psicológico entre o empregado e o empregador, que atua no imaginário. É, portanto, aspecto fundamental em qualquer estudo que vise a identificar e a compreender fatores pessoais determinantes do comportamento humano no trabalho. Esta importância é reforçada a partir da perspectiva da atual redução do poder sindical e do término dos acordos coletivos, que fazem com que, cada vez mais, esses vínculos trabalhistas se resumam em relações psicológicas entre o indivíduo e a empresa.

No caso do mercado segurador, ganham dimensão acentuada, visto que o setor nunca possuiu representantes fortes e atuantes, e sempre sobreviveu através dos resultados conseguidos pelo sindicato dos bancários. Isto, em grande parte, deve-se ao fato de que a

maioria das grandes empresas seguradoras nacionais pertence a grandes grupos bancários e, no caso da Delta S. A., não é diferente.

Para Brandão (1998), o comportamento do empregado é fortemente influenciado pelos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional, pela expectativa dos outros, pelos sistemas de recompensas e pelas punições. Acredita a autora que a interação dessas variáveis com o sistema individual de cada empregado é que irá determinar o tipo de contrato ou acordo psicológico entre ele e o empregador. Esta mesma autora menciona ainda (citando SCHEIN, 1968) que o contrato psicológico implica na existência de esperança ou expectativas a serem atendidas e realizadas, as quais não dizem respeito apenas a salários e tarefas a serem realizadas, mas sim, a privilégios, direitos e obrigações entre empregado e empresa e que não estão inseridos em qualquer contrato formal. O contrato psicológico vai bem além dos bens tangíveis, já que é a percepção do empregado acerca das obrigações recíprocas entre ele e a empresa.

A cooperação espontânea do trabalhador não é regida por normas ou legislações: ela é um sinal de sua confiança nos atos da organização, a partir do momento em que ele detecta sinais claros, por parte da empresa, de disposição de emitir reconhecimento e retribuição. Esses gestos naturais se convertem com mais frequência à medida que se tornam mais comuns os reconhecimentos por parte da empresa (SIQUEIRA, Mirlene, 1995).

Por sua vez, a organização busca com o empregado uma relação de trabalho baseada em valores, normas e convicções presentes no imaginário organizacional, com o propósito de ver surgir, não um envolvimento, mas um encantamento, satisfazendo as necessidades e desejos do empregado (SIQUEIRA, Marcus, 2000). É no imaginário que se constitui essa sociedade, esse contrato, essa relação, continua este último.

Dessa maneira, as aspirações do trabalhador são o *link* entre a realidade interna e a externa, sendo, portanto, de papel fundamental para a empresa realizar os seus objetivos, pois nelas os indivíduos, além de jogarem com os seus desejos, somam sua identidade com a da empresa, na busca do comprometimento organizacional (LAPIERRE, 1989). E a empresa pretende que ele troque, ou no mínimo concilie, o seu desejo com o dela (SIQUEIRA, Marcus, 2000).

Lapierre (1989) continua afirmando que, ao trocar o seu desejo pelo da empresa, o empregado passa a se reconhecer em sua cultura e a ser considerado como membro da sua equipe, passando a levar e a ser levado pelo imaginário organizacional, tornando-se um

agente de aumento de produtividade e de rentabilidade para as organizações, de modo que possam alcançar os seus objetivos frente aos seus clientes e concorrentes.

Conclui, ainda, Lapierre (1989) afirmando acreditar que o bom funcionário é aquele que, além de cumprir bem as suas atividades, doa a sua vida e o seu imaginário para a empresa em que trabalha. No entendimento de Enriquez (1997), existe, no interior das empresas, uma busca incessante por aqueles empregados que se sintam parte delas, que adiram à sua cultura, permutando seus próprios ideais por um ideal comum definido por elas, ou seja, fazendo de tudo para adequar, ou até mesmo substituir, os seus ideais aos da empresa em que trabalha.

Percebe-se esse cuidado, nos anúncios de emprego, nas entrevistas para seleção de novos funcionários, nos quais a empresa busca pessoas a serem selecionadas para integrar o seu quadro funcional, com características que mais se ajustem às suas necessidades e aos seus objetivos. Mais que uma tentativa de emprego, inicia-se um jogo de sedução, no qual a organização coloca o candidato no coração do imaginário, seduzindo-o e encorajando-o a lutar e a conquistar o emprego (SCHIRATO, 2004).

Neste processo está em jogo a continuidade da organização, e o seu grande desafio é encantar os melhores candidatos disponíveis, que se adaptam aos seus ideais de continuidade e perpetuidade.

O setor securitário sempre se destacou por possuir um baixo nível intelectual e por contratar pessoas, em sua maioria, despreparadas e que não conseguiram colocação em outros setores. Para as empresas do ramo de seguro, vinham pessoas que buscavam ganho fácil e rápido, através da corretagem dos seguros vendidos.

Atualmente, por dependerem mais do intelecto do que da força física dos seus empregados e por ser o engajamento deles fundamental para a sua sobrevivência, as empresas seguradoras passaram a exigir o nível superior de formação e substituíram o “capitão do mato” por lideranças cuidadosamente treinadas e desenvolvidas para, segundo Marcus Siqueira (2000), tornarem-se aptas para seduzir e encantar os seus liderados em prol dos seus objetivos e capazes de interferir no imaginário do empregado sob a sua responsabilidade.

Schirato (2004) entende que o que mudou foram as aparências, pois, por trás de ambientes elegantemente decorados, ternos de *griffes*, fala mansa e sedutora, escondem-se bárbaros de pior espécie, guiados pelo prazer de oprimir e humilhar, em nome da construção e da ampliação do patrimônio da empresa. Conclui afirmando que os bárbaros do computador são mais perigosos que os outros, pois chegam sem alarde, não permitindo

que as pessoas se protejam contra eles, visto que estão em toda a parte, no outro, em nós, em todos.

Para a empresa, o que realmente tem importância é conseguir desenvolver um coeso, amplo e contínuo contrato psicológico entre ela e o empregado. Contrato psicológico em que se percebe, na prática, a personalidade do empregado fundida com a identidade da organização, fazendo com que exista um prolongamento do trabalho para a vida pessoal / familiar do empregado, podendo haver, e quase sempre há, uma desapropriação da sua vida familiar, do seu lazer e da sua privacidade (SCHIRATO, 2004), conseqüentemente da sua identidade, visto que esta se funde e se confunde com a da empresa em que trabalha.

Quando a personalidade do empregado se mistura com a identidade da empresa, quase sempre provoca um grande equívoco nesta relação, pois são plantadas promessas e intenções das políticas de recursos humanos, nas esperanças, inseguranças e perspectivas dos empregados que procuram ser fiéis, disponíveis e comprometidos. Desta relação, o empregado adquire o sacro direito de anexar ao seu nome o sobrenome da empresa. Ao anexar este sobrenome, ele passa a se tornar distinto e importante, passa a ser alguém com quem a empresa possa contar *full time*.

Como dois corpos não ocupam o mesmo lugar ao mesmo tempo, o ser cidadão, em plenitude, passa a dar lugar ao ser trabalhador, o sobrenome da empresa passa a ter mais importância que o seu. Esta relação se desenvolve no imaginário do trabalhador, no ambiente propício e fértil o suficiente para a empresa se apresentar como divina, enfeitiçá-lo, gerando a cultura da permanência, da entrega e do comprometimento.

O mundo das intenções e das promessas, repleto de sentimentos, observações, impressões e desejos, é mais forte do que a dura realidade do racional e é justamente isto que faz com que a dura realidade suavize-se e seja suportada pelo empregado.

Os empregados se unem e convivem no universo formado pelas promessas e pelas intenções e daí se atraem e juntos tiram força e assumem propósitos para produzirem trabalho, o qual gerará benesses para eles e para a empresa (SCHIRATO, 2004).

O contrato psicológico é maior que as palavras, que as letras, que o palpável. Nele constrói-se uma parceria ideal, as partes se completam, embora o conhecimento pleno do conteúdo e do nível do comprometimento de um não é conhecido pelo outro e vice-versa. Cria-se assim um espaço propício para as ilusões e também para as decepções.

É no seio do imaginário que o empregado, envolto em promessas de sucesso e reconhecimento, se entrega aos objetivos da organização. E é neste mesmo mundo imaginário

que se dá o rompimento desse pacto, dessa entrega, advindo daí o abandono, o fracasso, o descomprometimento. Todas as vezes que o empregado admite que as intenções e promessas foram quebradas, a relação entre empregado e empregador passa a habitar em uma zona de alto risco.

A empresa preocupa-se em alimentar este jogo, sem jamais negar explicitamente qualquer proposta do empregado. Quando o empregado percebe o *não*, o encanto se quebra, pois é no imaginário que acontece o desligamento entre as forças do ser e as do ter. Dolorosamente, ele se dá conta de que grande parte deste sonho era sonhada por ele sozinho.

Neste ambiente em que a empresa, na entrevista de emprego, oferece um mundo em que são infinitas as perspectivas de crescimento (o céu é o limite), monta-se uma rotina de trabalho que dificulta ao máximo (e mesmo inviabiliza), através de tarefas estressantes, toda e qualquer chance de chegar àquela situação oferecida e almejada. Na verdade, a organização, por um lado, oferece oportunidades e, por outro, dificulta qualquer tipo de sucesso, pois o trabalhador é constantemente manipulado e se sente um incapaz e ingrato por não conseguir fazer jus às chances e oportunidades oferecidas pela empresa. Contraditoriamente, porém, ao mesmo tempo, é levado a sentir-se cada vez mais motivado a atingir os objetivos, a missão e principalmente as metas de produção da empresa em que trabalha.

Segundo Schirato (2004), a organização é um sistema imaginário complexo, resultado da criação, invenção e configuração dos seus empregados, na busca da perfeição, da unidade de todos em torno de um objetivo comum. Enriquez (1997) completa afirmando que o imaginário é resultado da energia pulsional que cria, inventa e configura a relação entre o empregado e a empresa, pois é produzido pela disputa das forças antagônicas emanadas da busca do poder pelos empregados e empregadores, que terminam por se fundir, criando um campo magnético propício para abastecer o manancial imaginário que sustenta, abastece e sublima a vida cotidiana do empregado.

Neste imaginário, fundem-se o desejo de ser da organização com o de ter do empregado. Ela busca ser perpétua, ele ter *status*, ela ser respeitada, ele ter reconhecimento social, afetivo e econômico.

Schirato (2004) identifica, nesse processo, dois tipos de imaginários:

- a) o enganador, em que a organização tenta submeter o empregado a seus próprios desejos de afirmação, de poder e de onipotência, praticando o jogo da sedução, criando uma expectativa da realização do seu projeto ideal,

sinalizando para o empregado que ele pode ter identidade social, cultural e familiar em troca de um crachá profissional;

- b) o motor, em que a empresa permite que o empregado use sua imaginação criativa, sem repressão, em que se fecunda o real, pois o que se imagina é real também, tendo como principais características ser criativo, introdutor do novo, alimentar a flexibilidade na jornada de trabalho, propiciando diferentes respostas a antigas perguntas.

Se os contratos são tidos como justos e equânimes, cria-se um estreitamento na relação de empregado e empregador, com as partes contribuindo com benefícios mútuos, acima do acordado e do esperado, tendo como consequência empregados leais, envolvidos e comprometidos (WETZEL, 2001).

Observa-se que o empregado comprometido está emocionalmente vinculado à empresa em que trabalha, assumindo os seus problemas como sendo dele, tendo em vista que a organização representa algo de muito valor para ele, que trabalha com criatividade, transformando-o em leve e gratificante para si, além de produtivo e lucrativo para a empresa.

2.3 NOVO CENÁRIO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Sabe-se que as organizações vivem em contínua transformação, tentando acompanhar e se adaptar às modificações exigidas pelas mudanças do mercado. Essas mudanças são rápidas, por isso as empresas, para manter a competitividade, precisam também responder a elas com igual rapidez e agilidade buscando continuamente a melhor maneira de sobreviver num mercado adverso, porque exigente.

Produzir e ser eficaz tornou-se, para a organização, cada vez mais, de fundamental importância, fazendo com que cada hora trabalhada e passada no interior da empresa tenha um sentido, uma razão de ser, principalmente no que tange às suas ambições e aos projetos organizacionais (SIQUEIRA, Marcus, 2000), pois a competição entre as organizações continua sendo a grande preocupação dos gestores, já que as ameaças advindas do ambiente externo fazem com que, independentemente do seu tamanho ou da área de atuação, procurem melhorar a sua performance, aprimorando a qualidade de seus produtos e prestando melhores serviços, na tentativa de conquistar melhor posicionamento no mercado, por inúmeras estratégias.

É perceptível que, para uma seguradora conseguir conquistar e manter a qualidade, agregar valores aos seus produtos e serviços, além de ainda permanecer competitiva, precisa da participação de todos os que compõem seu quadro funcional, seja com idéias, estímulos ou até mesmo por não interferir no bom andamento do processo. Torna-se obrigatório contar com equipes comprometidas com os seus objetivos bem como dispostas a encarar e vencer o seu desafio maior que é conquistar, encantar e manter os seus clientes com um satisfatório coeficiente de fidelidade.

Os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos e, por isto mesmo, mais exigentes, o que torna a competição mais acirrada. Se a esse nível de exigência se soma a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e de atender aos reclamos da globalização, fazendo o mercado segurador buscar os mais altos padrões de desempenho profissional, pode-se fazer uma idéia das condições em que se espera que suas equipes trabalhem para que consigam, sempre, a maior produtividade e o melhor resultado.

Esses novos processos produtivos, segundo Steil e Sanches (1997) e Sá e Lemoine (1998), para obterem sucesso, precisam que o trabalhador esteja mais presente, que seja mais dedicado e comprometido com os resultados da organização a que pertence, pois isto garantirá a sustentabilidade e a manutenção da empresa no mercado. Por isso, supõe-se que o gestor de uma empresa seguradora precisa conhecer os seus pontos fortes e fracos, bem como os dos concorrentes, pois só assim estará apto a maximizar as oportunidades e driblar as ameaças criadas no ambiente externo e/ou interno.

O comportamento organizacional é fortemente suscetível às dificuldades motivacionais encontradas no ambiente da empresa, tais como salários insatisfatórios e frágil cultura organizacional, fatos que impossibilitam atitudes comprometidas. Assim, ressalta-se a necessidade, por parte das empresas, de uma resposta financeira em curto prazo e, conseqüentemente, de uma mão-de-obra que responda rapidamente e com custos baixos às mudanças do mercado. (BORGES-ANDRADE, 2002) .

Para Grohmann e Scherer (2001) atualmente as empresas vivem grandes impasses administrativos, já que, por um lado, precisam buscar mais qualidade, maior produtividade com menores custos e, por outro lado, manter o seu quadro funcional preparado e bem treinado, investir e tornar os seus recursos humanos cada vez mais comprometidos. As pessoas são peças fundamentais para o sucesso; entretanto só se comprometem com aquilo em que acreditam e que possui significado para elas, fazendo com que se sintam parte do processo.

Assim, segundo Sucesso (1997), as teorias que versam sobre a participação do trabalhador como forma de compromisso e satisfação vêm tentando substituir o termo trabalhador por “colaborador” ou “parceiro”, o que de nada adianta se não houver uma preocupação em lhe proporcionar uma convivência sadia, de respeito e compromisso, pois sua participação como parte do processo é suporte básico para a sobrevivência das organizações frente aos seus concorrentes.

Para Kovács (2003), no mercado de trabalho atual, o desemprego e o subemprego coexistem, justificados pelo acirramento da concorrência cada vez mais global; os programas de reestruturação eclodem, comprimindo os custos e reduzindo as dimensões da empresa. Diversas técnicas e métodos tais como *just-in time*, *outsourcing*, *downsizing*, *business process*, qualidade total, *empowerment*, surgem como receitas prontas, subtraindo os benefícios outrora habituais.

E continua enfatizando que os trabalhadores que sobreviverem à reorganização precisarão, geralmente, trabalhar mais horas, intensificando o seu nível de estresse, pondo em risco a sua saúde e a dos seus familiares, provocando desestímulo, baixo nível de produtividade e absenteísmo, além de conviver com um paradoxo que é o da entrega total em troca de um futuro descarte. Isso faz surgir uma dúvida angustiante sobre o real papel da empresa, bem como a de não saber quando será a sua vez de ser demitido. Nessa situação, o trabalhador deixa de ser um sujeito com direitos e passa a ser um custo a ser reduzido.

Observa-se que se vive, portanto, uma contradição entre empresas cada vez mais enxutas e a necessidade de manter o seu recurso humano cada vez mais motivado, qualificado, integrado com as suas carências, comprometido então com os objetivos da organização.

Esse quadro conflitante leva os indivíduos a se perguntarem se é viável e racional se envolverem e se comprometerem com as organizações (BORGES-ANDRADE, 2002), se vale à pena pôr em risco a sua saúde, o seu bem-estar, a sua qualidade de vida e a de seus familiares, por uma empresa que nem sempre os trata com o devido respeito e consideração. O conflito persiste ao comparar o nível de importância entre os seus objetivos e os da organização, que, na maioria das vezes, não são compatíveis e uníssonos. Isso faz com que o empregado permaneça na empresa, por falta de opção, já que uma possível saída desestruturaria a sua vida e lhe traria sérias conseqüências desagradáveis como também para os seus.

Outro motivo que pode fazer com que o empregado permaneça na empresa, segundo Medeiros e Enders (1997), mesmo com esse quadro conflitante, é o fato de entender que, por

já ter contribuído com muito de si para a sua prosperidade e crescimento, não acha justo sair deixando para trás toda uma história que liga ambas as partes, ao longo dos anos de trabalho e dedicação.

Deve ser considerado também que, por não ter, quase sempre, a sua capacidade e a sua qualificação constantemente atualizadas pela empresa, a maioria dos empregados sente-se fragilizada e opta por permanecer nela, em vez de se aventurar num mercado em que a exigência de qualificação é cada vez maior e a disputa por vagas é crescente e acirrada. Some-se a tudo isso o fato de ela já possuir uma certa estabilidade no emprego e um conhecido e administrável comprometimento da sua renda familiar, sendo que uma recolocação poderá lhe trazer um enquadramento abaixo do seu atual padrão socioeconômico.

Diante dessa situação, e cientes da verdadeira importância dos seus funcionários, algumas organizações passaram a desenvolver um ambiente de trabalho visando a facilitar o envolvimento dos trabalhadores, por entenderem que esta é a maneira de fazer com que se sintam mais responsáveis pelo seu trabalho e, conseqüentemente, mais empenhados em obter melhores resultados, tendo em vista que se sentem parte do processo produtivo e contribuem para um produto final ou serviço de boa qualidade além de aceito pelo cliente (BORGES-ANDRADE, 2002).

Uma dessas tentativas de diminuir tais inquietações são as organizações autenticizadoras, que buscam estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal dos seus empregados e as necessidades organizacionais, atuando como uma resposta ao fraco desempenho, às disfunções e as mazelas existentes em muitas das organizações modernas. Elas objetivam criar um clima de trabalho no qual os empregados confiem em seus empregadores, sintam orgulho da empresa para a qual trabalham, tenham prazer no que fazem e gostem de conviver com os outros colegas. Essas empresas desenvolvem uma cultura que termina por transformar os seus recursos humanos em humanos com recursos, o que modifica a forma de comportamento do empregado, findando por aumentar o comprometimento dele para com a empresa (REGO; SOUTO, 2004).

De acordo com Rego e Souto (2004), o termo resulta da fusão de duas palavras gregas, *authentekos* (organização autêntica) e *zoteekos* (empresa vital para as pessoas). Segundo os autores, esse modelo de organização funciona como um antídoto para a “insalubridade psicológica”, bem como para o estresse de muitas organizações modernas. Eles utilizam texto de Kets de Vries para explicar que “insalubridade psicológica” é o estado de fraco desempenho e de absenteísmo, havendo a perda de total equilíbrio entre a vida pessoal e do trabalho. Citam a comunicação empobrecida ou a falta dela, a exigência de trabalhos

conflitantes, bem como, a ausência de oportunidades para o progresso na carreira, como fatores que contribuem para isso.

Para Rego e Souto (2004), essas empresas promovem melhorias, visando a criar um ambiente organizacional favorável para si e para os seus empregados, permitindo a instalação de um clima saudável, dentro do qual os fatores advindos da “insalubridade psicológica” sejam minimizados, se não, descartados. Buscam implantar um bom local de trabalho, em que sobressaia a confiança, o prazer em trabalhar, o respeito ao ser humano, bem como a adoção de políticas que evitem demissões, contribuindo desta forma para o desenvolvimento dos seus empregados nos aspectos físico, cultural, social, emocional e espiritual.

Sabe-se que a implantação desta cultura não é e não será fácil tendo em vista que vai de encontro a práticas antigas e com a máxima da relação empregado empregador bem como com a contradição capital- trabalho através de artifícios organizacionais.

Artigo publicado na revista Exame (Um negócio bom para os dois lados, 2004), menciona que pessoas, embora sejam determinantes, não são suficientes para garantir o resultado de uma empresa e que a qualidade e o comprometimento dos funcionários são fundamentais para seu sucesso. A revista prossegue dizendo que a grande diferença entre as boas empresas e as outras está no modo como tudo isso é feito ao enfrentarem crises, cortarem custos e fazerem demissões.

Percebe-se claramente o que é mencionado pelo artigo ao se comparar a política e o resultado obtido por empresas públicas, em sua maioria, e os lucros e resultados obtidos pelas instituições financeiras nacionais. É notória a diferença das políticas administrativas e das estratégias adotadas por esses dois tipos de instituições.

Espera-se que as empresas seguradoras que não adotarem a política do reconhecimento, de comunicação aberta e clara, segundo a qual os seus empregados saibam que contribuição podem dar para o processo produtivo e o que a companhia espera deles, possam até obter lucro, mas deixarão de ganhar muito mais e, com certeza, estarão perdendo muito ao longo de todo o processo administrativo.

Nos dias atuais, presencia-se um cenário em que as tentativas de modernização adicionadas a políticas poupadoras de mão-de-obra (BORGES-ANDRADE, 2002) fazem surgir um trabalhador polivalente, mais capacitado e participativo, disposto a aprender e cooperar. Entretanto, tais mudanças vêm acompanhadas da retirada ou redução do sistema de amparo ao trabalhador, o que causa forte influência no comprometimento do empregado para com os objetivos da empresa em que trabalha.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PARADIGMA DE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL

A relação de trabalho sempre foi caracterizada por meio de contratos formais realizados entre empregadores e empregados, que normalmente se colocavam em pólos opostos (com interesses divergentes, quando não antagônicos). Nessa relação, os empregados eram representados por sindicatos que tendiam a ser fortes e a defender os interesses dos seus associados. Quanto mais tempo o trabalhador ficasse em uma empresa, maiores eram suas chances de ‘fazer carreira’ e menor a possibilidade de ser rompido o vínculo trabalhista.

Hoje, o mercado de trabalho passa por uma reestruturação radical: com a redução dos mercados e com uma eminente segmentação dos seus ramos, percebe-se um aumento, cada vez maior, da competição entre as empresas, fazendo com que sejam mais eficientes na forma de produzir, provocando conseqüentemente um estreitamento nas margens de lucro. Para sobreviver a esse quadro, a empresa busca maximizar o tempo, inovando e intensificando o retorno de produção.

Concomitantemente a tudo isso, existe um enfraquecimento dos sindicatos, fruto da grande quantidade de mão-de-obra excedente, o que faz com que os trabalhadores, para se manterem empregados, aceitem regimes e contratos de trabalho mais flexíveis e distintos de empresa para empresa. Essa reestruturação caracteriza-se pelo surgimento de fatores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecer serviços e de intensas inovações comerciais, financeiras, tecnológicas e organizacionais (RIBEIRO, 2004), exigindo novas e diferentes atribuições e participações por parte dos empregados.

Essa conjuntura determinou mudanças na organização industrial e as empresas passaram a produzir em pequenos lotes, utilizando-se da subcontratação de empregados para atenderem e a se adaptarem a uma gama maior e recente de necessidades do mercado. Surgem assim, modelos de especialização flexível, ocasionando a aceleração no ritmo da inovação e na penetração em mercados altamente especializados, em virtude da qualificação profissional cada vez maior e mais relevante.

Tais arranjos de empregos flexíveis não criam, por si mesmos, uma insatisfação trabalhista forte. Entretanto, os efeitos agregados, quando é considerada a perda da cobertura de seguro, dos direitos de previdência, dos níveis salariais e da segurança no emprego, explicitam o prejuízo para a classe trabalhadora (RIBEIRO, 2004). Os principais pilares de especialização flexível são o processo de produção e o trabalho, continua esta mesma autora, que se apresentam conforme descreve abaixo:

2.4.1 Processo de produção

- a) produção em pequenos lotes;
- b) variedade de tipos de produtos;
- c) busca de aliança entre fornecedores e distribuidores;
- d) sem estoque;
- e) controle de qualidade integrado ao processo;
- f) rejeição imediata de peças com defeitos;
- g) redução de tempo perdido;
- h) produção voltada para a demanda;
- i) subcontratação;
- j) aprendizagem na prática integrada ao planejamento em longo prazo.

2.4.2 Trabalho

- a) múltiplas tarefas;
- b) pagamento pessoal (sistema personalizado de bonificação);
- c) longo treinamento no trabalho;
- d) organização mais horizontal do trabalho;
- e) ênfase na co-responsabilidade do trabalhador;
- f) grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (qualificados, polivalentes), nenhuma para trabalhadores informais que convivem com situações precárias;
- g) terceirização da mão-de-obra, dos serviços e “ilhas externas” dentro das fábricas.

Segundo Fleury (1993), com o advento da especialização flexível passa-se a exigir do empregado habilidades múltiplas, maior autonomia e maior “conhecimento tácito”. Continua este autor explicando que se trata de uma “intelectualização da produção”, pois entende existir uma contínua e ampla fusão, no mesmo cargo, das tarefas da manutenção e da fabricação, o que faz com que o empregado tenha que tomar inúmeras decisões, exigindo dele maior participação e formação mais apurada para melhor exercer a sua “polifuncionalidade”, já que, neste novo paradigma o empregado exerce multifunções, associando tarefas diversas.

No entender de Ribeiro (2004), apesar de, com tal “intelectualização da produção”, abrirem-se novos ofícios e de aguçarem-se no empregado a necessidade de atualizar-se e de ser generalista, conhecendo mais e melhor as suas funções e a de outros, existe na verdade, uma marcha à ré no processo, ao se verificar o parcelamento do ofício, a precarização das condições de trabalho e a marginalização da mão-de-obra não qualificada. Prossegue dizendo que tal processo culminará com a “eliminação do trabalho vivo” devido à intensificação do trabalho, a redução maciça de pessoal, assumindo os instrumentos de trabalho, cada vez mais, funções do complexo de produção autônomo.

Assim, percebe-se que existe uma transformação dos trabalhadores em “especialistas flexíveis”, ricos em conteúdo, capazes de atuar em diversas áreas da empresa, com diferentes habilidades, prontos a atuarem em diferentes etapas do processo produtivo, pois são “educados” para serem eficientes e eficazes organizacionalmente, o que, mesmo assim não lhes garante ascensão a cargos superiores, melhores salários, nem a certeza de um amanhã empregado.

2.5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO INDIVÍDUO – EMPRESA

Como já vimos na seção anterior (2.4), há muito tempo a relação entre empregador e empregados era regida por um contrato de trabalho formal e engessado. Os empregados eram representados, na sua maioria, por sindicatos fortes, atuantes na defesa dos direitos dos seus associados. O empregado buscava sempre permanecer o maior tempo possível em uma empresa, no intuito de “fazer carreira”, a que representava um comprometimento funcional e retratava um trabalhador de primeira linha o que teria como consequência uma aposentadoria naquela empresa.

Com o passar do tempo, a relação de empresa e empregado sofreu inúmeras mudanças: direitos adquiridos foram perdidos, o trabalhador do chão da fábrica deu lugar ao empregado escolarizado e tecnicamente capaz, as vagas diminuíram, o sindicato perdeu a força, a globalização diminuiu o tamanho do mundo e do mercado de trabalho, acirrando cada vez mais a competição entre as empresas.

Percebe-se uma crescente exigência do mercado de trabalho para que os empregados estejam sempre atualizados, comprometidos e dispostos a fazer valer o sobrenome que eles adquirem ao assinar o contrato de trabalho, contrato este que também mudou. Já não é tão formal e engessado como antigamente. Hoje se percebe uma tendência ao emprego provisório

e uma busca preferencial por parte das empresas por uma mão-de-obra que seja flexível e polivalente funcional.

Com a adoção de novos modelos produtivos e tecnologia de ponta visando a obter uma produção enxuta, houve uma crescente substituição do trabalho vivo por máquinas e sistemas eletrônicos, no intuito de se obter maior produtividade com menores gastos. Com isso, o perfil do trabalhador muda, ele passa a ser mais habilidoso. Passa a entender e dominar outras áreas que não as suas, passa a se arriscar mais e a agregar valores aos produtos e aos processos e, conseqüentemente, passa a ser avaliado e valorizado pelo que ele pode acrescentar à produtividade da empresa.

Na atual dinâmica do mercado de trabalho, ganha espaço cada vez mais a utilização da mão-de-obra terceirizada, com o declínio do emprego formal e a ampliação dos contratos provisórios, culminando, como ressalta a afirmação de Rifkin (1995), na era em que vivemos: a do fim dos empregos.

Vive-se um grande paradoxo organizacional, pois, por um lado, as empresas buscam cada vez mais selecionar e manter em seu quadro funcional empregados competentes, polivalentes e, sobretudo, comprometidos com maior produtividade com baixo custo; por outro, esmeram-se para descobrir como reduzir ao máximo a quantidade da sua mão-de-obra, trocando-a por sistemas automatizados.

Esse quadro resulta em uma nova configuração do mercado de trabalho, com altas taxas de desemprego, crescente informalidade nas relações trabalhistas, exigência de novas habilidades e competências por parte dos empregados, resultando em uma polivalência funcional.

Percebe-se a criação e desenvolvimento de dois distintos níveis de trabalhadores, o primeiro formado por profissionais altamente qualificados e capacitados, que recebem maiores salários, e um segundo, que é formado por empregados não tão qualificados e que são facilmente substituíveis.

É neste cenário que se encontra o mercado segurador. Ele se utiliza de várias ferramentas, visando a enxugar o seu quadro pessoal, diminuindo o emprego no setor de atendimento “face a face”, ao substituir os empregados desse segundo nível por um atendimento através de telefones 0800, dos *call centers*, de terceirização, de vendas em parceria com empresas de cartão de crédito, bancos, financeiras, lojas de departamentos, além de transferir muita das suas funções para os corretores que trabalham com os seus produtos.

Segundo Arraio e Regnier (2005) as conseqüências são percebidas no conteúdo do trabalho (a performance do empregado passa a ser associada e avaliada pelo cumprimento de

missões produtivas), exigindo do empregado novas habilidades e conhecimento de novas linguagens, e nas modalidades de emprego formal (utilização de contratos temporários, prestação de serviço, terceirização, estágios) e informal.

2.6. A CONSTRUÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As novas técnicas, o desenvolvimento socioeconômico, a terceirização, a instabilidade no emprego e a acirrada competitividade do mercado segurador tornam o ambiente de trabalho adverso, fazendo com que a relação entre empresa e empregado necessite aperfeiçoar-se constantemente, de modo a torná-la mais favorável para o securitário e para a seguradora.

Num ambiente de trabalho adverso e competitivo, as seguradoras necessitam fazer mais investimentos na tentativa de tornar e manter o quadro de empregados cada vez mais motivado, comprometido e alinhado com os seus objetivos. Com isso, novas políticas de recursos humanos são postas em prática, sobressaindo-se a do comportamento organizacional, que, segundo Mirlene Siqueira, (1995), é um campo de conhecimento multidisciplinar que se destina à pesquisa das características e ações das empresas e da conduta humana em ambiente organizacional.

Nos últimos anos, impulsionados pelo interesse em entender como acontece o comportamento das pessoas frente ao trabalho, pesquisadores como Meyer e Allen (1990), Bastos (1993), Medeiros (1997), Sales (1997), Ricco (1998) e Oliveira (1998), dentre outros dedicaram especial atenção ao estudo do comprometimento organizacional. Esses estudiosos, para melhor defini-lo utilizaram três dimensões: a afetiva, a instrumental ou calculista e a normativa.

2.6.1 Dimensão afetiva

Durante a maior parte do tempo, a literatura sobre o comprometimento organizacional centrou as suas observações sobre o enfoque afetivo, graças à influência de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (MEDEIROS, 2003) . Nela, sobressaem os trabalhos de Mowday e Porter (1979) que, após uma ampla revisão da literatura caracterizaram o comprometimento afetivo como uma relação entre o empregado, identificado e envolvido, e a empresa, chegando a ser algo maior que a lealdade passiva à organização, podendo ser dividido em três vertentes:

- a) vertente 1 – a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização;
- b) vertente 2 – a disposição de investir esforços em favor da organização;
- c) vertente 3 – o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Esse é o tipo de comprometimento que mais agrada e é almejado pelas empresas, pois os empregados com alto comprometimento afetivo caracterizam-se por serem mais motivados que os outros, por faltarem menos, apresentarem melhor desempenho e contribuírem de forma mais significativa com os objetivos da organização, se tornarem mais receptivos aos outros comprometimentos (SCHIMIDT; PINHEIRO, 2001)

Para Stecca (2001), os estudos relativos ao enfoque afetivo valem-se de escalas de mensuração dentro de uma visão quantitativa, suscetível a dois critérios de análise: organizacional (referente à cultura da organização) e individual (relativo a fatores motivacionais e de comprometimento do trabalhador na empresa). O funcionário enquadrado nessa dimensão possui um forte desejo de contribuir com algo de si para o progresso da companhia em que trabalha (MORAES; KILIMNIK, 1998).

Essa abordagem define o comprometimento do trabalhador como uma aceitação dos valores e objetivos da organização. O empregado está disposto a se esforçar consideravelmente em benefício da organização em que trabalha, com um forte desejo de se manter como membro da organização (MEDEIROS; ENDERS, 1979).

Para Bastos e outros (1996) o comprometimento afetivo traduz-se como lealdade, uma vontade de contribuir com os objetivos da organização. O trabalhador afetivamente comprometido, além de aceitar seus valores e objetivos, possui e demonstra orgulho em pertencer aos quadros da empresa em que trabalha, pois se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, surgindo daí um estado psicológico de não querer desvincular-se da organização (REGO; SOUTO, 2002).

Nesse contexto, o fator humano de uma companhia de seguros torna-se um ponto importante para que consiga formular e implementar estratégias, de forma a conquistar e se manter nas melhores posições do *ranking* do mercado segurador. Já que trabalha com a proteção a eventos futuros, a confiança do segurado e do corretor de seguros no funcionário da companhia são fatores fundamentais na hora do fechamento do negócio e na hora de reclamar a indenização de um sinistro.

Os trabalhos desenvolvidos por Mowday e Porter (1979) alcançaram o seu apogeu com a validação de um instrumento para medir o comprometimento organizacional, o *Organizational commitment questionnaire* (OCQ). Ele se baseia no enfoque afetivo e foi

validado no Brasil por Borges-Andrade; Afanasieff e Silva (1990), em uma amostra de duas instituições públicas federais: a Superintendência de Desenvolvimento Sustentável do Centro-Oeste (SUDECO) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Em 1991, Brandão aplicou um questionário a uma amostra de 313 servidores da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Em 1995, Mirlene Siqueira elaborou a *Escala de comprometimento organizacional afetivo* (ECOAF), composta de 18 itens dispostos em uma escala que varia de “nada” a “extremamente” e funciona como alternativa nacional para análise da dimensão afetiva (MEDEIROS, 2003).

2.6.2 Dimensão instrumental ou calculista (*side-bets*)

Para Medeiros e seus colaboradores (2003), esse é o segundo aspecto mais considerado nos estudos sobre comprometimento organizacional. Derivado dos estudos de Becker, datado de 1960, caracteriza-se por uma forte tendência a trocas – daí ser também chamado de *side-bets* (BASTOS, 1994), isto é ‘trocas laterais’, ou seja, é uma avaliação entre os investimentos e as respectivas recompensas (ROCHA, 1998). Ao se caracterizar como uma relação de troca, o *side-bets* concentra-se nos componentes sociais, mas também nos componentes econômicos do processo. A troca entre estes últimos é feita através de um contrato que determina o que será permutado entre as partes; já a troca entre aqueles compreende ações voluntárias, baseadas na confiança mútua, obrigações não especificadas, que geram compromissos e sentimentos de gratidão (SIQUEIRA, Mirlene, 1995).

A dimensão instrumental, chega a ser considerada como uma antítese do comprometimento, por se tratar do conhecimento e do julgamento das conseqüências pela quebra da relação entre empregado e empregador. Nela, os empregados comparam as vantagens e os diversos custos, avaliando se é vantajoso continuar na empresa, sem contudo deixar de considerar as facilidades ou dificuldades da sua recolocação no mercado, bem como as perdas potenciais da sua saída.

Nos estudos sobre essa dimensão, segundo Bastos (1993), sobressaem os trabalhos de Ritzer e Trice, (1969), Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973). Estes autores, após interpretarem as idéias de Becker (1960), definiram o comprometimento como objeto de troca entre

empregado e empregador, entendendo ser resultado das transações entre o empregado e a empresa em que trabalha, bem como dos benefícios adquiridos e do investimento feito em seu trabalho.

O comprometimento é visto como uma forma de o indivíduo permanecer engajado na empresa “devido a custos e benefícios associados a sua saída”, como a idade, experiência de trabalho, planos de aposentadoria e fundos de pensão (MEDEIROS; ENDERS, 1997), pois ele considera relevante, para tomar a sua decisão, o quanto investiu nessa relação, o quanto possui de *status* e privilégios.

Essa forma de comprometimento seria um mecanismo psicossocial, em que o trabalhador se preocupa em analisar as conseqüências de suas ações, em termos de ganhos e perdas que adviriam por deixar ou continuar na organização e o peso que isso teria em relação aos investimentos já realizados em treinamentos, fundo de pensão, seguros, outros (ROCHA, 1998). De igual forma se expressa Mirlene Siqueira (1995), considerando que a avaliação comparativa entre os investimentos feitos e a perda que terá constitui o fiel da balança no momento em que o trabalhador pensa em deixar a empresa. Por assim pensar, em 1995, ela criou a *Escala de comprometimento organizacional calculativo* (ECOC), composta por 18 itens, em uma escala de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente.

Após tal avaliação, quando o comprometimento existente é do tipo *side-bets*, é somente porque sentem que têm necessidade disso, segundo Rego e Souto (2004), seja por falta de alternativa de emprego ou pelo sentimento de que os sacrifícios pessoais, advindos pela sua saída serão muito elevados que os empregados permanecem ligados à empresa, reconhecendo seu valor.

2.6.3 Dimensão normativa

Para Bastos (1994), os estudos realizados por Wiener e Vardi (1990) comprovam que as pressões internalizadas pelos empregados são manifestadas em padrões de comprometimento que têm o sacrifício pessoal como uma das suas principais características. Concomitantemente, essas pressões se associam aos sistemas de recompensa para influenciar o comportamento do empregado.

Nessa dimensão, segundo Mirlene Siqueira (1995) e Medeiros (2003), os trabalhadores evidenciam forte tendência a conduzir os seus atos baseados por valores culturais internalizados. O funcionário é visto como alguém grato à organização e reconhece uma

dívida moral a ponto de se sentir culpado quando planeja desligar-se da empresa em que trabalha (SIQUEIRA, Mirlene, 1995), sendo capaz de se sacrificar pessoalmente, mantendo uma alta persistência (BASTOS, 1994).

Constata-se, assim, que os empregados desenvolvem um sentido de dever moral que os impulsionam a permanecerem na organização em que trabalham por se sentirem obrigados; entendem, que devem isso à empresa por tudo que, no entender deles, ela já fez pelo seu bem estar e pelo seu desenvolvimento profissional (REGO; SOUTO, 2004).

Dimensão	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
AFETIVA	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
NORMATIVA	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
INSTRUMENTAL	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Quadro 1 – As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Fonte: quadro adaptado de Rego e Souto (2004).

O quadro 1 acima sintetiza uma comparação entre as três dimensões de comprometimento organizacional, ressaltando as diferenças fundamentais entre elas.

Segundo Medeiros (2003), os estudos de Wiener, no ano de 1982, são baseados no *Modelo de intenções comportamentais* de Fishbein (1967), que tinha o objetivo de entender as intenções comportamentais dos empregados e se baseava no fator atitudinal (sua atitude é resultado da avaliação dos seus atos) e do normativo (seu comportamento é resultado das pressões normativas sobre seu comportamento).

Observa-se então que o comprometimento está relacionado às implicações dos próprios indivíduos, ao sentimento de auto-responsabilidade por uma certa ação, fazendo com

que a percepção relativa a esses atos crie uma resistência a processos futuros de mudanças (BASTOS, 1993). Este autor descreve três aspectos dessas ações:

- a) volição – percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha;
- b) reversibilidade – impossibilidade de reverter o comportamento;
- c) caráter público – percepção de que outras pessoas observam seu comportamento.

Em sua pesquisa, Bastos (1993) indica algumas abordagens e conceitos sobre o comprometimento organizacional, correlacionando disciplinas com tipos diferentes de comportamento:

- a) o enfoque instrumental calculativo têm relação com a sociologia;
- b) o enfoque afetivo e o normativo relacionam-se com as teorias das organizações;
- c) o enfoque comportamental tem analogia com a psicologia social.

Para Bastos e Pereira (1997), a autoridade, no contexto do trabalho (enfoque sociológico), está relacionada ao controle do empregador, e a subordinação do empregado é condicionante para o comprometimento. Continuam afirmando que o enfoque instrumental calculativo relaciona-se com as recompensas, salários, *status* e custos percebidos pelo trabalhador em sua experiência de trabalho.

Considerando-se que atualmente as empresas estão mais expostas à competitividade, entende-se que é justamente nesse momento que necessitam de um quadro funcional comprometido com sua missão e valores (BASTOS, 2000), para poder permanecer e crescer diante desse desafio constante, já que um grupo fortemente identificado com elas torna-se um recurso disponível e indispensável, capaz de levá-las a sobreviverem neste mercado altamente competitivo, exigente e atual (SÁ; LEMOINE, 1999).

Nos últimos anos, através de práticas de recursos humanos, as empresas têm buscado reter empregados com melhor qualificação, procurando fomentar neles o comprometimento afetivo, de forma a causar o menor impacto sobre os outros tipos de comprometimento organizacional. Elas entendem que só assim eles desenvolverão sentimentos positivos em relação aos demais comprometimentos.

Bandeira (2000a) comprova a importância do treinamento como uma ferramenta capaz de desenvolver e tornar o funcionário apto para concorrer a melhores vagas e conseqüentemente melhores salários, fazendo crescer a dimensão afetiva, através do sentimento de lealdade e afetividade, proporcionando espontaneidade nas ações, o que favorece o seu engajamento e a sua permanência na organização. Conclui a autora enfatizando que este sentimento é sustentado pela dimensão normativa, através da interiorização das normas, procedimentos, cultura e missão da empresa.

Pfeffer e Veiga (1999, citados por SCHEIBLE, 2004,) desenvolveram práticas, buscando uma maneira de priorizar as pessoas e gerir o comprometimento nas organizações. Elas estão enumeradas e caracterizadas na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Impacto de prática de RH sobre o comprometimento organizacional

PRÁTICA DE RH	COMP. AFETIVO	COMP. NORMATIVO	COMP. INSTRUMENTAL
Estabilidade no emprego	+	+	+
Seleção de pessoal	+	+	0
Descentralização / Grupo autogerenciado	+	+	+
Premiação por resultado	+	0	+
Treinamentos	+	+	0 / +
Redução de diferenças de status	+ / -	+ / -	+ / -
Troca de informações	+	+	0

Fonte: Scheible (2004)

Nota: (+) efeito positivo; (-) efeito negativo; (0) inócuo; (/) ou.

Bastos (1994) corrobora essa concepção, afirmando que as políticas de recursos humanos que visam a valorizar o empregado contribuem positivamente para o comprometimento organizacional do empregado. Conclui afirmando que na seleção de pessoal é que se constrói o vínculo inicial com a organização. Vem em seguida o treinamento, a qualificação e a política de reconhecimento e recompensas.

Para Fanton (2002), na busca desenfreada para sobreviver no mercado e obter vantagem sobre os seus concorrentes, a empresa deve aceitar e valorizar seus colaboradores, uma vez que o comprometimento e o envolvimento deles é a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização. Bastos e Pereira (1997), complementam este pensamento, acrescentando que só falta achar um ponto ótimo entre a flexibilidade e o compromisso, a capacidade de adaptação e a competência para a transformação e o aprendizado.

O empregado comprometido veste a camisa da empresa e assume seus problemas como se fossem dele. Isso faz com que haja uma mistura de interesses e confusão de papéis, o que torna o comprometimento (ABREU, 2003) um fator alienante e de submissão dos empregados. Após pesquisa, os autores concluíram que pessoas satisfeitas e motivadas são conseqüentemente mais comprometidas, mais fáceis de reter e mais influenciáveis.

Eles citam Tragtenberg para mencionar que a escola de relações humanas, nos dias de hoje, usa o “homem psicológico” de Mayo para se contrapor ao “homem econômico” de Taylor, visto que a técnica da manipulação da mão-de-obra é utilizada para trocar algo tangível, como o aumento da produção, por reconhecimentos simbólicos. Assim, o estudo do comprometimento, deixa de ser um conceito científico que visa a entender o homem e sua constituição individual, para se tornar uma ferramenta com o intuito de influenciar e manipular o comportamento humano.

Prosseguem afirmando que a identificação da imagem organizacional acontece de maneira dúbia, pois se ela oferece a autonomia, a tecnologia, a doação, a modernidade e os benefícios, oferece também a demissão, o não-atendimento às reivindicações salariais. Assim, através desse jogo de punir e beneficiar, machucar e curar, a organização vai, por uma necessidade imperativa dos tempos competitivos, buscando e se aproveitando do comprometimento dos seus empregados para cumprir os seus objetivos.

Portanto, o ideal é haver o comprometimento recíproco, também conhecido como situação ganha/ganha, pois nada estará bem resolvido se uma das partes figurar como vencedor ou vencido.

Percebe-se a existência de interesses recíprocos na relação entre empregado e empregador, e isso acontece de forma que uma das partes tenha acesso aos recursos e contribuições da outra, em que o empregado troca a sua contribuição (ações de trabalho) para o sucesso do sistema, pelos incentivos (econômicos, materiais e psicossociais) oferecidos pela organização empregadora.

2.7. A CARACTERÍSTICA MULTIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Estudiosos do comprometimento organizacional abandonaram a visão unidimensional, que o estuda sob um prisma único e em dimensões isoladas, e passaram a adotar o modelo multidimensional, no qual são consideradas todas as dimensões, visando a descrever a relação entre empregado e empregador através de mais de um componente (MEDEIROS, 2003). Para Tamayo e outros (2001), nada mais certo, tendo em vista que, ao ser estudada a relação entre empregado e empregador, devem-se considerar as influências exercidas pelos vínculos que este mantém com seus colegas, com o sindicato, com o emprego e com a carreira.

Kelman (1958) foi quem primeiro analisou o comprometimento em componentes distintos, valendo-se de três deles para explicar essa relação (MEDEIROS, 2003):

a) *compliance* (submissão ou envolvimento instrumental), que tem como elemento motivador a recompensa extrínseca;

b) *identification* (a identificação do empregado com a empresa), que se caracteriza pelo forte envolvimento e desejo de tornar-se membro do grupo;

c) *internalization* (internalização de valores), que provoca uma congruência entre os valores do empregado e os da empresa.

Medeiros (2003) prossegue esclarecendo que, para Gouldner (1960), o comprometimento pode ser analisado através de duas dimensões:

- a) integração, quando o empregado é aceito e se sente parte de uma organização;
- b) introjecção, quando a própria imagem do empregado já representa uma gama de valores e características da organização, já aprovadas.

Já Etzioni (1961) sugere três formas:

- a) o empregado estaria envolvido moralmente em virtude de ter internalizado os valores e normas da empresa em que trabalha, o que seria positivo para a organização;
- b) por causa das trocas que existem entre empregado e empregador surge o envolvimento calculativo, uma relação de menor intensidade e baseada em recompensas e contribuições;
- c) a repressão e a coerção fazem surgir o envolvimento alienativo, que é negativo.

Outra classificação multidimensional, ainda mencionada por Medeiros (2003), foi a de Kanter (1968), que propôs três formas de comprometimento:

- a) comprometimento de coesão, originado das relações sociais da organização que torna pública a importância de ser membro daquele grupo;
- b) comprometimento de continuação, baseado em sacrifícios e investimentos pessoais durante a permanência na empresa, findando por dificultar o desligamento do empregado da organização;
- c) comprometimento de controle, voltado para as normas da organização que condicionam o comportamento do trabalhador na direção desejada pela empresa.

A revisão de pesquisa apresentada por Allen e Meyer (1991), no sentido de melhor entender o assunto comprometimento organizacional, evidencia que ela é o modelo mais aceito pelos estudiosos e apresenta uma análise de forma tridimensional, cujas dimensões afetiva, instrumental e normativa são propostas para avaliar o grau de ligação do funcionário com a organização em que trabalha.

Meyer, Allen e Smith (1993) utilizaram dois modelos de questionários em seus estudos, um com 24 questões e outro composto por 18, ambos no formato da escala Likert, sendo seis questões para cada dimensão. Segundo Medeiros (2003), a principal contribuição desses estudiosos foi a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. O modelo tridimensional de conceitualização de Meyer, Allen e Smith (1993), conhecido como *Modelo da conceitualização*, encontra-se no Quadro 2 a seguir:

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO AFETIVO

- ❖ Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha vida nesta organização.
- ❖ Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
- ❖ Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.®
- ❖ Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.®
- ❖ Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.®
- ❖ Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

- ❖ Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
- ❖ Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
- ❖ Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
- ❖ Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
- ❖ Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
- ❖ Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO

- ❖ Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.®
- ❖ Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
- ❖ Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
- ❖ Esta organização merece minha lealdade.
- ❖ Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- ❖ Eu devo muito a minha organização.

Obs.: Os indicadores que apresentam um ® no final possuem um valor invertido no sentido da frase e portanto deve-se interpretá-los observando este detalhe.

Quadro 02- Instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993)

Fonte: adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993)

Por ser esse estudo voltado para trabalhadores de outros países, que não o Brasil, Mirlene Siqueira (1995), Medeiros e Enders (1997), Bandeira e colaboradores (2000), realizaram estudos visando aplicar o referido modelo à realidade brasileira.

Nos últimos anos, pesquisadores do comprometimento organizacional realizaram estudos no sentido de aplicar o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993), e inúmeras pesquisas utilizaram esse modelo para encontrar antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional (MEDEIROS, 1997).

Para Campos (1998), os antecedentes, são as variáveis que se referem às características do empregado, do trabalho e da empresa, as relações existentes no contexto e o *status* do cargo desempenhado. Pode-se citar a idade, tempo de casa, gênero, cargo, escolaridade, outros.

Oliveira (1998) menciona que, em 1982, Mowday e colaboradores escreveram que, das características pessoais, pode-se afirmar que a idade é diretamente proporcional ao comprometimento atitudinal e inversamente ao calculativo, como também que as mulheres e os empregados com menor escolaridade são mais comprometidos.

Ao citar as características do trabalho, a pesquisadora prossegue acrescentando que tarefas variadas, complexas e inovadoras tendem a gerar maior comprometimento. Quanto à variável *relações existentes no contexto*, afirma que, quanto maior a coesão do grupo, maior será o comprometimento dos seus empregados. Menciona também a comunicação como uma importante ferramenta para o comprometimento, visto que, quanto maior a clareza sobre as suas atividades e desempenho esperado, maior será o comprometimento do empregado para com a empresa em que trabalha.

Apesar de os resultados das pesquisas sobre os elementos correlatos não serem conclusivos e de ainda ser necessário diminuir a confusão sobre sua definição, Bastos (1993) cita a motivação, a satisfação do empregado no trabalho, o seu engajamento e o estresse do cotidiano como correlatos do comprometimento organizacional.

Bastos (1993) prossegue mencionando que nem sempre os conseqüentes do comprometimento são positivos. Ele aponta dificuldades, tanto para o empregado como para o empregador, que dependem dos distintos níveis de comprometimento dos trabalhadores, visto que são fortemente influenciados por variáveis pessoais como valores e educação e pelas variáveis organizacionais como política de recursos humanos, de recompensa e liderança. Tanto Oliveira (1998) quanto Campos (1998) complementam esses esclarecimentos, afirmando que os elementos conseqüentes manifestam-se em atitudes como a assiduidade, a pontualidade, o desempenho no trabalho, a propensão por buscar novas oportunidades de trabalho.

Steil e Sanches (1997) apontam as características pessoais, as do trabalho e as experiências no trabalho como principais antecedentes do comprometimento organizacional, chamando a atenção para a importância também da necessidade da realização pessoal por parte do empregado. Quanto aos conseqüentes, os autores mencionam duas classes de comportamento: a que inclui as decisões do empregado quanto a continuar ou sair da organização em que trabalha e a que tem a haver com o seu desempenho no trabalho.

Buscando fazer uma reanálise do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), Medeiros (1997), utilizou-se de 573 questionários, aplicados no período compreendido entre outubro de 1996 e novembro de 1998, a funcionários públicos e privados do Estado do Rio Grande do Norte. Esse estudo procurou basicamente comprovar a existência de uma nova dimensão do comprometimento organizacional que, segundo o autor, estaria vinculada ao fator emocional entre o funcionário e a sua organização. Essa nova dimensão latente no comprometimento, que estaria ligada a um componente de vínculo emocional foi denominada *dimensão afiliativa*. A pesquisa sugere, entretanto, que sejam feitos novos estudos das características organizacionais como antecedente do comprometimento organizacional.

Baseado no estudo acima, Rego (2003), após realizar pesquisa com docentes do ensino superior, propõe uma visão hexadimensional para o estudo de Medeiros (1997), ou seja, sugere acrescentar, ao estudo de Meyer, Allen e Smith (1993), mais três dimensões, mediante uma bipartição das dimensões afetiva e instrumental, alegando que a relação indivíduo empresa será mais bem analisada à luz delas. O modelo proposto por Rego (2003) é composto pelas seguintes dimensões abaixo:

- a) comprometimento afetivo;
- b) futuro comum;
- c) comprometimento normativo;
- d) sacrifícios avultados;
- e) escassez de alternativas ;
- f) ausência psicológica.

Dimensão	O que pensa um membro organizacional
Comprometimento afetivo	“Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”.
Futuro comum	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto da minha carreira nesta organização”.
Comprometimento normativo	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização”.
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”.
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar minha organização”.
Ausência psicológica	“Aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização”.

Quadro 3 – Laços psicológicos entre os indivíduos e a organização

Fonte: adaptado de Rego (2003).

Percebe-se que o comprometimento pode ser analisado em suas várias dimensões e que outras ainda poderão surgir. Porém, apesar de ser multifacetado, e por existir uma tendência

de se buscar outras dimensões, neste estudo optou-se pelo modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993), por ser ele o mais aceito e utilizado pelos pesquisadores do comprometimento organizacional.

Buscando entender e adequar-se ao cenário atual, o modelo tridimensional de conceitualização de Meyer, Allen e Smith (1993), conhecido como *Modelo da conceitualização*, foi adaptado para analisar o comprometimento organizacional dos funcionários da seguradora Delta, a partir de vínculos de bases afetivas, instrumental ou normativa. Este modelo adaptado encontra-se na segunda parte do apêndice B.

A seguir será apresentada a empresa foco desta pesquisa, cuja sucursal foi objeto de estudo, sobre o comprometimento organizacional dos seus empregados. Falar-se-á da sua história e da sua gestão de pessoal.

3 O CASO

Rocha (1998) menciona que, em 1997, Meyer e Allen apontavam várias razões para justificar a pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Entendiam eles que um dos principais motivos é o fato de que as organizações não devem desaparecer e que, apesar da redução do seu quadro funcional, aqueles que nelas permanecerem serão o seu núcleo e deverão assumir tarefas cada vez mais complexas, o que tornará o comprometimento dos empregados cada vez mais necessário.

Porter (1997) sinalizava que o setor de serviços alcançava um vertiginoso desenvolvimento, com constantes mudanças, acrescentando que ele crescia acentuadamente nas grandes economias de todo o mundo.

Gil (2001) concorda com Porter, ao afirmar que o setor de serviços, nas últimas décadas, foi o que mais se destacou em crescimento, comparando-o com os demais da economia. Ele entende que as mudanças nas leis, nas preferências do consumidor e os avanços tecnológicos foram fundamentais para essa explosão de crescimento do setor e finaliza prevendo que “tudo indica que esta tendência irá acentuar-se ainda mais nos próximos anos”.

Porter (1997) cita alguns dos serviços que se vêm destacando, comentando que finanças, transportes e comunicação, graças à Revolução Industrial, ganharam maior importância e conclui indicando o setor de seguros como um dos que se sobressaem na competição internacional.

O setor de seguros é responsável pela preservação das riquezas, proteção aos patrimônios além de gerar poupança e assegurar benefícios em caso de infortúnio. Segundo a Bradesco Seguros e a SulAmérica Seguros, em seus *sites* (2005), o setor de seguros data de 2 300 anos antes de Cristo e surgiu com caravaneiros de camelos firmando acordo para, juntos, pagarem pela substituição do camelo que se perdesse ou morresse durante a travessia do deserto. Com o passar do tempo, as associações de pessoas e sociedades foram dando consistência e delineando as primeiras formas de seguro.

O mundo foi se desenvolvendo e, com isso, tornou-se imperativo que o setor de seguros buscasse atender a novas demandas. Com o advento das grandes navegações, tornou-se comum o empréstimo para cobrir as despesas com as navegações, tendo como garantia o navio, a sua carga e os seus acessórios. Se ele chegasse ao seu destino com sucesso, era devolvido o empréstimo acrescido de juro, caso contrário cessava-se a obrigação de sua devolução (BRADESCO SEGUROS, 2005; SULAMÉRICA, 2005).

De acordo com informações contidas nos *sites* da SulAmérica, Itaú Seguros e da Bradesco Seguros (2005), até o ano de 1424, todo o contrato de seguros era firmado entre pessoas físicas. Porém, naquele ano, surgiu na França a primeira empresa de seguros, a Tan in Mari Quan in Terra, que operava apenas com o seguro contra riscos de transporte.

Passou então a ser usual a operação do seguro através de companhias seguradoras em todo o mundo. Com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, a abertura dos portos brasileiros às nações amigas e às fortes influências inglesas, surgiu, na Bahia, em 24 de fevereiro de 1808, a Boa Fé, primeira companhia seguradora brasileira. A partir daí, surgem novas organizações com o intuito de regulamentar a atividade no mercado segurador brasileiro:

- a) Instituto de Resseguro do Brasil (IRB) – 1939;
- b) Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (Fenaseg) – 25 de junho de 1951;
- c) Superintendência de Seguros Privados (Susep) – 1966.

Segundo a Susep, atualmente o setor brasileiro de seguros é composto por 143 companhias seguradoras, tendo movimentado, no ano de 2004, uma quantia em prêmios de seguros equivalente a R\$ 59 706 216 000,00 (cinquenta e nove bilhões, setecentos e seis milhões, duzentos e dezesseis mil reais), sendo que o Estado da Bahia foi responsável por uma arrecadação em prêmios de R\$ 1 337 419 000,00 (um bilhão trezentos e trinta e sete milhões, quatrocentos e dezenove mil reais) equivalente a 2,24% do total.

A Superintendência de Seguros Privados (2005), divulgou que o mercado segurador, em 2004, devolveu à sociedade, em forma de indenização, algo em torno de R\$ 34,8 bilhões. Esse valor seria o suficiente para custear 18 milhões de cestas básicas durante um ano; 1,74 milhão de casas populares; 40 milhões de bolsa-escola; 70% da verba investida pelo governo para a área social e 80% do que foi aplicado em educação e saúde.

Segundo a Superintendência de Seguros Privados (2005), o setor de seguros vem destacando-se ano após ano, pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), passando de 2,87%, em 1996, para 3,39%, no ano de 2005.

Em estudo realizado pela Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização, o mercado segurador brasileiro cresceu, no ano de 2005, sete por cento em relação ao ano de 2004.

Esse crescente e contínuo desenvolvimento da indústria brasileira de seguros deve-se, em parte, ao aumento da capacidade financeira do povo brasileiro, com os seguros de vida e saúde ocupando relevância no orçamento da família e, também, pela maior conscientização da

população com o advento do código de defesa do consumidor, que tornou as leis mais inteligíveis, possibilitando ao cidadão comum saber, de forma clara e rápida, quais os seus direitos e deveres, fazendo crescer a procura por seguros que cobrissem riscos de responsabilidade civil, bem como pela preocupação da Susep em tornar o seguro mais acessível a todas as classes econômicas.

A Susep encontra-se em constante busca para tornar o seguro mais popular e conseqüentemente mais acessível às classes C, D, E. Isso vem sendo feito através de adaptações nas cláusulas contratuais, redução do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), simplificação do contrato de seguro, redução de taxas e de custos operacionais. Isso faz com que o consumo de seguros venha aumentando dia a dia.

O mercado segurador se sobressai também pela função socioeconômica, visto que uma das suas principais finalidades é repor o bem sinistrado, mantendo-se, assim, o equilíbrio econômico-social do segurado.

Some-se a tudo isso as campanhas realizadas pela Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização e pelos sindicatos das seguradoras, buscando maior participação em ações de responsabilidade social, em todo o país, seja na saúde, educação, segurança pública ou no meio ambiente. Em São Paulo, a Fenaseg participa do *Disque denúncia*, do projeto *Abrace o seu bairro*, do *Fórum metropolitano de segurança pública* e do *Observatório de direitos humanos*; em Pernambuco, doou 15 máquinas fotográficas ao Departamento Nacional de Trânsito (Detran), além de qualificar, juntamente com o Centro de Integração Empresas Escola (CIEE), jovens de baixa renda; no Rio de Janeiro, está presente no SOS Rio e na Campanha Praias Limpas, dentre outras.

Contudo, no setor de serviços, especificamente no de seguros, o comprometimento organizacional não tem sido objeto de estudo com freqüência, o que torna a elaboração de um trabalho científico relevante para o meio acadêmico e permitirá melhor análise da relação entre empregado e empregador, ajudando em futuras ações referentes ao meio acadêmico e empresarial. Assim, estudar o comprometimento organizacional em uma empresa seguradora parece instigante, pois segundo Davis e Newstrom (1992) quando uma empresa preocupa-se com o seu empregado, cria um melhor ambiente de trabalho, propiciando a ele melhorias em termos de crescimento e realização profissional.

Apesar do constante crescimento da indústria securitária brasileira nos últimos anos, o setor de seguros tem um grande potencial de crescimento a ser explorado. Buscando atingir todas as classes socioeconômicas, existe um grande incentivo por parte da Superintendência

de Seguros Privados, para a criação, por parte das seguradoras, de produtos de baixo valor de aquisição e com coberturas securitárias direcionadas a este nicho de mercado.

Segundo dados da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (2005), apenas 28 milhões de brasileiros já tiveram contato com algum tipo de seguro, ou seja, 17,50% de uma população de 160 milhões de pessoas, o que torna o setor bastante atrativo.

Essa atratividade não passou despercebida aos grandes grupos estrangeiros que aportaram no mercado nacional, provocando grandes mudanças, rápido amadurecimento e maior competitividade da indústria nacional de seguros. Acarretou também uma redução dos preços, diversificação na oferta de tipos de seguros e facilidades na forma de pagamento, além da agregação de produtos e serviços, visando a atrair, motivar, manter e dar uma maior comodidade ao cliente, no intuito de proporcionar-lhe a tranquilidade necessária em caso de uma ocorrência de sinistro.

Tudo isso determinou uma redução dos resultados financeiros das companhias seguradoras, maiores cobranças aos empregados, ocasionando um nível maior de estresse, principalmente em virtude da necessidade de mudanças e adaptações contínuas tanto na forma de trabalhar, como também na roupagem dos produtos a serem apresentados ao mercado segurador que vive em permanente ebulição e alto nível de exigência.

A globalização da economia, a competitividade do mercado e a necessidade das organizações se anteciparem às mudanças determinam que o comprometimento organizacional dos funcionários aporte uma contribuição significativa para que a empresa alcance os seus objetivos macros em termos de crescimento. Na verdade, o comprometimento se torna fator preponderante para ela, visto que os resultados são alcançados através de pessoas, e é nelas que as seguradoras devem investir, porque são elas que fazem a diferença entre as empresas, haja vista que funcionários motivados e comprometidos representam o maior aliado na jornada rumo à obtenção dos objetivos traçados e a permanência de uma companhia de seguros no mercado.

3.1 A DELTA SEGUROS S.A. (DESSA)

A empresa a ser estudada possui representação em todo o território brasileiro, com mais de 70 anos no ramo, pertence a um dos maiores conglomerados financeiros privados do país, mas também atua em âmbito internacional, sendo uma das maiores do mercado segurador latino americano. Apesar de sua área de atuação (seguros, capitalização e

previdência complementar aberta) ser bastante concorrida, ela se sobressai e obtém bons resultados, durante anos seguidos, o que a torna referência nacional no mercado segurador.

Desde o início de suas atividades, a Delta Seguros S. A. vem percorrendo uma trajetória de sólida ascensão, gerando ações que ampliam o seu universo de clientes e parceiros, possuindo hoje mais de 25 mil corretores de seguros entre pessoas físicas e jurídicas, 7 564 funcionários, 476 dependências entre escritórios e sucursais e mais de 13 milhões de clientes, entre segurados, participantes de planos de previdência e portadores de título de capitalização.

3.2 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DO GRUPO CONTROLADOR DA DELTA SEGUROS S. A. (DESSA)

O grupo financeiro a que pertence a Delta Seguros S. A. (Dessa) iniciou as suas atividades em uma cidade do interior de São Paulo, na década de quarenta, abrindo a primeira agência bancária em um período em que se investia em algodão, frutas e minério de ferro. O mundo presenciava, pela segunda vez, uma grande guerra e os imigrantes estavam chegando maciçamente ao nosso país.

Com o fim da guerra, as mulheres que substituíram os homens na linha de produção das fábricas, não voltaram para casa; ao contrário, continuaram no mercado trabalhador, contribuindo para o aumento do poder aquisitivo familiar e para um maior movimento da economia.

É nesse ambiente e a partir dessa cidade que o banco iniciou um caminho de captação de novos clientes, nas demais cidades da região, com abertura de outras agências. Com o passar do tempo, fez-se presente nas demais unidades da Federação, vindo a possuir atualmente mais de 5 mil agências, 22 mil equipamentos de auto-atendimento, mais de 2,3 milhões de acionistas, 75 mil funcionários e 13 milhões de correntistas em todo o Brasil, tornando-se um dos maiores conglomerados financeiros privados do país.

Na década de cinquenta, quando houve um aporte expressivo de capital estrangeiro fazendo com que a indústria brasileira vivesse uma época de prosperidade, as cidades se desenvolvessem continuamente e a economia crescesse oitenta pontos percentuais, calcada no Plano Nacional de Desenvolvimento, do governo Juscelino Kubitschek, o banco tornou-se o líder do setor privado brasileiro.

Em todos esses anos, o grupo procurou diversificar a sua atuação, fazendo investimentos em diversos segmentos da economia nacional como a siderúrgica, telecomunicação, petroquímica, educação, *pontocom* (internet), entre outros, sem nunca se

desviar do seu negócio principal. A sua presença no exterior é constatada nos países da América do Norte, da Europa, da Ásia e da América do Sul.

O pioneirismo na implantação de novas tecnologias, a preocupação em se manter contemporâneo, a forte tendência para fusões, aquisições e parcerias fazem com que a presença da marca dessa empresa seja ampliada cada vez mais nos diversos ramos da economia nacional, culminando com o reconhecimento de sua marca como de forte *brand equity*, “conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir ao seu produto/serviço, sendo representado por todas as associações positivas relacionadas à marca e confere o grau de prestígio e distinção que o produto/ serviço pode alcançar no mercado” (Francisco Serralvo, PUC-SP).

3.3 CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DA DELTA SEGUROS S. A.

A Delta Seguros S.A. foi fundada em 1935 e iniciou suas atividades operando apenas em seguros de ramos elementares (RE), ou seja, ramos de seguro que protegem o automóvel e o patrimônio do segurado. Com o tempo, buscando operar em diversos tipos de seguros, adquiriu outras empresas seguradoras e passou a atuar em outras modalidades.

Na década de oitenta, o seu controle acionário é adquirido pelo Banco Delta, ampliando então os seus pontos de representação em todo o país, além de aumentar significativamente as suas vendas. Nesse mesmo período, começou a atuar no ramo de seguro de saúde.

Com a aquisição do controle acionário de empresas nacionais e estrangeiras do ramo, somada a uma política de arrecadação cada vez maior de volume de prêmios de seguros, a Delta vem consolidando a sua posição de um dos maiores grupos seguradores do país, respondendo, no *ranking* do mercado segurador brasileiro, por uma fatia de 25%.

Em 2001, o Grupo Delta de Seguros modificou sua forma de administrar e criou Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) especializadas por ramos ou segmentos: saúde, automóvel/ramos elementares, vida/previdência e capitalização. Os negócios comuns às UEN, passaram a ser prestados por uma Unidade de Serviços Compartilhados (USC).

Sua nova estrutura passou da administração centralizada para a segmentada, adicionada a um investimento de mais de 100 milhões de reais em tecnologia, que proporcionou à empresa maior agilidade, maior foco e controle nas operações por ramo de seguro, melhorando o desempenho das empresas, com a obtenção de um menor tempo de resposta e, conseqüentemente, maiores e melhores negócios.

Além de ser um dos maiores grupos no ramo de seguro, várias iniciativas, como patrocínios, apoios culturais e sociais consolidam sua posição como o maior investidor em educação e cultura no mercado segurador brasileiro, destacando-se como projeto a fundação que leva o nome do grupo e está presente em todos os estados do país como também no Distrito Federal.

Por causa de seu alto grau de solidez, proteção financeira e patrimonial, a Delta destaca-se no *rating*, obtendo, das mais conceituadas firmas de classificação de risco, os melhores conceitos em âmbito internacional. Ela tem por missão conquistar, manter e ampliar constantemente o número de seus clientes, buscando sempre melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos, procurando criar um ambiente de trabalho favorável ao crescimento dos seus empregados. Na busca pela eficácia organizacional, não abre mão de apoiar e patrocinar eventos e projetos na área cultural, na qual sempre se destacou através de apoio às exposições de arte, concertos, apresentações musicais, de *ballet*, obras literárias e circos, dentre outros. Para conseguir um constante desenvolvimento, a Dessa adota uma política de excelência no atendimento aos seus clientes e parceiros, renovando-se constantemente, o que ocasiona um aprimoramento de seus produtos e serviços, conseguido através de cursos, palestras e seminários com o intuito de desenvolver o potencial dos seus empregados.

A tecnologia da informação, tão em voga ultimamente, sempre foi uma preocupação da empresa, que canaliza altos investimentos para o aprimoramento do setor de gestão de informação, possuindo uma vice-presidência unicamente para tratar do assunto.

Por trabalhar com quase todos os ramos de seguro, a Delta possui um vasto cardápio de produtos com o intuito de atender às necessidades dos seus clientes. Os produtos variam entre aqueles que visam a proteger bens como o automóvel, a residência, o avião ou a empresa, indo até seguros do tipo saúde, vida, capitalização ou previdência.

Por possuir uma grande preocupação em estar na vanguarda do mercado segurador brasileiro, a Dessa passa hoje por uma profunda mudança técnico-administrativa na qual foram suprimidos alguns cargos, como certas vice-presidências, diretorias e superintendências, para se tornar mais ágil e, conseqüentemente, dar uma resposta mais rápida e melhor ao seu segurado. Paralelamente a isso, implantou uma política agressiva para a difusão e esclarecimento do uso da internet para os seus funcionários, corretores e segurados. Criou vários produtos massificados, que são fáceis de serem adquiridos e atendem às necessidades mais comuns do mercado segurador.

3.4 O MODELO DA GESTÃO DE PESSOAS DA DELTA SEGUROS S. A.

A Delta Seguros não possuía uma política de recursos humanos equânime para todos os seus empregados. Acredita-se que, pelo tamanho da empresa, presente em todo o país, tornou-se difícil fazer com que todos os funcionários fossem tratados de forma igual, independentemente do lugar em que trabalhassem. Assim, passou a valer a política de recursos humanos local, ou seja, a política adotada dependia da disposição e decisão do representante mais graduado da empresa na região.

Com isso, passou-se a perceber a existência de várias empresas dentro de uma havendo assim diversas políticas de recursos humanos, diferentes formas de se contratar pessoal, e direitos e deveres vigorando para uns e não para outros.

Preocupada com esta situação, a direção central da empresa contratou, em 2005, uma consultoria estrangeira, com o intuito de instituir uma política única, fazendo com que, de norte a sul, todos os seus empregados fossem tratados da mesma forma e tivessem direitos e deveres iguais.

A empresa Delta não possuía um plano de cargos e salários bem definido. O empregado não sabia que estratégia adotar para melhor desenvolver a sua função ou como conseguir melhores salários ou promoção. Eram adotadas políticas diferentes para chefias diferentes, de modo que ao funcionário só restava procurar “estar bem” com o chefe, para manter o seu emprego e, quem sabe, conseguir uma promoção.

Sabe-se que a seguradora ainda não conseguiu pôr em prática todas as mudanças recomendadas pela consultoria, mas algumas coisas começam a ser mudadas e percebidas. Para ser contratado, por exemplo, bastava ser indicado pelo seu representante local. Hoje, a Delta Companhia de Seguros possui um processo seletivo, pelo qual não admite pessoas sem o nível superior, que já tenham trabalhado em outras seguradoras, ou corretoras de seguros ou até mesmo, no setor bancário. O intuito é trazer, para o seu quadro funcional, empregados que ainda não tenham tido contato com o setor securitário e que possam assimilar melhor a sua cultura.

Passou a permitir, no seu site, um acesso ao banco de currículos, no qual o pretendente a entrar na companhia deposita as suas informações, que são avaliadas e, ao surgir uma vaga para a qual o seu perfil seja adequado, ele é convocado a submeter-se a um teste de admissão.

A Delta Seguros começou a oferecer aos seus empregados cursos presenciais e pela internet, englobando 53 modalidades diferentes e se destinando a atender todos os níveis hierárquicos, em uma tentativa de melhor capacitar o seu quadro funcional e,

conseqüentemente, torná-lo apto a atender de forma diferenciada os seus clientes e, principalmente, encantá-los, mantendo-os como seus segurados.

A política de promoção passou a levar em conta os resultados obtidos pelo empregado no seu dia-a-dia, nos cursos oferecidos pela empresa, como também no parecer de profissionais contratados pela empresa para avaliar o empregado concorrente a uma nova vaga.

A empresa possui uma área de recursos humanos que é responsável pela gestão dos benefícios assistenciais voltados para os funcionários e seus dependentes. Os funcionários da Dessa e seus dependentes recebem benefícios assistenciais, abrangendo a assistência médico-hospitalar, odontológica, bolsa-creche, auxílio-escola, tíquete-alimentação e tíquete-refeição, entre outros.

Em algumas sucursais, ainda persiste a política do chefe-mor. Percebe-se, no entanto, que ela se encontra com os dias contados e que, com o passar do tempo, se instalará definitivamente a política da empresa.

A próxima seção tratará dos métodos e das técnicas que foram utilizados na pesquisa, para coletar e analisar os dados que serviram de base para este estudo e apresentará as características funcionais, culturais e pessoais dos funcionários da sucursal de Salvador da Delta.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 ABORDAGEM CONCEITUAL

A ciência através de métodos e técnicas que possibilitam a comprovação de determinado evento, busca esclarecer os fatos. Assim é que todos os campos do conhecimento humano são analisados e abrangidos por ela, através de critérios metodológicos que diagnosticam a relação existente entre a causa e o efeito (OLIVEIRA, 2001).

Baseando-se nessa assertiva, este estudo pretendeu verificar que tipo de comprometimento organizacional predominava nos funcionários da companhia Delta de Seguros S.A. e em que nível isto ocorre e, ainda, também identificar os fatores que estão associados a esse comprometimento. O modelo de pesquisa que lhe serviu de fundamento foi o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993), que foi aplicado no Brasil por Medeiros (1997).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi explicativa por ter buscado identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno do comprometimento organizacional. A pesquisa explicativa é uma continuação da descritiva, que busca descrever as características da população em estudo, e da exploratória – que se preocupa em tornar mais familiar temas conhecidos, porém ainda não estudados em determinados ambientes. Na verdade, embora esse tema já tenha sido estudado por Meyer e Allen (1991), Bastos (1994), Medeiros e Enders (1997), Sales (1997), Ricco (1998) e Oliveira (1998), dentre outros, em diversos setores industriais, não foi encontrada pesquisa sobre os fatores determinantes do comprometimento organizacional na área de seguros. Assim, espera-se que este estudo contribua para trazer para o meio científico dados novos sobre o assunto, ao estudar um segmento do setor de serviços, e que possibilite aos estudiosos chegar a novas conclusões.

Na pesquisa, foi utilizado o estudo de caso por ser uma metodologia de estudo que não generaliza informações, permitindo analisar o problema de uma referida unidade com maior profundidade e flexibilidade. A opção por essa modalidade de estudo não significa ignorar as suas limitações, que redundam na impossibilidade de generalização e na possibilidade de sofrer influências do pesquisador, mas pelas suas vantagens que são estimular novas descobertas, possuir simplicidade de procedimento e por dar ênfase na totalidade, segundo Gil (1996).

4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS

O objeto de pesquisa foi a Delta Companhia de Seguros S.A. e o universo pesquisado, os empregados da sucursal da Delta Seguros em Salvador, na Bahia, no período compreendido de maio de 2005 a novembro de 2005, por ser o período em que o pesquisador mais viajava, propiciando aos pesquisados, maior independência, tranquilidade em suas respostas e certeza de não serem identificados.

Os instrumentos da coleta dos dados que se apresentarão adiante foram questionários que permitiram abranger um maior número de pessoas em um menor espaço de tempo, o que possibilitou ao respondente maior liberdade e sinceridade em suas respostas. Predominaram as questões fechadas e escalas do tipo Likert, variando de 1 (baixo comprometimento) a 5 (alto comprometimento) seguindo a gradação conforme o Quadro 4, a seguir.

Número de Pontos	Respostas
5 (cinco)	Concordo totalmente
4 (quatro)	Concordo pouco
3 (três)	Nem concordo nem discordo
2 (dois)	Discordo pouco
1 (um)	Discordo totalmente

Quadro 4 – Escala Likert

Fonte: adaptado de Pruden, Shuptrine e Longman (1974).

O motivo da opção pela escala de Likert, deve-se ao fato dela ser confiável, ser simples de confeccionar e de responder, de possuir várias afirmações relacionadas ao assunto pesquisado e por possibilitar aos respondentes informarem o seu grau de concordância, dando mais liberdade de escolha, pois não ficam limitados ao concordo/ discordo.

Atribuiu-se um número a cada resposta variando de 1(baixo comprometimento) a 5 (alto comprometimento), o que permite saber a direção seguida pelo respondente para cada afirmação respondida.

Para a pesquisa, foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993), adaptado para a realidade brasileira por Medeiros e Enders (1997). Esse instrumento de pesquisa é dividido em três partes, num total de 18 sentenças, sendo seis para cada parte, em uma escala Likert de 1 a 5 (ver Quadro 4).

O instrumento de pesquisa foi construído com base no trabalho elaborado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), partindo dos estudos realizados por Allen e Meyer (1991),

e Medeiros e Enders (1997). É composto por questões que buscam analisar o comprometimento afetivo (6 perguntas), o comprometimento instrumental (6) e o comprometimento normativo (6) e por questões que buscam analisar os reflexos no comprometimento do empregado, quando ele trabalha em um ambiente no qual ele não é reconhecido e a sua participação não é solicitada (9 perguntas).

Acrescentou-se a esse instrumento mais nove questões, com o objetivo de coletar dados sobre a influência do reconhecimento e da participação do empregado no dia-a-dia de uma seguradora e os seus reflexos sobre o seu comprometimento organizacional.

Buscando um melhor entendimento e para facilitar a análise dos dados se distribuiu, abaixo, questões conforme os objetivos.

Indicadores do comprometimento afetivo	20, 21, 22, 23, 24, 25.
Indicadores do comprometimento instrumental	26, 27, 28, 29, 30, 31.
Indicadores do comprometimento normativo	32, 33, 34, 36, 37, 39.
Indicadores do não reconhecimento/participação	35, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46.

Quadro 5 – Indicadores do comprometimento

Fonte: adaptado dos questionários aplicados (2005)

O questionário se subdivide em duas partes, cada uma das quais se configura como se segue :

- a) parte 1 – caracterização do pesquisado, refere-se a dados pessoais: sexo, idade, escolaridade que caracterizam as diferenças socioeconômicas que os funcionários levam para o ambiente funcional bem como dados que aferem a responsabilidade familiar como estado civil, número de filhos, outros.
- b) parte 2 – refere-se ao instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) e visa obter dados sobre a importância do trabalho para o pesquisado através de afirmações que visam a estudar as três dimensões do comprometimento organizacional, de tal modo que as seis primeiras compõem a etapa afetiva e medem o comprometimento dos funcionários que estão na empresa porque querem; já as seis seguintes formam a etapa instrumental do comprometimento e possibilitam identificar aqueles funcionários que só estão na organização por precisarem; completa-se o instrumento de coleta de dados com as seis afirmações restantes que possibilitam auferir aqueles funcionários que se sentem na obrigação de ficar na empresa.

O modelo completo do instrumento de pesquisa encontra-se no apêndice B.

Os questionários foram entregues, pessoalmente, pelo próprio pesquisador, a todos os funcionários ou foram enviados por e-mail, acompanhados de uma carta explicativa de apresentação.

Com o objetivo de possibilitar maior transparência e deixar o respondente mais à vontade, foi solicitado que devolvessem os questionários durante o período em que o pesquisador encontrava-se em viagem a trabalho. Os instrumentos de pesquisa foram colocados dentro de uma caixa, posta na sala do pesquisador.

Na primeira quinzena do mês de junho de 2005, efetuou-se a aplicação e recolhimento dos questionários junto aos funcionários da Dessa. Para se conseguir o maior número possível de questionários respondidos, sua devolução foi solicitada reiteradamente em pessoa, por e-mail e por telefone, além de se incentivar o pesquisado a responder o questionário em menor tempo possível.

Após a aplicação dos questionários, realizaram-se as tabulações, foram confeccionados os gráficos, foi feita a montagem dos quadros, e foram realizadas as análises e as interpretações dos dados colhidos.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar esta análise, utilizou-se principalmente, o aplicativo *Système portable pour l'analyse des données – SPAD 3.5*. Porém muitos procedimentos foram utilizados, alguns foram descartados e outros foram mantidos por se mostrarem mais adequados, posto que “o pesquisador deve agir de forma flexível ao processar a análise, a fim de elevar ao máximo a eficácia teórica do procedimento e permitir conclusões mais dignas de crédito” (ROSENBERG, 1976, p. 221).

Sendo assim, esta investigação utiliza-se, em linhas gerais, dos seguintes procedimentos estatísticos:

- a) a análise de correspondências múltiplas, uma técnica estatística descritiva e exploratória de análise multivariada que possibilita o estudo de uma população com um grande número de variáveis qualitativas; apropriada para o estudo das inter-relações existentes entre as diversas categorias de um conjunto de variáveis qualitativas, permite reduzir as informações em um espaço euclidiano no qual um par de dimensões (eixos fatoriais) permite verificar a atração entre grupos de modalidades, considerando o efeito de todas as outras, ou seja, visualiza-se no

gráfico (plano fatorial) uma representação de múltiplas relações simultâneas entre diversas categorias de distintas variáveis qualitativas;

- b) de uma maneira geral, as duas primeiras dimensões (fatores) são as que melhor projetam as associações existentes: por isso, utiliza-se como critério para determinar quais eixos devem ser considerados na interpretação dos resultados o percentual da inércia, que é a contribuição percentual dos fatores na explicação da variância total dos dados, de modo que, quando a variação desta porcentagem se torna constante, os fatores correspondentes podem ser desconsiderados;
- c) no contexto deste estudo, a utilização desta técnica visa verificar a associação entre quatro indicadores (afetivo, instrumental, normativo e de não-reconhecimento/participação) com diversas outras variáveis de caráter socioeconômico de um grupo de funcionários de uma determinada empresa, objetivando identificar perfis de comprometimento organizacional entre esses trabalhadores;
- d) para realizar esta análise utilizou-se o aplicativo *SPAD 3.5*;
- e) foram também aplicados os testes não paramétricos de Mann-Whitney para duas variáveis independentes e Kruskal-Wallis para mais de duas variáveis independentes, para verificar diferenças entre os diversos indicadores de comprometimento organizacional nos vários estratos de variáveis socioeconômicas;
- f) os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis verificam se amostras independentes, que no contexto deste estudo seriam as categorias de uma variável socioeconômica (por exemplo, sexo masculino e feminino) distinguem-se quanto aos indicadores de comprometimento organizacional, isto é, se existe diferença quanto ao grau de concordância, que vai de *discordo totalmente* até *concordo totalmente*, entre os trabalhadores do sexo masculino e os trabalhadores do sexo feminino, independentemente das outras variáveis;
- g) fixou-se em 5% o nível de significância para facilitar a comparação com outros estudos já existentes sobre o assunto;
- h) estes dados foram submetidos ao aplicativo *R 2.2.1* para realizar os testes supracitados;

Na seção que se segue, será feita a análise dos resultados obtidos na pesquisa realizada com a colaboração dos empregados da seguradora Delta.

5 RESULTADOS ALCANÇADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Habitualmente, na literatura especializada, as características dos empregados são tratadas como antecedentes do comprometimento organizacional. Porém, de acordo com Moraes, Marques e Correia (1998), apesar de já se terem realizado vários estudos e revisões para se chegar a um consenso sobre a influência de tais características sobre o comprometimento organizacional, nenhum êxito foi obtido. Prosseguem afirmando que, para Mottaz (1988), os resultados são inconsistentes, porém para Koch e Steers (1988), elas representam os elementos de maior capacidade preditiva do comprometimento organizacional.

Mathieu e Zajac (1990), estudiosos que fizeram o mais completo estudo sobre o assunto, em sua metanálise, apontam a necessidade de maior aprofundamento no assunto.

A sucursal da Delta Seguros em Salvador possui 67 funcionários e todos receberam os questionários para responderem. Destes, 66 foram devolvidos (Tabela 2), o que significa um percentual de 98,5%, dando à amostra um alto grau de representatividade, conferindo aos resultados obtidos na pesquisa um alto índice de confiança.

Tabela 2 – Respondentes da Delta

FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE (n)	%
Responderam	66	98,51
Não respondeu	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

5.1.1 Caracterização funcional

As características funcionais dos empregados da Delta em Salvador indicam que, em sua maioria, a categoria é formada por auxiliar de escritório (28,80%), concentrada no departamento técnico da seguradora (50,00%), recebendo um salário de até R\$ 1.000,00 (46,97%) para realizar, na sucursal, atividades outras, diferentes daquelas para as quais foi

contratada (56,06%). Este corpo funcional não possui o nível de escolaridade superior (56,06%) e não desempenha outra atividade fora da seguradora (79,70%) onde trabalha há menos de cinco anos (37,88%). Embora já tenha trabalhado em outra área (81,80%), não participa, na sua maioria, de eventos promovidos pelo sindicato da classe a que pertence (90,90%).

Ao citar as características do trabalho, Oliveira (1998) menciona que tarefas variadas, complexas e inovadoras tendem a gerar maior comprometimento. Quanto à variável relações extra trabalho, acredita que, quanto maior a coesão do grupo, maior será o comprometimento dos seus empregados. Menciona também a comunicação como uma importante ferramenta para o comprometimento, visto que, quanto maior a clareza sobre as suas atividades e desempenho esperado, maior será o comprometimento do empregado para com a empresa em que trabalha. A classificação funcional é demonstrada na Tabela 3:

Tabela 3 – Classificação funcional dos respondentes

SETOR	QUANTIDADE (n)	%
Técnico	33	50,00
Produção	19	28,79
Administração	11	16,67
Não responderam	3	4,55
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Através dessa tabela, percebe-se que metade dos funcionários trabalha no departamento técnico, também considerado como a porta de entrada da seguradora Delta. Geralmente este setor é composto por pessoas mais jovens e sem o nível superior, percebendo menores salários. Os empregados deste setor realizam tarefas repetitivas e sem inovações o que, segundo autores como Fleury (1993), Borges- Andrade e outros (2002), Rego e Souto (2004) e Ribeiro (2004) fará com que o comprometimento dos empregados seja menor. Medeiros e Enders (1998) chegaram à conclusão de que, quanto menor a função do empregado, maior será o seu comprometimento afetivo e maior será o seu comprometimento instrumental. Porém Scheible (2004), após realizar pesquisa em uma empresa de desenvolvimento de *software*, não achou relação entre a função e o comprometimento organizacional.

Na Tabela 4 é demonstrada a faixa salarial dos empregados da Dessa S. A. na sucursal Salvador.

Tabela 4 – Faixa salarial

FAIXA SALARIAL	QUANTIDADE (n)	%
Até R\$ 1 000	31	46,97
De R\$ 1 000 a R\$ 2 000	25	37,88
De R\$ 2 000 a R\$ 4 000	6	9,09
Acima de R\$ 4 000	4	6,06
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Quanto à faixa salarial, como está diretamente relacionada à classificação funcional, não se leva em consideração a titulação do respondente. Acredita-se que este tipo de postura por parte da seguradora influencie diretamente no grau de comprometimento dos seus empregados, visto que pessoas com diferentes níveis acadêmicos percebem o mesmo salário e efetuam tarefas idênticas.

Segundo Ricco, em estudo realizado em 1998, quanto maior o nível salarial, menor será o comprometimento instrumental do empregado. Naves e Coleta (2003), concordam com este posicionamento por entenderem que, ao receber maior salário, menor será a predisposição do funcionário em buscar uma nova colocação no mercado segurador. Mathieu e Zajac em sua metanálise de 1990, chegaram à conclusão de que, quanto maior o salário, maiores serão os comprometimentos afetivo e normativo do empregado.

No que diz respeito ao tipo de atividade desempenhada, observa-se, através dos dados da Tabela 5 que, dos 66 respondentes, 37 empregados (56,06% do total) realizam outras atividades diferentes daquelas para as quais foram contratados pela Delta, ou seja, mais da metade encontra-se funcionalmente deslocada quanto as suas reais ocupações. Este fato pode influenciar no grau de comprometimento e no tipo de dimensão deste constructo. Não foram encontrados, na literatura que serviu de base teórica para esta pesquisa, autores que tenham se dedicado à análise deste assunto. Por isso, é de acreditar-se que esta pesquisa seja pioneira.

Tabela 5 – Respondentes que realizam atividades além daquela contratada

OPÇÃO	QUANTIDADE (n)	%
Sim	37	56,06
Não	29	43,94
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

Ainda em relação ao tipo de trabalho realizado, observou-se (Tabela 6) que 54 funcionários (81,80%) admitiram já ter atuado em outra área, enquanto 12 funcionários (18,20%) nunca o fizeram. Entenda-se “trabalhar em outra área” como “realizar trabalho em áreas diferentes daquela do setor de seguros”, visto que a política de contratação da Delta não permite admissão de pessoas que já atuaram no mercado securitário ou no bancário. Não existem muitos estudos especializados sobre o assunto na literatura que serviu de base teórica para esta pesquisa. Em 1998, Ricco efetuou uma pesquisa que chegou à conclusão de que as pessoas que realizaram trabalhos em áreas diferentes daquelas para as quais foram contratadas tendem a desenvolver o comprometimento afetivo e o normativo. Em contrapartida as que não realizaram atividades em outras áreas tendem a desenvolver o comprometimento afetivo e instrumental.

Tabela 6 – Respondentes que já atuaram em outra área

OPÇÃO	QUANTIDADE (n)	%
Sim	54	81,80
Não	12	18,20
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

A maioria dos funcionários da Delta (56,06%), não possui escolaridade superior enquanto 43,94% já obtiveram o grau superior completo (Tabela 7). Portanto, apenas uma minoria possui escolaridade de nível médio, reflexo da política adotada pela seguradora de só contratar pessoas cuja escolaridade mínima seja o nível superior em curso. Espera-se, com isso, que em alguns anos os seus empregados sejam na sua totalidade portadores de escolaridade de nível superior completo.

Borges-Andrade e C. e Silva (1989), Medeiros (1997), Moraes, Marques e Correia (1998), Dias e Marques (2002), Paludo (2005) concluíram que quanto maior a escolaridade menor é o comprometimento instrumental, pois maiores são as chances de recolocação no mercado de trabalho.

Em 1982 Mowday e colaboradores escreveram que os empregados com menor escolaridade são mais comprometidos.

Tabela 7 – Escolaridade

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	%
	(n)	
2º grau	11	16,67
Superior incompleto	26	39,39
Superior completo	29	43,94
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

É muito baixo o número de funcionários com pós-graduação na empresa. Verificou-se que dentre os empregados de curso superior 10 eram especialistas (15,15%) e 2 (3,03%) possuíam o título de mestre (Tabela 8). Esta baixa percentagem de empregados com pós-graduação pode ser reflexo da falta de incentivo, por parte da seguradora, visto que não oferece remuneração maior ao funcionário com maior nível de escolaridade.

Tabela 8 – Pós-graduação

PÓS-GRADUAÇÃO	QUANTIDADE	%
	(n)	
Especialista	10	15,15
Mestre	2	3,03
Não responderam	54	81,82
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Por não ser objeto de estudo, não houve uma maior preocupação com a área da pós-graduação. Ainda assim, verificou-se, através das respostas aos questionários (Tabela 9) que apenas dois empregados (3,00%) disseram ter recebido apoio da empresa para cursar pós-graduação, o que confirma a falta de uma política da empresa para incentivar e até remunerar aquelas pessoas que continuem os estudos.

Tabela 9 – Respondentes que receberam apoio da Delta para cursar a pós-graduação

OPÇÃO	QUANTIDADE	%
	(n)	
Não	64	96,97
Sim	2	3,03
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

No que se refere à participação em eventos de classe, os dados consolidados na Tabela 10 evidenciam que 60 trabalhadores (90,90%) afirmaram nunca ter participado de nenhum, 4 (6,10%) disseram ter participado uma vez e apenas 2 (3,00%) informaram ter participado mais de uma vez em eventos da classe securitária. Para Moraes, Marques e Correia (1998), quanto maior a participação social dos empregados em atividades e eventos fora da empresa menor será a seu comprometimento instrumental. Medeiros e Enders (1998) concordam com eles.

Tabela 10 – Participação em eventos de classe

OPÇÃO	QUANTIDADE	%
	(n)	
Nenhuma	60	90,91
Uma vez	4	6,06
Mais de uma vez	2	3,03
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Quando se trata de considerar o tempo de serviço dos empregados da organização, observa-se (Tabela 11) que existem 25 empregados com até 5 anos de empresa (37,88%), outros 21 empregados possuem de 5 a 10 anos de trabalho na Seguradora Delta (31,82%) e que havia 20 empregados (30,30%) com mais de 10 até o máximo de 28 anos.

Para Borges- Andrade e C. Silva (1989), quanto maior o tempo de trabalho na empresa maior será o comprometimento do empregado. Concordam com eles Mathieu e Zajac (1990), Moraes, Marques e Correia (1998); Beck e Wilson (2000); Muller (2005).

Medeiros e Enders (1998) realizaram um estudo em que chegaram a concluir que quanto menor o tempo na organização, maior será o comprometimento instrumental. Destaquem-se, nesse sentido, porém, as pesquisas de Morrow (1993); Wright e Bonnet (2002); Scheible (2004) e Paludo (2005) que não encontraram qualquer relação entre o tempo de serviço e o comprometimento organizacional.

Tabela 11 – Tempo de serviço na Delta

PERÍODO (anos)	QUANTIDADE (n)	%
De 0 a 5	25	37,88
De 5 a 10	21	31,82
De 10 A 15	4	6,06
De 15 a 20	3	4,55
De 20 a 25	10	15,15
Acima de 25	3	4,55
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

E em relação ao tempo de trabalho na área (Tabela 12), foi possível verificar a existência de 25 empregados (37,88%) com até 5 anos, 21 (31,82%) entre 5 a 10 anos e os restantes 20 empregados (30,30%) com um mínimo de 11 e um máximo de 28 anos de trabalho.

Tabela 12 – Tempo de serviço no mercado segurador

PERÍODO (anos)	QUANTIDADE (n)	%
De 0 a 5	25	37,88
De 5 a 10	21	31,82
De 10 a 15	4	6,06
De 15 a 20	3	4,55
De 20 a 25	10	15,15
Acima de 25	3	4,55
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Ao se compararem as Tabelas 11 e 12 percebe-se que, em sua totalidade, os funcionários entrevistados ingressaram no mercado securitário através da Delta. Este dado comprova a sua política de não admitir em seu quadro funcional pessoas que já tenham trabalhado no mercado segurador.

5.1.2 Caracterização pessoal

É cada vez maior o número de mulheres que ingressa no mercado de trabalho. No mercado securitário não é diferente. Com isso, o comprometimento passa a ser analisado de outra forma, tendo em vista que mulheres e homens com diferentes maneiras de ser, agir e ver as coisas, têm modos diferentes de contribuir com seu ambiente de trabalho. Na Delta Seguradora o seu quadro funcional é majoritariamente formado por pessoas do gênero feminino. Já na sucursal da Delta em Salvador (Tabela 13), existem 36 mulheres (54,55%) e 30 homens (45,45%).

Tabela 13 – Sexo

SEXO	QUANTIDADE (n)	%
Feminino	36	54,55
Masculino	30	45,45
Não responderam	0	0,00
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Em 1982, Mowday e colaboradores, concluíram, a partir de pesquisas, que as mulheres são mais comprometidas que os homens. Mathieu e Zajac (1990) e Fink (1992) chegaram a resultados similares em suas pesquisas. Irving e Cooper (1997); Hacket e Lapierre (2001) chegaram a resultados diferentes aos encontrados pelos pesquisadores citados anteriormente.

Medeiros e Enders (1998), Naves e Coleta (2003) e Muller (2005) concluíram em suas pesquisas que, embora a mulher seja mais comprometida que o homem, ele é mais comprometido instrumentalmente. Scheible (2005) não encontrou correlação em sua pesquisa.

Outro aspecto da caracterização pessoal dos empregados da seguradora foi o seu estado civil. Através dos dados dos questionários, foi possível verificar (Tabela 14) que 33 empregados (50,00% do total) são solteiros, 27 são casados (40,91%) e 4 empregados responderam que são separados (6,06%). Dois empregados não responderam (3,03%).

Em sua metanálise Mathieu e Zajac (1990) encontraram uma fraca relação entre o estado civil dos empregados e o comprometimento organizacional. Em suas pesquisas, Medeiros e Enders (1998); Naves e Coleta (2003); Muller (2005) concluíram que os empregados casados são mais comprometidos que os solteiros.

Medeiros e Enders (1998) entendem após estudo realizado que os solteiros são mais comprometidos instrumentalmente já Scheible (2004), em pesquisa realizada não encontrou correlação em o estado civil dos funcionários e o grau de comprometimento organizacional.

Tabela 14 – Estado civil

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE (n)	%
Solteiro (a)	33	50,00
Casado (a)	27	40,91
Separado (a)	4	6,06
Não responderam	2	3,03
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

No que se refere à faixa etária, da maioria dos empregados da Dessa, na sucursal de Salvador (Tabela 15), um total de 28 – o que equivale a 42,42% – encontra-se na faixa etária igual ou inferior a 25 anos. Dos demais, 14 empregados (21,21%) estão na faixa entre 25 e 35 anos. Com idade acima de 40 anos, existem 13 pessoas, o que representa uma percentagem igual a 19,70%. Apenas um empregado não respondeu.

É fato publicamente conhecido o aumento da longevidade das pessoas no mundo atual. Conseqüentemente as populações dos países estão ficando cada vez mais velhas. Simultaneamente, porém, melhora a qualidade de vida, de maneira que as pessoas idosas permanecem em plena atividade, o que faz surgir a necessidade de atualização dos estudos que relacionam a idade com o comprometimento organizacional.

Mowday e colaboradores, em 1982, escreveram que se pode afirmar que, das características pessoais, a idade é diretamente proporcional ao comprometimento atitudinal e inversamente ao calculativo. Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1991), Scheible (2004) e Muller (2005) verificaram que, quanto maior a idade, maior será o comprometimento.

Medeiros e Enders concluíram, em estudos datados de 1998, que quanto menor a idade maior será o comprometimento instrumental.

Tabela 15 – Faixa etária

IDADE (anos)	QUANTIDADE (n)	%
Até 25	28	42,42
De 25 a 35	14	21,21
De 35 a 40	10	15,15
Acima de 40	13	19,70
Não responderam	1	1,52
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Outro traço tomado como parâmetro para a caracterização de funcionários é a existência e o número de dependentes de seu rendimento. Verificou-se, após a tabulação dos dados dos questionários (Tabela 16) que 29 funcionários (43,94%) não possuíam nenhum dependente, 14 funcionários (21,21%) possuíam um dependente, número idêntico possuía dois dependentes e 8 funcionários (12,12%) possuíam três dependentes.

Tabela 16 – Número de dependentes

DEPENDENTES (n)	QUANTIDADE (n)	%
Zero	29	43,94
Um	14	21,21
Dois	14	21,21
Três	8	12,12
Não responderam	1	1,52
TOTAL	66	100,00

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Mathieu e Zajac (1990), depois da realização de pesquisa, chegaram à conclusão de que funcionários que possuem maior número de dependentes são mais comprometidos que aqueles que não possuem nenhum dependente. Moraes, Marques e Correia (1998) e Paludo (2005) corroboram esta concepção, porém Scheible, em sua pesquisa realizada em 2004, não encontrou qualquer relação entre o número de dependentes e o comprometimento organizacional.

Para trazer elementos de comparação, resta acrescentar que Medeiros e Enders (1998) a partir de dados de pesquisa, concluíram, generalizando, que os funcionários mais comprometidos são do sexo feminino, com faixa etária alta, com pouca escolaridade. Este grau de comprometimento se igualou ao das pessoas que ocupavam o cargo de chefia nas empresas pesquisadas. Eles salientam que estes mesmos resultados foram obtidos por Dubin, Champoux e Portes em 1975. Em contrapartida, os funcionários menos comprometidos são aqueles do sexo masculino que possuem alto grau de instrução. Resultado semelhante foi encontrado por Steers em 1997.

Pesquisando cada dimensão do comprometimento separadamente, Medeiros e Enders (1998), obtiveram os seguintes perfis dos funcionários:

- a) dimensão afetiva – são funcionários do sexo masculino, com faixa etária elevada, com alta escolaridade ocupando o cargo de chefia;
- b) dimensão normativa – enquadram-se neste perfil os empregados com alta instrução e renda (ao mesmo tempo), do sexo feminino, com pouca experiência de emprego e que já tenham alcançado o certo *status* dentro da companhia em que trabalham;
- c) dimensão instrumental – o perfil característico desta dimensão é formado por pessoas com pouca idade, solteiras, baixo status socioeconômico na companhia em que trabalha, baixo nível salarial conjugado com pouco estudo, bem como pouco relacionamento com os colegas extra empresa.

Resumindo as características funcionais e pessoais dos empregados da Delta em um só perfil, pode-se afirmar que predominam pessoas do sexo feminino, solteiras, com idade de até 25 anos, atuando na Delta há menos de 5 anos, não possuindo curso superior, que não participam de eventos de classe ou de sindicato, atuando no mercado segurador pela primeira vez, que ganham até R\$ 1.000,00 de salário e trabalham no setor técnico da seguradora. O que permite afirmar que este é o perfil de uma população jovem ainda em busca de auto afirmação e do seu lugar no mercado de trabalho.

Veremos a seguir detalhadamente cada característica dos funcionários sendo estudada separadamente á luz do comprometimento organizacional.

5.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao analisar-se o comprometimento dos empregados da Delta quanto a variável idade, pode-se afirmar, baseado na tabela 17, que:

- a) até os 25 anos, existe uma predominância do comprometimento calculista ou instrumental, percebendo-se uma leve vontade de opinar, expor suas idéias, mostrar o seu potencial, ser útil e entender o processo;
- b) de 26 a 35 anos, permanece o sentimento calculista e de não-reconhecimento, seguido pelo comprometimento afetivo, ou seja, o empregado quer ser reconhecido, gosta da empresa porém a trocará se aparecer outra oportunidade;
- c) entre os empregados com idade acima de 36 e menor que 40 anos, nota-se uma “zona morna”, ou seja, não existe a predominância de um tipo de comprometimento organizacional;
- d) o quadro dos empregados acima de 40 anos caracteriza-se por um misto de comprometimento instrumental, afetivo e de uma necessidade de reconhecimento.

Ao visualizar os indicadores do comprometimento quanto à idade, de um modo geral, pode-se dizer que os empregados da Delta possuem comprometimento instrumental seguido de um sentimento de não-reconhecimento. Observa-se que o comprometimento instrumental é de 41,54%, o sentimento de insatisfação é de 29,23% seguido do afetivo 15,38% e o do normativo, 10,77%.

Ao analisar por faixa etária os empregados da Delta, se poderá propor o resumo abaixo:

- | | |
|----------------------------|------------------|
| a) instrumental | até 25 anos |
| b) inst./afet./não-reconh. | de 26 a 35 anos |
| c) sem definição. | de 36 a 40 anos |
| d) inst./afet/não-reconh. | acima de 40 anos |

Estes resultados corroboram os encontrados por Mowday e colaboradores em 1982 e Medeiros e Enders (1998) que chegaram à conclusão de que, quanto menor a idade, maior será o comprometimento instrumental dos empregados de uma organização. Pode-se afirmar que vão de encontro aos resultados encontrados por Mathieu e Zajac (1990), Meyer e Allen (1991), Scheible (2004) e Muller (2005): quanto maior a idade maior será o comprometimento.

Tabela 17. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a idade.

Indicadores de comprometimento	Idade (em anos)								Total	
	Até 25		De 26 a 35		De 36 a 40		Acima de 40		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Afetivo										
Concorda totalmente	1	3,57%	5	35,71%	1	10,00%	3	23,08%	10	15,38%
Concorda pouco	8	28,57%	4	28,57%	5	50,00%	7	53,85%	24	36,92%
Nem concorda, nem discorda	9	32,14%	4	28,57%	3	30,00%	3	23,08%	19	29,23%
Discorda pouco	10	35,71%	1	7,14%	1	10,00%	0	0,00%	12	18,46%
Discorda totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
									65	
Instrumental										
Concorda totalmente	18	64,29%	5	35,71%	1	10,00%	3	23,08%	27	41,54%
Concorda pouco	6	21,43%	3	21,43%	4	40,00%	6	46,15%	19	29,23%
Nem concorda, nem discorda	2	7,14%	3	21,43%	3	30,00%	3	23,08%	11	16,92%
Discorda pouco	1	3,57%	1	7,14%	1	10,00%	0	0,00%	3	4,62%
Discorda totalmente	1	3,57%	2	14,29%	1	10,00%	1	7,69%	5	7,69%
Normativo										
Concorda totalmente	1	3,57%	2	14,29%	2	20,00%	2	15,38%	7	10,77%
Concorda pouco	1	3,57%	1	7,14%	1	10,00%	1	7,69%	4	6,15%
Nem concorda, nem discorda	5	17,86%	4	28,57%	2	20,00%	3	23,08%	14	21,54%
Discorda pouco	10	35,71%	3	21,43%	3	30,00%	6	46,15%	22	33,85%
Discorda totalmente	11	39,29%	4	28,57%	2	20,00%	1	7,69%	18	27,69%
Não reconhecimento/particip.										
Concorda totalmente	10	35,71%	5	35,71%	1	10,00%	3	23,08%	19	29,23%
Concorda pouco	8	28,57%	4	28,57%	5	50,00%	7	53,85%	24	36,92%
Nem concorda, nem discorda	9	32,14%	4	28,57%	3	30,00%	3	23,08%	19	29,23%
Discorda pouco	1	3,57%	1	7,14%	1	10,00%	0	0,00%	3	4,62%
Discorda totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fonte:

elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

Segundo a tabela 18, a renda é uma variável que faz com que o anseio de troca de empresa (43,94%) se destaque. O empregado não se sente perto do processo e está na empresa Delta até aparecer uma chance melhor. Assim é que o sentimento de não-reconhecimento é de 33,33%, seguido do normativo (19,70%) e do afetivo (7,58%).

O comprometimento instrumental é muito forte, independentemente da faixa salarial, porém percebe-se um leve destaque para aqueles que possuem renda acima de R\$ 2.000,00, seguidos pelos que ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 (44,00%), vindo a seguir os que percebem um salário de até R\$ 1.000,00 (41,94%).

Convém salientar que o percentual de empregados com comprometimento afetivo para os que ganham acima de R\$ 2.000,00 foi de 0,00%, geralmente são pessoas com nível superior completo e com mais tempo de empresa. Percebe-se que nenhum trabalho foi realizado no intuito de mudar este quadro pois apesar de possuírem melhores rendimentos os

empregados continuam com alto grau de comprometimento instrumental, apesar do momento de retração pelo qual o mercado passa.

Ao analisar cada comprometimento separadamente, percebe-se uma completa presença do comprometimento instrumental:

- a) instrumental até R\$ 1.000,00
- b) instrumental de R\$ 1.000,00 a 2.000,00
- c) instrumental acima de R\$ 2.000,00

Nos resultados obtidos pela pesquisa realizada na Delta, percebe-se que independentemente da faixa salarial, predomina o comprometimento instrumental nos seus empregados. Tais resultados vão de encontro aos encontrados por Mathieu e Zajac em sua metanálise de 1990, por Ricco (1998) e por Naves e Coleta (2003), tendo em vista que os que percebem maiores salários apresentam o sentimento instrumental mais forte que os demais empregados .

Tabela 18. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a renda.

Indicadores de comprometimento	Renda (R\$)						Total	
	Até 1000		Acima de 1000		Acima de 2000			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Afetivo								
Concorda totalmente	3	9,68%	2	8,00%	0	0,00%	5	7,58%
Concorda pouco	5	16,13%	4	16,00%	2	20,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	13	41,94%	4	16,00%	1	10,00%	18	27,27%
Discorda pouco	8	25,81%	6	24,00%	4	40,00%	18	27,27%
Discorda totalmente	2	6,45%	9	36,00%	3	30,00%	14	21,21%

(continua...)

Tabela 18. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a renda. (continuação)

Indicadores de comprometimento	Renda (R\$)						Total	
	Até 1000		Acima de 1000		Acima de 2000		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Instrumental								
Concorda totalmente	13	41,94%	11	44,00%	5	50,00%	29	43,94%
Concorda pouco	9	29,03%	7	28,00%	2	20,00%	18	27,27%
Nem concorda, nem discorda	1	3,23%	4	16,00%	1	10,00%	6	9,09%
Discorda pouco	5	16,13%	2	8,00%	2	20,00%	9	13,64%
Discorda totalmente	3	9,68%	1	4,00%	0	0,00%	4	6,06%
Normativo								
Concorda totalmente	5	16,13%	5	20,00%	3	30,00%	13	19,70%
Concorda pouco	6	19,35%	4	16,00%	3	30,00%	13	19,70%
Nem concorda, nem discorda	9	29,03%	14	56,00%	3	30,00%	26	39,39%
Discorda pouco	5	16,13%	2	8,00%	1	10,00%	8	12,12%
Discorda totalmente	6	19,35%	0	0,00%	0	0,00%	6	9,09%
Não reconhecimento/participação								
Concorda totalmente	10	32,26%	9	36,00%	3	30,00%	22	33,33%
Concorda pouco	9	29,03%	7	28,00%	5	50,00%	21	31,82%
Nem concorda, nem discorda	7	22,58%	6	24,00%	1	10,00%	14	21,21%
Discorda pouco	5	16,13%	3	12,00%	1	10,00%	9	13,64%
Discorda totalmente	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

O tempo de serviço parece não amenizar a necessidade de trocar a empresa se aparecer uma nova oportunidade no mercado.

Na análise do comprometimento organizacional (Tabela 19), baseada na variável tempo de serviço na empresa, apresenta-se praticamente inalterado.

Neste grupo, o comprometimento instrumental aparece com um percentual de 48,48%, seguido da necessidade de ser reconhecido e de participar do processo, com 28,79%. Os comprometimentos normativo e afetivo aparecem a seguir, com 15,15% e 12,12% respectivamente.

Se se concentra a análise na faixa de tempo de serviço, vê-se que, até os 5 anos de Delta, o empregado possui o comprometimento instrumental (52,00%) sem nenhum destaque de outro comprometimento; de 6 a 10 anos de serviço na Delta Seguros, permanece predominando o instrumental, porém com um percentual menor (42,86%), aparecendo o sentimento de não-reconhecimento em 28,57%. É interessante observar que, no grupo acima de 10 anos de seguradora Delta, existe um misto de não ser reconhecido com uma forte vontade de trocar de emprego (50,00%).

Se se for analisar cada comprometimento individualmente ter-se-á o resumo a seguir:

- a) instrumental até 5 anos
 b) instrumental de 6 a 10 anos
 c) instrumental/não-reconh. acima de 10 anos

Os resultados desta pesquisa não coincidem com os encontrados por Borges- Andrade e C. Silva (1989), Mathieu e Zajac (1990), Moraes, Marques e Correia (1998), Beck e Wilson (2000) e Muller (2005).

Poder-se-ia dizer, porém, que corroboram os resultados de Medeiros e Enders (1998), pois, quanto menor o tempo na organização, maior foi o comprometimento instrumental, porém este comprometimento perdura independentemente do tempo de serviço na sucursal da seguradora. Acredita-se que esta pesquisa corrobora os resultados encontrados por Morrow (1993), Wright e Bonnet (2002), Scheible (2004) e Paludo (2005), que não encontraram qualquer relação entre o tempo de serviço e o comprometimento organizacional.

Tabela 19. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o tempo de serviço na empresa.

Indicadores de comprometimento	Tempo de serviço na empresa (em anos)						Total	
	Até 5		De 6 a 10		Acima de 10			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Afetivo								
Concorda totalmente	3	12,00%	2	9,52%	3	15,00%	8	12,12%
Concorda pouco	5	20,00%	4	19,05%	2	10,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	8	32,00%	4	19,05%	4	20,00%	16	24,24%
Discorda pouco	7	28,00%	6	28,57%	7	35,00%	20	30,30%
Discorda totalmente	2	8,00%	5	23,81%	4	20,00%	11	16,67%
Instrumental								
Concorda totalmente	13	52,00%	9	42,86%	10	50,00%	32	48,48%
Concorda pouco	5	20,00%	4	19,05%	2	10,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	1	4,00%	1	4,76%	1	5,00%	3	4,55%
Discorda pouco	4	16,00%	6	28,57%	4	20,00%	14	21,21%
Discorda totalmente	2	8,00%	1	4,76%	3	15,00%	6	9,09%
Normativo								
Concorda totalmente	3	12,00%	2	9,52%	5	25,00%	10	15,15%
Concorda pouco	5	20,00%	4	19,05%	2	10,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	8	32,00%	4	19,05%	6	30,00%	18	27,27%
Discorda pouco	7	28,00%	2	9,52%	4	20,00%	13	19,70%
Discorda totalmente	2	8,00%	9	42,86%	3	15,00%	14	21,21%
Não reconhecimento/participação								
Concorda totalmente	3	12,00%	6	28,57%	10	50,00%	19	28,79%
Concorda pouco	5	20,00%	4	19,05%	2	10,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	7	28,00%	4	19,05%	1	5,00%	12	18,18%
Discorda pouco	8	32,00%	5	23,81%	4	20,00%	17	25,76%
Discorda totalmente	2	8,00%	2	9,52%	3	15,00%	7	10,61%

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados (2005).

Ao ser analisado o comprometimento baseado na área que o empregado trabalha, percebe-se que a área técnica se destaca pelo comprometimento instrumental, com um percentual de 60,61%, seguido pelo sentimento de não-reconhecimento, com um percentual de 39,39%, estando o comprometimento afetivo e o normativo empatados em 9,09% (Tabela 20).

Geralmente são os mais novos, sem formação superior completa, com pouco tempo na companhia e com menor salário, que atuam na área técnica. Este é um setor que lida com todos os tipos de ramos de seguros comercializados pela empresa Delta, sendo o primeiro contato do funcionário com o produto seguros.

Estudando a empresa como um todo, sobressai o comprometimento instrumental (49,21%), seguido do sentimento de não-reconhecimento (28,57%), do normativo (9,52%) e do afetivo (9,52%). Acredita-se que neste setor a empresa deveria investir mais buscando aumentar o comprometimento afetivo e normativo dos funcionários, por ser a porta de entrada sendo formado por pessoas jovens que deverão ser aproveitadas em melhores cargos.

Segue a baixo a análise de cada área vista separadamente:

- a) instrumental técnica
- b) instrumental produção
- c) instrumental administração

Percebe-se que, na área administrativa, o comprometimento instrumental não se mostra tão forte (18,18%) apesar de ser o dobro dos demais (9,09%).

Tais resultados obtidos na pesquisa realizada na seguradora Delta corroboram os do estudo realizado por Medeiros e Enders (1998), que concluíram de que, quanto menor a função do empregado, maior será o seu comprometimento instrumental.

Tabela 20. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a área de atuação na empresa.

Indicadores de comprometimento	Área de atuação na empresa						Total	
	Técnica		Produção		Administração			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Afetivo								
Concorda totalmente	3	9,09%	2	10,53%	1	9,09%	6	9,52%
Concorda pouco	5	15,15%	4	21,05%	2	18,18%	11	17,46%
Nem concorda, nem discorda	13	39,39%	4	21,05%	1	9,09%	18	28,57%
Discorda pouco	8	24,24%	3	15,79%	4	36,36%	15	23,81%
Discorda totalmente	4	12,12%	6	31,58%	3	27,27%	13	20,63%

(continua...)

Tabela 20. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com a área de atuação na empresa. (continuação)

Indicadores de comprometimento	Área de atuação na empresa						Total	
	Técnica		Produção		Administração			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Instrumental								
Concorda totalmente	20	60,61%	9	47,37%	2	18,18%	31	49,21%
Concorda pouco	5	15,15%	4	21,05%	4	36,36%	13	20,63%
Nem concorda, nem discorda	3	9,09%	4	21,05%	2	18,18%	9	14,29%
Discorda pouco	3	9,09%	1	5,26%	2	18,18%	6	9,52%
Discorda totalmente	2	6,06%	1	5,26%	1	9,09%	4	6,35%
Normativo								
Concorda totalmente	3	9,09%	2	10,53%	1	9,09%	6	9,52%
Concorda pouco	5	15,15%	4	21,05%	2	18,18%	11	17,46%
Nem concorda, nem discorda	13	39,39%	4	21,05%	1	9,09%	18	28,57%
Discorda pouco	8	24,24%	7	36,84%	4	36,36%	19	30,16%
Discorda totalmente	4	12,12%	2	10,53%	3	27,27%	9	14,29%
Não reconhecimento/participação								
Concorda totalmente	13	39,39%	4	21,05%	1	9,09%	18	28,57%
Concorda pouco	5	15,15%	4	21,05%	2	18,18%	11	17,46%
Nem concorda, nem discorda	5	15,15%	4	21,05%	1	9,09%	10	15,87%
Discorda pouco	8	24,24%	6	31,58%	4	36,36%	18	28,57%
Discorda totalmente	2	6,06%	1	5,26%	3	27,27%	6	9,52%

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados (2005).

Quanto ao número de dependentes, o quadro permanece inalterado (Tabela 21), ou seja, os empregados da Delta seguradora possuem um forte comprometimento instrumental (47,69%) seguido pelo anseio de ser reconhecido e de participar do processo (35,38%), afetivo (15,38%) e normativo (12,31%).

Nos empregados sem dependentes, o comprometimento instrumental aparece com um percentual de 62,07%, seguido pelo sentimento de ser reconhecido, com 34,48%. Os empregados com um dependente evidenciam um misto de querer ficar na empresa, com a necessidade de ser reconhecido e, por isso mesmo, a trocarão se aparecer uma oportunidade de emprego, tudo isso devido a um empate entre os comprometimentos afetivo, instrumental e o sentimento de ser reconhecido (35,71%). Para aqueles que possuem dois dependentes, o empate é entre o comprometimento instrumental e o sentimento de ser reconhecido com um percentual de (35,71%) e o comprometimento normativo (14,29%) aparece à frente ao afetivo (7,41%). Quando se analisa os empregados com três dependentes se percebe que volta o empate entre os comprometimentos instrumental, afetivo e o sentimento de ser reconhecido (37,50), porém o normativo se faz presente com um percentual de 25,00%.

Na análise separada de cada comprometimento tem-se o resumo abaixo:

- a) instrumental sem dependentes
b) instr/afetivo/não reconh. um dependente
c) instr/não reconh. dois dependentes
d) instr/afetivo/não-reconh. três dependentes

Os resultados desta pesquisa corroboram os encontrados por Mathieu e Zajac (1990), Moraes, Marques e Correia (1998) e Paludo (2005), que afirmava que quanto maior o número de dependentes maior será o comprometimento do empregado.

Tabela 21. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o número de dependentes.

Indicadores de comprometimento	Número de Dependentes								Total	
	Zero		Um		Dois		Três			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Afetivo										
Concorda totalmente	1	3,45%	5	35,71%	1	7,14%	3	37,50%	10	15,38%
Concorda pouco	8	27,59%	4	28,57%	5	35,71%	2	25,00%	19	29,23%
Nem concorda, nem discorda	9	31,03%	4	28,57%	3	21,43%	3	37,50%	19	29,23%
Discorda pouco	6	20,69%	1	7,14%	3	21,43%	0	0,00%	10	15,38%
Discorda totalmente	5	17,24%	0	0,00%	2	14,29%	0	0,00%	7	10,77%
Instrumental										
Concorda totalmente	18	62,07%	5	35,71%	5	35,71%	3	37,50%	31	47,69%
Concorda pouco	7	24,14%	3	21,43%	4	28,57%	3	37,50%	17	26,15%
Nem concorda, nem discorda	2	6,90%	3	21,43%	3	21,43%	1	12,50%	9	13,85%
Discorda pouco	1	3,45%	1	7,14%	1	7,14%	0	0,00%	3	4,62%
Discorda totalmente	1	3,45%	2	14,29%	1	7,14%	1	12,50%	5	7,69%
Normativo										
Concorda totalmente	2	6,90%	2	14,29%	2	14,29%	2	25,00%	8	12,31%
Concorda pouco	1	3,45%	1	7,14%	2	14,29%	1	12,50%	5	7,69%
Nem concorda, nem discorda	5	17,24%	4	28,57%	4	28,57%	3	37,50%	16	24,62%
Discorda pouco	10	34,48%	3	21,43%	3	21,43%	1	12,50%	17	26,15%
Discorda totalmente	11	37,93%	4	28,57%	3	21,43%	1	12,50%	19	29,23%
Não reconhecimento/particip.										
Concorda totalmente	10	34,48%	5	35,71%	5	35,71%	3	37,50%	23	35,38%
Concorda pouco	8	27,59%	4	28,57%	5	35,71%	2	25,00%	19	29,23%
Nem concorda, nem discorda	9	31,03%	4	28,57%	3	21,43%	1	12,50%	17	26,15%
Discorda pouco	1	3,45%	1	7,14%	1	7,14%	1	12,50%	4	6,15%
Discorda totalmente	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	1	12,50%	0	0,00%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

O grau de escolaridade é uma variável que permite aflorar a necessidade de ser reconhecido (Tabela 22). Os empregados da Delta Seguradora quanto ao grau de escolaridade

estão insatisfeitos e possuem um comprometimento instrumental, com um percentual de 54,55%. Quanto se considerar mal aproveitados e inscritos numa situação de não-participação, eles constituem o percentual de 46,97%, seguido de um comprometimento afetivo 18,18% e normativo em 10,61%.

Ao se analisar as respostas por faixa de escolaridade, ver-se-á que, entre os empregados que possuem o segundo grau, prevalece o sentimento de um não-reconhecimento (63,34%) por parte da companhia. São empregados com mais tempo na seguradora, que não conseguiram melhorar seu nível de escolaridade e, conseqüentemente, não conseguiram crescer na empresa, pelo que o comprometimento instrumental aparece com 36,36%. Nos empregados com nível superior incompleto, continua a forte sensação de que precisam ser mais bem reconhecidos (35,14%). São mais jovens do que os que possuem somente o segundo grau, estão começando na empresa e geralmente trabalham na área técnica. Percebe-se que o comprometimento instrumental aumenta neste grupo e passa para 37,84% o desejo de trocar de emprego.

Para os que possuem o superior completo sobressai o comprometimento instrumental em 62,07% seguido do sentimento de não reconhecimento em 37,93%, do afetivo em 24,14% e do normativo em 17,24%.

Abaixo é apresentado o resumo da influência da variável escolaridade em cada comprometimento individualmente:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| a) instrumental | superior completo |
| b) instrumental | superior incompleto |
| c) não-reconhecimento | segundo grau |

Os resultados aqui obtidos configuram-se em sentido inverso daqueles obtidos por Borges-Andrade e C. e Silva (1989), Medeiros (1997), Moraes, Marques e Correia (1998), Dias e Marques (2002) e Paludo (2005), que concluíram que, quanto maior o nível de escolaridade, menor é o comprometimento instrumental, pois maiores são as chances de recolocação no mercado de trabalho.

Tabela 22. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o grau de escolaridade

Indicadores de comprometimento	Grau de Escolaridade						Total	
	2º Grau		Superior Incompleto		Superior Completo			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Afetivo								
Concorda totalmente	1	9,09%	4	10,81%	7	24,14%	12	18,18%
Concorda pouco	3	27,27%	4	10,81%	5	17,24%	12	18,18%
Nem concorda, nem discorda	4	36,36%	10	27,03%	13	44,83%	27	40,91%
Discorda pouco	2	18,18%	8	21,62%	1	3,45%	11	16,67%
Discorda totalmente	1	9,09%	0	0,00%	3	10,34%	4	6,06%
Instrumental								
Concorda totalmente	4	36,36%	14	37,84%	18	62,07%	36	54,55%
Concorda pouco	3	27,27%	10	27,03%	4	13,79%	17	25,76%
Nem concorda, nem discorda	2	18,18%	0	0,00%	3	10,34%	5	7,58%
Discorda pouco	1	9,09%	1	2,70%	1	3,45%	3	4,55%
Discorda totalmente	1	9,09%	1	2,70%	3	10,34%	5	7,58%
Normativo								
Concorda totalmente	1	9,09%	1	2,70%	5	17,24%	7	10,61%
Concorda pouco	2	18,18%	5	13,51%	6	20,69%	13	19,70%
Nem concorda, nem discorda	5	45,45%	9	24,32%	2	6,90%	16	24,24%
Discorda pouco	2	18,18%	8	21,62%	12	41,38%	22	33,33%
Discorda totalmente	1	9,09%	3	8,11%	4	13,79%	8	12,12%
Não reconhecimento/particip.								
Concorda totalmente	7	63,64%	13	35,14%	11	37,93%	31	46,97%
Concorda pouco	1	9,09%	3	8,11%	7	24,14%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	1	9,09%	5	13,51%	7	24,14%	13	19,70%
Discorda pouco	1	9,09%	3	8,11%	1	3,45%	5	7,58%
Discorda totalmente	1	9,09%	2	5,41%	3	10,34%	6	9,09%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Ao analisar a variável estado civil (Tabela 23), percebe-se que os casados são os que possuem o maior comprometimento instrumental (66,67%), aparecendo em seguida a necessidade de reconhecimento em 37,04%. Os solteiros possuem um forte comprometimento instrumental (54,55%), seguido do sentimento de querer ser reconhecido que é de 45,45%. Para os separados, o quadro é de 50,00% comprometidos instrumentalmente.

Este grupo destaca-se claramente no seu comprometimento instrumental que é de 59,38%, seguido do sentimento de não-reconhecimento com 39,06%, do normativo, com 21,88% e do afetivo com 17,19%.

Separadamente, cada comprometimento é mostrado conforme abaixo:

- a) instrumental solteiro
- b) instrumental casado

c) instrumental separado

Os resultados obtidos neste estudo não podem ser comparados aqueles encontrados por Medeiros e Enders (1998), Naves e Coleta (2003) e Muller (2005) que concluíram que os empregados casados são mais comprometidos que os solteiros, pois um pesquisou o comprometimento integral e o outro em suas dimensões. Quanto ao comprometimento instrumental vai de encontro aos resultados alcançados por Medeiros e Enders (1998) que entenderam, após estudo realizado, que os solteiros são mais comprometidos instrumentalmente que os casados.

Tabela 23. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o estado civil

Indicadores de comprometimento	Estado civil						Total	
	Solteiro		Casado		Separado		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Afetivo								
Concorda totalmente	5	15,15%	5	18,52%	1	25,00%	11	17,19%
Concorda pouco	8	24,24%	4	14,81%	1	25,00%	13	20,31%
Nem concorda, nem discorda	9	27,27%	4	14,81%	1	25,00%	14	21,88%
Discorda pouco	10	30,30%	2	7,41%	1	25,00%	13	20,31%
Discorda totalmente	1	3,03%	12	44,44%	0	0,00%	13	20,31%
Instrumental								
Concorda totalmente	18	54,55%	18	66,67%	2	50,00%	38	59,38%
Concorda pouco	6	18,18%	3	11,11%	0	0,00%	9	14,06%
Nem concorda, nem discorda	7	21,21%	3	11,11%	2	50,00%	12	18,75%
Discorda pouco	1	3,03%	1	3,70%	0	0,00%	2	3,13%
Discorda totalmente	1	3,03%	2	7,41%	0	0,00%	3	4,69%
Normativo								
Concorda totalmente	6	18,18%	7	25,93%	1	25,00%	14	21,88%
Concorda pouco	1	3,03%	5	18,52%	1	25,00%	7	10,94%
Nem concorda, nem discorda	5	15,15%	4	14,81%	1	25,00%	10	15,63%
Discorda pouco	10	30,30%	7	25,93%	1	25,00%	18	28,13%
Discorda totalmente	11	33,33%	4	14,81%	0	0,00%	15	23,44%
Não reconhecimento/particip.								
Concorda totalmente	15	45,45%	10	37,04%	0	0,00%	25	39,06%
Concorda pouco	8	24,24%	6	22,22%	2	50,00%	16	25,00%
Nem concorda, nem discorda	9	27,27%	4	14,81%	1	25,00%	14	21,88%
Discorda pouco	1	3,03%	4	14,81%	0	0,00%	5	7,81%
Discorda totalmente	0	0,00%	3	11,11%	1	25,00%	4	6,25%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

Os empregados da Delta com sexo feminino aparecem com 50,00% no comprometimento instrumental, seguido do não-reconhecimento (27,78%), do

comprometimento normativo, com 8,33% e do afetivo, com 2,78%. Os do sexo masculino aparecem na tabela com 50,00% do comprometimento instrumental seguido de 36,67% da necessidade de ser reconhecido, 33,33% do normativo (praticamente empatado com o sentimento de não ser reconhecido) e 16,67% do afetivo (Tabela 24). Percebe-se que, independentemente do gênero, os empregados da Delta possuem um comprometimento instrumental muito destacado.

O sentimento de respeito pela empresa aparece aqui no grupo masculino embora o afetivo continue muito baixo.

Ao analisar o grupo homogeneamente, nota-se um forte comprometimento instrumental (50,00%), seguido do não-reconhecimento em 31,82%, do normativo em 19,70% e do afetivo em 9,09%.

Abaixo é apresentado o resumo da influência da variável sexo nos empregados da Delta Seguradora:

- a) instrumental masculino
- b) instrumental feminino

Os resultados deste estudo não conseguem encontrar eco nas pesquisas que serviram de lastro teórico para esta pesquisa, visto que não coincidem com os encontrados em 1982 por Mowday e colaboradores, Mathieu e Zajac (1990) e Fink (1992), que concluíram serem as mulheres mais comprometidas que os homens, nem com os de Irving e Cooper (1997), Hacket e Lapierre (2001) que chegaram a resultados diferentes aos encontrados pelos pesquisadores citados anteriormente.

Aqui também não são encontrados resultados semelhantes aos de Medeiros e Enders (1998), Naves e Coleta (2003) e Muller (2005), que concluíram em suas pesquisas que, embora a mulher seja mais comprometida que o homem, ele é mais comprometido instrumentalmente.

Tabela 24. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o sexo.

Indicadores de comprometimento	Sexo				Total	
	Feminino		Masculino		n	%
	n	%	n	%		
Afetivo						
Concorda totalmente	1	2,78%	5	16,67%	6	9,09%
Concorda pouco	8	22,22%	9	30,00%	17	25,76%
Nem concorda, nem discorda	9	25,00%	8	26,67%	17	25,76%
Discorda pouco	10	27,78%	2	6,67%	12	18,18%
Discorda totalmente	8	22,22%	6	20,00%	14	21,21%

(continua...)

Tabela 24. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional de acordo com o sexo. (continuação)

Indicadores de comprometimento	Sexo				Total	
	Feminino		Masculino			
	n	%	n	%	n	%
Instrumental						
Concorda totalmente	18	50,00%	15	50,00%	33	50,00%
Concorda pouco	14	38,89%	6	20,00%	20	30,30%
Nem concorda, nem discorda	2	5,56%	3	10,00%	5	7,58%
Discorda pouco	1	2,78%	4	13,33%	5	7,58%
Discorda totalmente	1	2,78%	2	6,67%	3	4,55%
Normativo						
Concorda totalmente	3	8,33%	10	33,33%	13	19,70%
Concorda pouco	3	8,33%	2	6,67%	5	7,58%
Nem concorda, nem discorda	10	27,78%	8	26,67%	18	27,27%
Discorda pouco	10	27,78%	5	16,67%	15	22,73%
Discorda totalmente	10	27,78%	5	16,67%	15	22,73%
Não reconhecimento/particip.						
Concorda totalmente	10	27,78%	11	36,67%	21	31,82%
Concorda pouco	8	22,22%	4	13,33%	12	18,18%
Nem concorda, nem discorda	9	25,00%	4	13,33%	13	19,70%
Discorda pouco	5	13,89%	6	20,00%	11	16,67%
Discorda totalmente	4	11,11%	5	16,67%	9	13,64%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005).

Percebe-se pela Tabela 25, entre os empregados que já atuaram em outras áreas diferentes do mercado securitário, um forte comprometimento instrumental (70,37%). Entre os que não atuaram em áreas diferentes do ramo de seguro observa-se que o não reconhecimento empata com o comprometimento instrumental em um percentual de 41,67%.

O grupo como um todo possui destacado o comprometimento instrumental (65,15%) seguido pelo não reconhecimento (42,42%), normativo (13,64%) e afetivo (6,06%).

Separadamente cada comprometimento é assim influenciado:

- a) instrumental atuou em outra área
- b) instr/não reconh. não atuou em outra área

Por não existirem muitos estudos especializados sobre o assunto na literatura que serviu de base teórica para esta pesquisa, a comparação fica prejudicada, porém, com base em estudo realizado por Ricco (1998), que chegou à conclusão de que as pessoas que realizaram trabalhos em áreas diferentes daquelas para as quais foram contratadas tendem a desenvolver o comprometimento afetivo e o normativo e, em contrapartida, as que não realizaram atividades em outras áreas tendem a desenvolver o comprometimento instrumental, percebe-se que os resultados desta pesquisa não coincidem com os dela.

Tabela 25. Distribuição dos indicadores de comprometimento organizacional dos empregados que já atuaram em outra área

Indicadores de comprometimento	Atuação em outra área				Total	
	Sim		Não			
	n	%	n	%	n	%
Afetivo						
Concorda totalmente	1	1,85%	3	25,00%	4	6,06%
Concorda pouco	8	14,81%	4	33,33%	12	18,18%
Nem concorda, nem discorda	9	16,67%	4	33,33%	13	19,70%
Discorda pouco	10	18,52%	1	8,33%	11	16,67%
Discorda totalmente	26	48,15%	0	0,00%	26	39,39%
Instrumental						
Concorda totalmente	38	70,37%	5	41,67%	43	65,15%
Concorda pouco	6	11,11%	3	25,00%	9	13,64%
Nem concorda, nem discorda	2	3,70%	1	8,33%	3	4,55%
Discorda pouco	1	1,85%	1	8,33%	2	3,03%
Discorda totalmente	7	12,96%	2	16,67%	9	13,64%
Normativo						
Concorda totalmente	7	12,96%	2	16,67%	9	13,64%
Concorda pouco	8	14,81%	1	8,33%	9	13,64%
Nem concorda, nem discorda	18	33,33%	2	16,67%	20	30,30%
Discorda pouco	10	18,52%	3	25,00%	13	19,70%
Discorda totalmente	11	20,37%	4	33,33%	15	22,73%
Não reconhecimento/particip.						
Concorda totalmente	23	42,59%	5	41,67%	28	42,42%
Concorda pouco	8	14,81%	3	25,00%	11	16,67%
Nem concorda, nem discorda	9	16,67%	2	16,67%	11	16,67%
Discorda pouco	7	12,96%	1	8,33%	8	12,12%
Discorda totalmente	7	12,96%	1	8,33%	8	12,12%

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

5.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

As variáveis relativas ao comprometimento organizacional foram divididas em quatro grupos de variáveis indicadoras – comprometimento afetivo, instrumental, normativo e de não reconhecimento/participação – objetivando, desta forma, reunir questões que se assemelham do ponto de vista organizacional, como o próprio nome já denota. Para criar essas quatro novas variáveis indicadoras, calculou-se, para cada participante da pesquisa a média referente

às questões de cada grupo – concordo totalmente (5), concordo pouco (4), nem concordo e nem discordo (3), discordo pouco (2) e discordo muito (1). Convém informar que as questões com sentido negativo tiveram os valores dos pesos invertidos, ou seja, concordo totalmente (1), concordo pouco (2), nem concordo e nem discordo (3), discordo pouco (4) e discordo muito (5).

5.4 PADRÕES DO COMPROMETIMENTO

Existe um grande grupo dos funcionários da Delta Seguradora, em Salvador que se sobressai quanto ao comprometimento organizacional. Ele se destaca pelo comprometimento instrumental, possuindo renda abaixo de R\$ 1.000,00, tempo de serviço de até 5 anos, trabalha no setor técnico, não tem dependentes, solteiro, do sexo feminino, já tendo atuado em outra área fora do mercado segurador. Outra forte característica deste grupo é a indiferença quanto ao comprometimento afetivo e normativo, ou seja, os empregados não estão na empresa seguradora porque querem ou por existir um forte desejo de se manter membro deste grupo, muito menos pelo sentimento de gratidão e de dever moral em continuar na companhia seguradora. Percebe-se que a missão e a cultura da Delta seguradora não foi assimilada pela maioria dos seus funcionários.

As características dos componentes deste grupo estão intimamente ligadas a troca lateral, *side bets*, ou seja, permanecem por causa dos custos associados a sua saída, ou a falta de opção por um melhor emprego fora da Delta seguradora. Isto é percebido claramente no grupo onde predomina a menor faixa etária.

Há aqueles que possuem uma forte necessidade de reconhecimento e de participar do processo e, como isso geralmente não acontece, desenvolve-se acentuadamente o comprometimento instrumental. Esses empregados, conforme a literatura apresentada, não possuem motivos que os impeçam de se desvincularem da companhia seguradora em que trabalham, se houver uma melhor oferta de emprego fora da empresa estudada .

5.5 PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Das variáveis analisadas e que caracterizam os funcionários da Delta Seguros, pode-se fazer o seguinte estudo baseado nos resultados obtidos da pesquisa e que se encontram resumidas na Tabela 26 a seguir:

Tabela 26 – Relação dos padrões de comprometimento com as características dos respondentes

VARIÁVEL	COMPROMETIMENTO	%
Idade	Instrumental	41,54
Renda	Instrumental	43,94
Tempo de serviço	Instrumental	48,48
Área	Instrumental	49,21
Número de dependentes	Instrumental	47,69
Escolaridade	Instrumental	54,55
Estado civil	Instrumental	59,38
Sexo	Instrumental	50,00
Atuação em outra área	Instrumental	65,15

Fonte: elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados (2005)

Trata-se de uma empresa cuja sucursal de Salvador é composta por funcionários que possuem um forte comprometimento instrumental, mas é inexpressivo o comprometimento afetivo e normativo; possuem a presença marcante do não-reconhecimento e uma certa frustração por não serem mais bem aproveitados e, como isso não ocorre, esta frustração faz com que o comprometimento instrumental adquira uma presença fortemente marcante.

Percebe-se que as variáveis atuação em outra área, estado civil, escolaridade e sexo se destacam pelo maior grau de comprometimento instrumental, daí a pensar que pessoas do sexo feminino, solteiras que já trabalharam em outra área fora do mercado segurador e que possuem escolaridade superior, merecem uma atenção diferenciada por possuírem o perfil com maior grau da dimensão instrumental.

6 CONCLUSÃO

Para conhecer em profundidade o comprometimento dos funcionários da Delta e utilizando a técnica do estudo de caso, na pesquisa que se relata nesta dissertação, aplicou-se o instrumento de medida proposto por Meyer, Allen e Smith (1993) e, da análise dos dados obtidos através de questionários, extraíram-se as conclusões a seguir enumeradas.

Em primeiro lugar, verificou-se que os componentes normativo e afetivo do comprometimento organizacional apareceram em grau muito baixo, significando que a obrigação moral para com a empresa, a interiorização das normas, da cultura e da missão da seguradora não se fizeram fortemente presentes nas respostas dos sujeitos da pesquisa. O reconhecimento e o respeito para com a autoridade da companhia seguradora não interferem como parâmetros de permanência.

Em segundo lugar, ficou evidente, por parte dos empregados, um desejo de serem reconhecidos pela empresa, o que normalmente não ocorre e causa um certo sentimento de frustração, aumentando o grau do comprometimento instrumental.

Em terceiro lugar, o comprometimento instrumental se fez presente em todas as variáveis estudadas, podendo-se afirmar que o tipo de comprometimento que ocorre na sucursal da Delta é o instrumental. Assim, a permanência dos empregados na empresa ocorre porque ainda não acharam melhor oportunidade de emprego ou por causa das escassas oportunidades oferecidas pelo mercado segurador. O resultado relativo ao componente *side bets* confirma a forte influência dos benefícios oferecidos por empresas privadas, nas trocas laterais.

Este sentimento de troca é percebido principalmente nas pessoas com faixa etária abaixo de 25 anos, com ganho mensal inferior a R\$ 1.000,00, com pouco tempo de serviço na seguradora, solteiras, do sexo feminino e trabalhando na área técnica.

Neste estudo, foram propostas três hipóteses para auxiliar na solução do problema:

- a) a primeira afirmativa, a de que os empregados da Delta, com forte comprometimento afetivo, não são afetados por um ambiente de trabalho em que não se valoriza o funcionário e nem se solicita sua opinião, não se confirmou, pois os fatores desta dimensão se apresentaram de forma inexpressiva nesta pesquisa;
- b) a segunda hipótese, a de que em um ambiente de trabalho como o da Delta sobressaem mais os empregados com forte comprometimento instrumental, foi fortemente comprovado em todas as variáveis estudadas: deu tese;

- c) a terceira hipótese, a que afirmava que os empregados da Delta com maior grau de comprometimento normativo não aceitam esse ambiente e buscam melhorar o local para trabalhar, não se pôde comprovar, pois o componente normativo do comprometimento foi considerado baixo .

Neste estudo foram alcançados os objetivos propostos, pois resultou na apresentação da realidade do comprometimento da Delta, investigou o grau de comprometimento dos seus funcionários e a dimensão do comprometimento que mais se sobressai na amostra estudada. A pesquisa identificou também as características pessoais, culturais e funcionais que estão relacionadas com o grau de comprometimento da sucursal da Delta em Salvador.

Após a análise dos dados, concluiu-se que os fatores do comprometimento mais fortemente associados à permanência dos empregados são os do instrumental, que aflora pelo desejo de permanecer na empresa até quando não aparecer uma oportunidade melhor.

Não se descarta a possibilidade de que este quadro seja também reflexo da falta de sensibilidade dos gestores locais, da centralização de informações e da falta de emprego. Esta contramão administrativa pode aumentar a insatisfação da não-participação ou reconhecimento, findando por acentuar o *turn over*, fazendo com que a sucursal perca muitos e bons funcionários.

Percebeu-se, claramente neste estudo, que o setor técnico é o centro nevrálgico da companhia e que precisa urgentemente ser analisado e trabalhado. Por isso, fica aqui uma pergunta: o que fazer para minimizar e, quem sabe, reverter o atual cenário existente na Delta Seguradora?

Por terem sido identificados os tipos de comprometimento organizacional que existem ou não na Delta, bem como os fatores que contribuem para a permanência do empregado na empresa, o interesse em prosseguir a investigação aumenta. Sabe-se um pouco mais sobre o assunto, porém surge uma questão: até quando os empregados permanecerão na empresa ou quando a Delta se tornará uma só companhia de seguros, falando um só idioma, possuindo uma só identidade e tendo a sua cultura reconhecida e interiorizada de norte a sul do país?

REFERÊNCIAS

ABREU, Yuzuru I. F.; MENERGON, Letícia F.; MIYAZAKI, Marcelo. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e retenção de talentos: uma leitura crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** 1 CD- ROM. 2003.

ARRAIO, Ana; RÉGNIER, Karla. Mercado de trabalho: oportunidades e desafios para o presente. **Informativo Senac**, São Paulo, 25 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272d.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2005.

BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antonio L.; VEIGA, Ricardo T. Políticas e recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** 1CD - ROM. 2000a.

_____. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional:** um estudo na ECT/MG. **Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.133-157, maio/ago. 2000b.

BASTOS, Antonio, V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, 1993.

_____. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

_____. **Comprometimento organizacional:** seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Revista Temas de Psicologia da Sociedade Brasileira de Psicologia**, Ribeirão Preto. v.2, n.1, p.73-89, 1994.

_____. **Organização e cognição como campo de estudo:** explorando a relação indivíduo - organização em uma perspectiva cognitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** 1 CD- ROM. 2000.

BASTOS, Antonio V.B.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, com a carreira e com o sindicato. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, João Pessoa. **Anais...** 1CD - ROM. 1995.

BASTOS, Antonio V.B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** 1CD - ROM. 1996.

BASTOS, Antonio V.B.; PEREIRA, A. M. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** 1CD - ROM. 1997.

BASTOS, Antonio V.B.; LIRA, Sidnei B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações Sociais**, Salvador, v.4, n.9, p.39-64, 1997.

BERNARDI, Maria A. As melhores empresas para você trabalhar. **Guia Exame**, São Paulo, v. 669, ago.1998.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo, E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituições públicas. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA (Org.). **Reunião anual de psicologia, 19:** resumos. Ribeirão Preto: SPB, 1990. p.236.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; LIMA, Ana M. S.; VILELA, Elson C. , MORAIS, Suerda G.; BORGES, Livia O. Os funcionários não estão comprometidos? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002., Salvador. **Anais...** 1CD - ROM. 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental:** relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1CD - ROM. 2002.

BRANDESCO SEGUROS. **O mercado segurador.** Disponível em: <www.bradescoseguros.com.br> . Acesso em: 02 jun. 2005.

BRANDÃO, Margarida, G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública.** Salvador; 1991. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

BRANDÃO, Margarida G. A.; BASTOS Antonio V. B. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** 1 CD- ROM.1997.

CAMPOS, Uilce, A. **Comprometimento, estresse e estratégias de enfrentamento entre trabalhadores de uma instituição bancária em processo de ajuste organizacional.**; 1998. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia. Salvador.

CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia do comprometimento em gestão de pessoas. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 15., 2002, Montevideu. **Anais... 1 CD-ROM. 2002.** SLIDES 1, 2.

CERTO Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Vânia M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional**: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. Florianópolis: 2000. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

_____. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FANTON, Mariana G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel - PR**. Florianópolis, 2002. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS E DE CAPITALIZAÇÃO. **Estatística do mercado segurador brasileiro**. Disponível em: <www.fenaseg.org.gov>. Acesso em 2 jun. 2005.

FLEURY, Afonso. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, Helena (Org). **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993. p. 29 - 37.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo: McGraw- Hill, 1993.

GROHMANN, Z. Márcia; SCHERER L. Flávia. O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** 1 CD- ROM. 2001.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization: three process of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, New York, v.2, p. 51-60, 1958.

KOVÁCS Ilona. Reestruturação empresarial e emprego. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 21, n. 2, p.467-494, jul./dez.2003.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPIERRE, Laurente. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 29, n. 4, p.05- 16, 1989.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, University of Missouri-Columbia, v.108, n.2, p. 171-194, 1990.

MAURICIO, Eliana M. S. A gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.2, p.90-94, abr./ jun.1998.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M.; SIQUEIRA, Michela. Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** 1 CD – ROM. 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1 CD- ROM.1998.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do modelo conceituado de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** 1 CD- ROM. 1997.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T; SALES Iraci. O.; OLIVEIRA, Dora. L. F. e MONTEIRO, Tatiana. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** 1 CD- ROM .1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, New York, v. 1, n. 1, p. 61 - 89, jan. 1991.

MORAES, Lúcio F. R.; MARQUES, Antonio L.; KILIMNIK, Zélia M.; PEREIRA, Luciano Z.; SANTOS, Cléa M. Q. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** 1 CD- ROM .1997.

MORAES, Lúcio F. R.; MARQUES, Antonio L.; CORREIA, Laíse F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1 CD- ROM.1998.

MORAES, Lúcio F. R. ; KILIMNIK, Zélia M.(Coord.) Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 169-188, set.1995.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Amsterdam, v.14, p. 23-39, 1979.

MULLER, Michele; RAUSKI, Eliane F.; EYNG, Ivanilde S.; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "beta"**. **Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v.1, n.4., p. 511-518, 2005.

NAVES, Évora M. R.; COLETA, Marília F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, edição especial, p. 205-222, 2003.

OLIVEIRA, Silvio, L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI,TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Larning, 2001.

OLIVEIRA, Maria, A. P. S. **Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros**. 1998. 169 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília;

PALUDO, Cleocimar, A. **Comprometimento de trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe: um estudo no vale do Itajaí**, 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out. / dez. 2003.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional, em organizações autenticatórias: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.44, n.3, p. 30-43, jul. / set. 2004.

_____. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002., Salvador. **Anais...** 1CD - ROM. 2002.

RIBEIRO, Adélia M. M. Anotações acerca da especialização flexível e o caso brasileiro. **Boletim Técnico [do Senac]**. Disponível em : <www.senac.com.br>. Acesso em 25 maio 2004.

RICHARDSON, Roberto J.(et al.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, Antonio S. C. **Comprometimento e mudança organizacional: um estudo sobre as relações entre padrões de comprometimento e processos de mudança organizacional em uma instituição bancária**. 1998. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

ROCHA, Antonio S. C.; BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1 CD- ROM. 1999.

SÁ, Maria A. D.; LEMOINE, Claude. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** 1 CD-ROM. 1998.

SÁ, Maria A. D.; LEMOINE, Claude. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1 CD- ROM. 1999

SCHEIBLE,Alba, C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHIMIDT, Serje; PINHEIRO, Ivan. O comprometimento como facilitador da mudança organizacional: o caso da implantação de um sistema de gestão na stemac. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** 1 CD- ROM.2001

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SIQUEIRA, Marcus V. S. Imaginário organizacional moderno e melhores empresas para trabalhar no Brasil. 2000. In: Iberoamerican Academy of Management. São Paulo. 2003.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 292 F. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

_____. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** 1 CD- ROM. 2001.

_____. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, n.7, p. 11-18. 2002. Número especial.

STECCA, Jaime P. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano**. 2001. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STEIL, Andréa V.; SANCHES, Elizabeth N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1 CD- ROM .1998.

SUCCESSO, Edina P. B. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

SULAMERICA SEGUROS. O Mercado segurador em estudo. Disponível em: <www.sulamericaseguros.com.br>. Acesso em: 2 jun. 2005.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Refletindo sobre o mercado segurador nacional. Disponível em: <www.susep.org.gov.br>. Acesso em: 2 jun. 2005.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. S.; VILAR, Luciana S.; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaina V.; FERREIRA Nadia P.; Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.17, n.1, p.27-35, jan./abr. 2001.

UM NEGÓCIO bom para os dois lados. **Exame**, São Paulo, ano 38, n. 18, p. 24-30, set. 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WETZEL, Úrsula. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, edição especial, p. 217-235, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Correspondência

Colega

O questionário anexo faz parte de uma pesquisa em desenvolvimento nesta empresa, que tem como tema o Comprometimento Organizacional. Esse trabalho fará parte de uma dissertação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Salvador (UNIFACS). Desse modo, a sua participação será de suma importância para as conclusões desse estudo.

Para respondê-lo não será necessária a sua identificação e a empresa é denominada de Delta Seguros S.A. (DESSA), para assegurar o sigilo dos dados e a confiabilidade do trabalho.

O questionário é composto por duas partes:

Parte 1. Deverá ser respondida, assinalando um X ou escrevendo objetivamente, as questões de acordo com as opções apresentadas.

Parte 2. Nela deve-se também pôr um X, se concorda totalmente, concorda pouco, nem concorda nem discorda, discorda pouco ou discorda totalmente nas afirmações apresentadas.

Saliento que não há opiniões corretas ou erradas, apenas solicita-se que se leve em consideração o emocional e que suas respostas sejam sinceras.

Grato,

APÊNDICE B - Questionário sobre o comprometimento organizacional**QUESTIONÁRIO SOBRE O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL****PRIMEIRA PARTE**

1. Sua classificação funcional é:.....

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Faixa Etária:

até 25 anos

de 25 a 35 anos

de 35 a 40 anos

Acima de 40 anos

4. Faixa salarial bruta:

até R\$ 1.000

de R\$ 1.000 a R\$ 2.000

de R\$ 2.000 a R\$ 4.000

Acima de R\$ 4.000

5. Estado civil:

Solteiro (a)

Casado (a) ou com companheiro (a)

Separado (a) ou divorciado (a)

Viúvo (a)

6. Número de dependentes :.....

7. Área de Atuação na Empresa (técnica, produção, administração):.....

8. Tempo de serviço na Delta:.....

9. Tempo de serviço na área de seguro:.....

10. Você já atuou em outra área de mercado ?

Sim

Não

11. Você realiza outras atividades, além daquela para a qual foi contratado (a), na Delta?

Sim Não

12. Você realiza outras atividades, além daquela para a qual você foi contratado (a), fora da Delta?

Sim Não

13. Escolaridade:

Nível Médio Superior Incompleto Superior Completo

Curso: _____ Curso: _____

14. Pós-Graduação:

Especialista Mestre Doutor

15. Você recebeu apoio da Delta para cursar a Pós- Graduação?

Sim Não

16. Participação em associações de classe:

Nenhuma Uma Mais de uma

17. Você mantém contato com seus colegas de trabalho após o expediente para sair, ir a bares, clubes ou outras atividades de lazer ou esporte?

Sim Não

18. Você possui o hábito da leitura?

Sim Não

19. Qual foi o último livro que você leu?.....

SEGUNDA PARTE – QUESTIONÁRIO DE MEYER, ALLEN E SMITH

Essa parte é composta por 27 questões que deverão ser respondidas apenas pondo um **X**, de acordo com a sua opinião, ou seja, se você concorda totalmente, concorda pouco, nem concorda nem discorda, discorda pouco ou discorda totalmente, nas afirmações apresentadas.

As suas respostas retratarão apenas os seus pensamentos e a sua opinião, elas são o espelho da sua visão nesse momento, portanto, não há opiniões corretas ou erradas, apenas solicito que sejam levados em consideração os seus sentimentos.

Esclareço que esses dados serão usados apenas, para cunho científico, portanto, é de fundamental importância que suas respostas sejam as mais reais possíveis.

20. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nessa organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	Discordo totalmente

21. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	Discordo totalmente

22. Eu não sinto um forte senso de integração com a organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	Discordo totalmente

23. Eu não me sinto emocionalmente vinculado (a) a essa organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	Discordo totalmente

24. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nessa organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

25. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

26. Na situação atual, ficar na organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

27. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a organização agora.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

28. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

29. Eu acho que teria poucas alternativas de colocação no mercado se deixasse essa organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

30. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a essa organização, poderia considerar trabalhar em outro lugar.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

31. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

32. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta empresa.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

33. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

34. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

35. Eu tenho oportunidade em participar das decisões relacionadas às minhas funções.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

36. Esta organização merece minha lealdade.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

37. Eu não deixaria a organização agora porque tenho uma obrigação moral para com as pessoas daqui.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

38. Eu sou estimulado a colaborar com novas idéias.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

39. Eu devo muito à organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

40. Os meus superiores se preocupam em comunicar as suas decisões aos subordinados.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

41. Nessa organização os funcionários competentes são promovidos com facilidade.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

42. Nessa organização existe confiança mútua entre os colegas.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

43. Meus superiores costumam manter uma comunicação clara e precisa sobre o meu desempenho e as tarefas que devo executar.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

44. Nessa organização, as pessoas são integradas e cooperam entre si.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

45. Eu me sinto reconhecido e respeitado pelos meus superiores.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente

46. Eu conheço as metas e posições da organização.

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente