

# VISÃO COMPARTILHADA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMBRACON – EMPRESA BRASILEIRA DE CONSÓRCIOS

## *SHARED VISION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY AT EMBRACON – EMPRESA BRASILEIRA DE CONSÓRCIOS*

Data de submissão: 03/10/2013

Aceite: 19/07/2014

Ana Maria Andreazza Araújo Leite<sup>1</sup>

José Ferreira Filho<sup>2</sup>

Augusto César de Aquino Cabral<sup>3</sup>

Sandra Maria dos Santos<sup>4</sup>

Maria Naiúla Monteiro Pessoa<sup>5</sup>

## RESUMO

Esse artigo tem como objetivo principal investigar as relações entre as práticas de gestão implantadas pela Embrakon – Empresa Brasileira de Consórcios, na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, para construir a visão compartilhada e o comprometimento organizacional. Trata-se de um estudo de caso caracterizado como descritivo, realizado com base em levantamento de dados secundários de documentos internos da empresa e levantamento de dados primários por meio da aplicação de entrevista semiestruturada aos gestores. Observou-se que a empresa adota práticas para a construção de visão compartilhada. Os gestores demonstraram um alto nível de satisfação e comprometimento afetivo pessoal e de equipe. Existe, ainda, uma forte e direta relação entre o executivo-chefe e todos os colaboradores da organização. Percebem-se laços de afetividade entre os empregados e o empregador, bem como a existência de um significado pessoal da empresa para os empregados, a maioria dos quais pretende trabalhar na organização até sua aposentadoria, indicando um alto nível de comprometimento.

**Palavras-chave:** Visão compartilhada. Comprometimento organizacional. Satisfação pessoal.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração De Empresas pela Universidade Federal do Ceará, UFC e mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará, UFC. Fortaleza. Ceará. Brasil. E-mail: andreazzaleite@uol.com.br

<sup>2</sup> Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, UVA-CE e mestrado profissional em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará, UFC. Sobral. Ceará. Brasil. E-mail: secta2007@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutorado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC), na Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza. Ceará. Brasil. E-mail: cabral@ufc.br

<sup>4</sup> Doutorado em Economia - Universidade Federal de Pernambuco, UFPE. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC), na Universidade Federal do Ceará (UFC). Fortaleza. Ceará. Brasil. E-mail: smsantos@ufc.br

<sup>5</sup> Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará, UFC, mestrado em Economia pela Universidade Federal do Ceará, UFC e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Atualmente é professor Titular da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. Ceará. Brasil. E-mail: naiula@ufc.br

## ABSTRACT

*The article aims at investigating the relationship between management practices implemented by Embracon – Brazilian Company Consortium, in Fortaleza, Ceará, to build shared vision and the organizational commitment. The case study was conducted using the qualitative method, a descriptive, survey data with secondary internal company documents, and application of semi-structured interviews for data collection from the perspective of unit managers. It was observed that the company adopts practices to develop shared vision. The managers had shown a great level of satisfaction and affective commitment as well as their team. There is also a strong and direct relationship between the CEO and all employees of the organization. There is also a prevailing bond of affection between the employees and the employer. The company has a personal meaning for the employees and most of them intend to keep working there until retirement, thus presenting a great level of commitment.*

**Keywords:** Shared vision. Organizational commitment. Personal satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

A perenidade das organizações é um desafio no atual cenário competitivo do mundo globalizado, que requer constante capacidade de adaptação frente às mudanças. Nesse contexto, emergem novas abordagens de estudos organizacionais, visto que antigas formas de compreensão e prática já não correspondem ao presente e ao futuro.

Senge (1990) afirma que as organizações mais aptas a obterem sucesso nesse cenário são aquelas que conseguem gerar aprendizagem e comprometimento em todos os níveis e cita a visão compartilhada como uma das cinco disciplinas essenciais à aprendizagem organizacional. A visão compartilhada é definida por Senge (1990) como a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de uma mesma direção, a partir das visões individuais, de forma que haja não somente aceitação, mas verdadeiro engajamento, ou seja, compromisso genuíno.

Com base nesta compreensão, a presente pesquisa investigou as práticas de construção de visão compartilhada na organização Embracon. Tais práticas foram relacionadas com o comprometimento afetivo, conceito consolidado por Mowday, Porter e Steers (1982), que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

Este estudo é relevante para compreender e estimular a reflexão sobre práticas que possam contribuir para gerar comprometimento por parte das pessoas e consequente excelência no desempenho das organizações. Visou investigar, assim, principalmente, as contribuições da visão compartilhada para o comprometimento organizacional na Embracon, estabelecendo como objetivo geral a investigação das relações entre as práticas de gestão implantadas pela Embracon para construir a visão compartilhada e a contribuição dessa visão para o comprometimento organizacional. A pesquisa traz, ainda, três objetivos específicos, a fim de relacionar as práticas de visão compartilhada às três dimensões do comprometimento afetivo: (I) investigar as relações entre as práticas de visão compartilhada e o sentimento de lealdade; (ii) investigar as relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de pertencer; e (iii) investigar as relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de esforçar-se em prol da organização. Pressupõe-se que a Embracon tenha adotado práticas de compartilhamento de sua visão, que geraram o comprometimento afetivo de seus colaboradores, englobando um forte sentimento de lealdade e o desejo de pertencer e de esforçar-se em prol da organização.

Para alcançar os objetivos propostos, procedeu-se a um estudo do tipo exploratório e de natureza qualitativa. Quanto à estratégia, este é um estudo de caso único, realizado com base em uma pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de dados primários por meio

da aplicação de entrevista semiestruturada a gerentes das áreas comercial e administrativa da unidade da Embrakon de Fortaleza, estado do Ceará.

Além da introdução, este artigo é composto de cinco seções. Na segunda seção, aborda-se a fundamentação teórica concernente à visão compartilhada e ao comprometimento organizacional, objeto deste estudo. A terceira seção, por sua vez, discorre sobre a metodologia utilizada para a investigação. Já a quarta seção destina-se ao desenvolvimento do estudo de caso, composto do histórico da organização Embrakon e do processo de investigação e desenvolvimento da entrevista *in loco*, a fim de obter resposta para o problema especificado. A quinta seção apresenta os resultados obtidos, enquanto que a sexta trata das considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Visão compartilhada

O ambiente atual é cada vez mais desafiador para as organizações. A mudança é uma constante que torna necessária uma adaptação contínua por parte das empresas para garantir sua sobrevivência e perenidade.

A esse respeito, Lobato (2000) afirma que a realidade do mundo globalizado, marcado pela alta competição, exige que as empresas rompam com modelos passados e estruturas rígidas e ineficientes. Marsden e Townley (2001, p. 32) explicitam que

[...] o modo de organizar e o modo de saber estão fundamentalmente mudando. O objeto perante nós (organização) pode ser um alvo móvel, e nossas ferramentas analíticas de compreensão (“teoria”) podem precisar de reformulação. [...] A convicção de que o passado não é mais um guia adequado para o futuro é a mensagem central de algumas influentes prescrições para os gestores de hoje.

Marsden e Townley (2001) citam, ainda, a obra *The fifth discipline*, de Senge (1990), como exemplo dessas novas crenças que preconizam uma transformação nas práticas organizacionais e convidam acadêmicos e gestores a buscar novas formas de compreensão do presente e futuro, bem como uma alteração na certeza cartesiana que imperava no modelo organizacional clássico e burocrático.

Senge (2000, p. 38, grifo nosso) afirma que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o **comprometimento** e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. A capacidade das organizações de aprender a aprender está relacionada a práticas que Senge (2000) apresenta em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

O domínio pessoal, primeira disciplina, refere-se à capacidade do indivíduo de conhecer a si mesmo e agir de acordo com o que realmente importa, isto é, os seus valores mais profundos. Já a segunda disciplina, modelos mentais, consiste nas percepções que os sujeitos têm acerca do mundo, ou seja, nos pressupostos arraigados que geram os padrões de comportamento e precisam ser constantemente analisados e abertos a novas aprendizagens. A visão compartilhada, terceira disciplina, aprofundada neste estudo, é a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de uma mesma direção, a partir das visões individuais, de forma que haja não somente aceitação, mas verdadeiro engajamento, ou seja, compromisso genuíno. A quarta

disciplina, aprendizagem em equipe, é a capacidade dos membros de dialogarem, abrindo mão de suas ideias para um “pensar em conjunto”. Finalmente, a quinta disciplina, pensamento sistêmico, é a que integra as demais, que devem ser desenvolvidas em conjunto, numa inter-relação, ampliando-as, já que “a soma das partes pode exceder o todo” (SENGE, 2000, p. 45).

Nesta pesquisa, escolheu-se o enfoque de Senge (2000), que identifica a visão compartilhada como a terceira das cinco disciplinas essenciais nas organizações que aprendem e destaca a sua importância para criação de identidade organizacional e geração de comprometimento das pessoas com a empresa. “Uma visão compartilhada não é uma ideia [...] é uma força no coração das pessoas, uma força impressionante de poder” (SENGE, 2000, p. 233). O autor afirma que é possível criar uma visão compartilhada e indica diretrizes para disseminar a participação e o comprometimento, além de somente aceitação: “uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete a visão pessoal de cada uma delas” (SENGE, 2000, p. 234). Relaciona, ainda, o compartilhamento da visão com a capacidade de manter o ânimo e a tensão criativa.

Conforme Senge (2000), cada uma das cinco disciplinas pode ser pensada em três níveis distintos: práticas, princípios e essências. As práticas da visão compartilhada são o nível mais visível e envolvem o que é feito de forma coletiva, sendo este, portanto, o foco deste estudo. Para a criação de visão compartilhada, Senge (2000) cita as seguintes práticas: estímulo à visão pessoal; processo de construção da visão compartilhada *down-top* ou conectada às visões pessoais; compartilhamento frequente das visões (pessoal e compartilhada); âncora da visão compartilhada ao conjunto de ideias governantes – visão (o que fazer), propósito (por quê?) e valores essenciais (como atuar).

Segundo o autor, existem vários níveis de aceitação de uma visão, em uma graduação crescente da apatia ao comprometimento. Senge (2000) afirma que a visão compartilhada, ancorada nas práticas descritas, é capaz de gerar o mais alto nível de comprometimento, que é definido como um querer transformar a visão em realidade e criar todas as estruturas necessárias para tanto. A concepção de comprometimento, para Senge (2000), pode ser relacionada ao construto comprometimento afetivo, conforme consolidado por Mowday, Porter e Steers (1982).

## 2.2 Comprometimento organizacional

Quanto ao conceito do construto comprometimento organizacional, não existe um consenso, apesar de ser largamente estudado. Costa e Bastos (2009) constataram a multidimensionalidade do constructo comprometimento, ao empreenderem um estudo quantitativo com trabalhadores agrícolas. Há uma diversidade de definições, enfoques e instrumentos de medida, que, segundo Bastos et al. (2008), redundam em fragmentação e redundância conceitual. Bastos (1993) cita cinco enfoques teóricos, provenientes de áreas diversas do conhecimento, como a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social. São eles: o enfoque afetivo, o instrumental ou *side-beats*, o sociológico, o normativo e o comportamental.

Para nortear esta pesquisa, utiliza-se o enfoque afetivo ou atitudinal, consolidado por Mowday, Porter e Steers (1982), que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Elegeu-se esse enfoque por acreditar que esteja mais relacionado à ideia de comprometimento com a visão compartilhada abordada na teoria de Senge (2000, p. 236), quando afirma que “a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa” e que o “comprometimento é um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade” (SENGE, 2000, p. 246).

O comprometimento afetivo é uma relação que vai além da simples aceitação dos objetivos e das metas, pois envolve um querer contribuir e fazer algo pelo bem da organização.

Mowday, Porter e Steers (1982) conceituam comprometimento organizacional com enfoque em três aspectos: a) os sentimentos de lealdade, ou seja, uma forte crença nos valores e objetivos da organização, b) o desejo de se esforçar, isto é, a disposição em exercer esforço considerável em prol dos objetivos da organização e c) o desejo de pertencer, ou seja, um forte desejo de permanecer como membro da organização. Nesta pesquisa, busca-se evidenciar esses três fatores na empresa estudada, relacionando-os às práticas de visão compartilhada.

Já o trabalho de Buchanan (1974) citado por Bastos (1993) relaciona comprometimento organizacional à ideia de identificação com os valores como característica central do construto. Nesse sentido, comprometimento significa uma ligação psicológica dos indivíduos com a organização, internalizando a sua identidade, de forma a perceberem os valores, a missão e a visão como seus e a alinharem sentimentos e comportamentos para a realização dessa identidade (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006 apud LOPES; HONÓRIO, 2012). Assim, o indivíduo orgulha-se, esforça-se e permanece na organização porque realmente o deseja.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de conceituação do comprometimento organizacional, classificando-o em afetivo, normativo e instrumental. O comprometimento afetivo é visto como um apego à organização, o normativo como uma obrigação em permanecer na organização e o instrumental como a percepção dos custos envolvidos em deixar a organização. Medeiros e Enders (1998) validaram este modelo para a realidade brasileira, aplicando o instrumento revisado por Meyer, Allen e Smith (1993) em pequenas empresas do estado do Rio Grande do Norte.

Em uma pesquisa em organizações remotas da região norte do Brasil, Leite e Albuquerque (2013) constataram que a abordagem estratégica da gestão de pessoas, como a política de gestão que abrange visão, filosofia, missão e valores, conduz ao comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. O comprometimento é ainda relacionado a outras políticas, tais como o desenvolvimento de pessoas, a gestão de conflitos e as políticas de retenção de talentos (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

As pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), revelam que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam melhores indicadores de desempenho no trabalho, bem como menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa. Alguns estudos sugerem que, quanto maior o tempo de serviço na empresa, maior o comprometimento organizacional afetivo (COSTA; BASTOS, 2009). Rodrigues e Bastos (2013), em um estudo quantitativo com servidores públicos, concluíram que indivíduos casados, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira, na sua maioria, foram caracterizados com níveis de comprometimento e entrenchamento altos.

Tamayo (1998), por sua vez, observou uma correlação positiva dos valores organizacionais com o comprometimento. Em uma pesquisa quantitativa com empregados de empresas de energia elétrica, Tamayo et al. (2000) concluíram que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, visto que apresenta um núcleo motivacional complexo. Basicamente, o comprometimento organizacional parece atender motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de *status* social, de prestígio e de controle de pessoas e recursos.

Demo, Martins e Roure (2013), em um estudo quantitativo na Livraria Cultura, confirmaram que as políticas de Gestão de Pessoas são fortes preditoras do comprometimento organizacional. Os autores evidenciaram, ainda, que os colaboradores estão comprometidos principalmente pelo viés afetivo e se identificam com as metas e os valores da organização, envolvendo-se com papéis de trabalho que permitam a realização dos objetivos organizacionais.

Do ponto de vista das estratégias de pesquisa, Bastos e Borges-Andrade (1996) têm mencionado a importância de utilizar estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional. Costa e Bastos (2009) sugerem como agenda de pesquisas futuras estudos qualitativos, a fim de explorar as percepções do indivíduo quanto à organização e analisar os significados e os valores atribuídos às organizações públicas, ao grau de identificação e às medidas de produtividade neste segmento organizacional.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, que busca relacionar a visão compartilhada no enfoque de Senge (2000) e o comprometimento organizacional afetivo, conforme proposto por Mowday, Porter e Steers (1982).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesta pesquisa, quanto aos objetivos, é do tipo exploratório e de natureza qualitativa. Conforme Paiva Júnior et al. (2011), na pesquisa qualitativa, a confiabilidade e a validade são asseguradas por critérios distintos dos da pesquisa quantitativa, como a triangulação, a construção do *corpus* de pesquisa, a descrição clara, rica e detalhada e o *feedback* dos informantes. Dessa forma, nesta pesquisa, os dados primários constituem a principal referência para sustentar a análise dos resultados.

Quanto à estratégia, este é um estudo de caso único, que, segundo Yin (2010), consiste na melhor estratégia de pesquisa quando se examinam acontecimentos contemporâneos que não podem ser manipulados pelo pesquisador. Roesch (2006, p. 201), citando vários autores, ressalta o estudo de caso “com o fim de evocar descobertas e *insights* que possam iluminar a experiência de outros grupos similares”, adequando-se à motivação de compreender e estimular a reflexão sobre práticas que possam contribuir para gerar comprometimento por parte das pessoas e consequente excelência no desempenho das organizações.

A unidade de análise desta pesquisa foi a empresa Embracon Consórcio Nacional, unidade de Fortaleza, escolhida para o estudo de caso por ter se destacado nos últimos quatro anos na premiação pela Revista Você S/A como uma das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, tendo alcançado o primeiro lugar nesse *ranking* em 2010, 2011, 2012 e 2013 na categoria Bancos e Serviços Financeiros, e por ter sido também premiada pelo Jornal O Povo, ocupando quarto lugar em 2011 e segundo lugar em 2012 e 2013, como uma das “melhores empresas para trabalhar do Ceará”, evidenciando a consistência dos excelentes indicadores de desempenho relativos a clima organizacional e comprometimento.

O prêmio “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” da revista Você S/A nasceu em 1997, com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores. É atualmente a maior pesquisa acerca de clima organizacional do Brasil e, ao longo dos anos, vem desenvolvendo uma metodologia rigorosa, contando com o apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA), que inclui itens relativos às práticas de construção de identidade organizacional.

O estudo de caso permite lidar com uma série de fontes de evidências, que, na presente pesquisa, compreenderam coleta de dados secundários e primários. Para a coleta de dados secundários, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido consultados dois documentos internos da empresa: 1) Relatório *Culture Audit* 2011, que relata as práticas de gestão, e 2) Pesquisa de Clima Organizacional 2012.

A pesquisa de clima organizacional, aplicada pela consultoria independente Quorum Brasil em 2012, teve como público-alvo os colaboradores das áreas Administrativa e Comercial,

cuja população e amostra são indicadas no quadro 1. Ressalta-se que a Quorum Brasil, com atuação desde 2001 em todo o território nacional e em países da América Latina, é uma empresa líder em consultoria e pesquisa de mercado (QUORUM BRASIL, 2014).

Quadro 1: População e amostra da pesquisa de clima organizacional da Embracon, 2012

	Universo	Amostra
Colaboradores Administrativo	571	488
Colaboradores Comercial	1.644	987
Total	2.215	1.475

Fonte: Quorum Brasil (2014).

Na Pesquisa de Clima Organizacional, foi solicitado, por consultoria externa, aos entrevistados que avaliassem o quanto a Embracon atende às expectativas em relação a cada afirmação, atribuindo uma nota de 1 a 10, em uma graduação em que 1 representa “discordo totalmente” e 10 representa “concordo totalmente”.

Dentre as afirmações apresentadas na pesquisa, foram identificadas pelos autores deste artigo aquelas que se relacionavam às três dimensões do comprometimento afetivo, conforme quadro 2, exposto a seguir.

Quadro 2: Afirmações da pesquisa de clima organizacional da Embracon relacionadas às dimensões do comprometimento afetivo, conforme consolidado por Mowday, Porter e Steers (1982).

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO
Eu tenho orgulho de trabalhar no Embracon	Sentimento de lealdade
Comento com orgulho para meus amigos e parentes que trabalho no Embracon	Sentimento de lealdade
Pretendo trabalhar muito tempo no Embracon	Desejo de pertencer
Sei que posso fazer uma boa carreira profissional no Embracon	Desejo de pertencer
Sinto que eu faço a diferença no Embracon	Desejo de se esforçar em prol da organização

Fonte: adaptado de Quorum Brasil (2014).

Para a coleta de dados primários, foi aplicada uma entrevista semiestruturada a gestores da unidade de Fortaleza da Embracon, sendo sujeitos: dois gerentes da área comercial (gestor A e gestor B), uma gerente da área administrativa (gestor C), uma supervisora administrativa de campo (gestor D) e uma gerente da área de pessoas e resultados (gestor E). Buscou-se, assim, compreender a relação entre as práticas de visão compartilhada e o comprometimento sob a perspectiva dos entrevistados. Paiva Júnior et al. (2011, p. 199) argumentam que, na pesquisa qualitativa, “o tamanho da amostra não se revela tão importante na construção do *corpus*, contanto que haja evidência de saturação dos dados”.

A entrevista semiestruturada foi constituída de três partes. A primeira destinou-se a obter dados de identificação do entrevistado: nome, cargo e tempo de serviço na empresa. Já a segunda parte do instrumento de coleta destinou-se à realização de perguntas abertas, conforme apresenta o quadro 3.

Quadro 3: Perguntas abertas do instrumento de coleta de dados primários.

PERGUNTAS ABERTAS	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Qual a visão da empresa?	Visão com foco no positivo (SENGE, 2000).
2. Como a visão está sendo repassada para os colaboradores da organização?	Compartilhamento frequente das visões (pessoal e compartilhada) (SENGE, 2000).
3. Como foi construída a identidade da empresa (missão, visão e valores)?	Âncora da visão compartilhada ao conjunto de ideias governantes: visão (o que fazer), propósito (por quê?) e valores essenciais (como atuar) (SENGE, 2000).
4. Como a empresa estimula a visão pessoal dos líderes e dos colaboradores?	Estímulo à visão pessoal (SENGE, 2000).
5. A visão dos colaboradores é a visão da empresa?	Processo de construção da visão compartilhada <i>down-top</i> ou conectada às visões pessoais (SENGE, 2000).
6. A visão da empresa está no sangue dos colaboradores?	A visão compartilhada é uma força no coração das pessoas (SENGE, 2000).
7. As pessoas estão comprometidas com a visão da empresa? Os colaboradores conhecem, estão preparados e formados para seguir a visão da empresa?	Alto nível de comprometimento é definido como um querer transformar a visão em realidade e criar todas as estruturas necessárias para tanto (SENGE, 2000), ou seja, desejo de se esforçar em prol da organização.
8. Para você, o que significa trabalhar na Embraccon?	Verificar dimensões do constructo comprometimento afetivo: sentimento de lealdade, desejo de pertencer, desejo de se esforçar em prol da organização e relação afetiva do colaborador com a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Fonte: elaborado pelos autores.

A terceira parte da entrevista objetivou a mensuração do comprometimento organizacional, tendo sido aplicado o questionário consolidado por Meyer e Allen (1991) e validado por Medeiros e Enders (1998) aos gestores entrevistados, somente sendo considerados os indicadores de comprometimento afetivo, conforme o quadro 4. As respostas foram solicitadas tendo em vista a escala Likert: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Quadro 4: Afirmações e relação com os indicadores de comprometimento organizacional afetivo de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991).

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO
Eu sinto realmente os problemas da empresa como se fossem meus	Desejo de se esforçar em prol da organização
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	Sentimento de lealdade
<u>Esta organização merece minha lealdade</u>	<u>Sentimento de lealdade</u>
Na situação atual, permanecer na Embraccon é tanto uma necessidade quanto um desejo	Desejo de pertencimento
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização	Desejo de pertencimento
Meus liderados sentem realmente os problemas da empresa como se fossem deles	Desejo de se esforçar em prol da organização
Esta organização tem um imenso significado pessoal para meus liderados	Sentimento de lealdade
Meus liderados sentem que esta organização merece sua lealdade	Sentimento de lealdade
Na situação atual, permanecer na Embraccon é tanto uma necessidade quanto um desejo para meus liderados	Desejo de pertencimento
Meus liderados seriam muito felizes em dedicar o resto de suas carreiras a esta organização	Desejo de pertencimento

Fonte: adaptado de Medeiros e Enders (1998, p. 76).



O objetivo desta parte da entrevista não foi mensurar quantitativamente o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores, mas enriquecer as informações contextuais fornecidas pelos participantes nas perguntas abertas, como forma de triangulação de dados e de *feedback* dos informantes ou de confirmabilidade, que, segundo Paiva Júnior et al. (2011, p. 203), consiste na obtenção direta dos dados e geralmente de repetidas afirmações que o pesquisador tenha ouvido, visto ou experienciado com relação ao fenômeno em estudo.

Salienta-se, ainda, que as entrevistas foram conduzidas por dois pesquisadores em ambiente acolhedor e sem restrição temporal.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Conforme informações do relatório interno *Culture Audit*, o Consórcio Nacional Embraccon, cuja razão social é Embraccon Administradora de Consórcio Ltda., foi fundado em 1988 por dois profissionais com larga experiência no mercado de consórcios e que têm como filosofia de trabalho conhecer e atender as necessidades dos clientes com o máximo de competência e responsabilidade.

Com muitos anos de história, a Embraccon vem ampliando cada vez mais sua participação no mercado de consórcios e, graças aos diversos esforços empreendidos dentro e fora da organização para realizar negócios de maneira ética, justa e socialmente responsável, consolidou a sua posição como uma das melhores administradoras de consórcios do Brasil. Em novembro de 2012, possuía 2.215 colaboradores, distribuídos em uma matriz (Santana de Parnaíba), duas extensões da matriz (São Paulo e Campinas) e quatro unidades (Curitiba, Fortaleza, Goiás e Recife), com 60 filiais em todo o Brasil.

Internamente, a Embraccon estabelece políticas de recursos humanos que estimulam o desenvolvimento dos colaboradores em um ambiente de trabalho no qual é visado o equilíbrio entre os aspectos pessoais e profissionais de todos. A missão da Embraccon é “gerar encantamento”, baseando sua atuação nos seguintes valores: comprometimento, transparência, relacionamento, prosperidade, integridade, confiança, espírito de equipe e evolução humana. Sua visão de futuro é “Ser uma das maiores administradoras de consórcios independente do Brasil nos próximos cinco anos”. (EMBRACON, 2011).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Práticas de construção da visão compartilhada na Embraccon

As práticas descritas a seguir foram colhidas de dados secundários, a partir do relatório interno *Culture Audit*, fornecido pela área de recursos humanos da empresa, bem como de dados primários, relatados pelos gestores entrevistados. Percebe-se que as práticas adotadas desde o início do relacionamento do colaborador com a empresa têm o potencial de construir visão compartilhada, conforme Senge (2000) recomenda: estimulam a visão pessoal; foram construídas em um processo *down-top* ou conectadas às visões pessoais; há compartilhamento frequente das visões (pessoal e compartilhada); e as ideias governantes – visão (o que fazer), propósito (por quê?) e valores essenciais (como atuar) – têm foco no positivo. Para a triangulação dos dados coletados, as práticas descritas no relatório (dados secundários) foram comparadas às práticas relatadas na entrevista semiestruturada e são apresentadas no quadro 5.

Quadro 5: Práticas – comparação de dados secundários e primários.

PRÁTICAS DESCRITAS NO <i>CULTURE AUDIT</i>	GESTORES QUE RELATARAM A PRÁTICA NA ENTREVISTA
Integração – quando um novo colaborador é admitido, passa por um processo de integração, sendo recepcionado no primeiro dia por um colaborador da área de Pessoas & Resultados e apresentado em todas as áreas da Embracon. Durante os primeiros quinze dias, o novo colaborador realiza alguns treinamentos antes de ser inserido em sua respectiva área. Nesses treinamentos, são abordados vários assuntos, desde a identidade organizacional (missão, valores e visão e código de conduta) até treinamentos específicos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários ao desempenho das suas atividades.	Gestores A, C, D e E
Continuação da integração – na sua área, o colaborador é acompanhado durante os três primeiros meses por um colaborador que foi eleito pelo gestor da área como um padrinho/madrinha, consolidando os conhecimentos adquiridos na integração, além de assumir a responsabilidade de treiná-lo em todos os procedimentos operacionais da área, para garantir a execução da tarefa de forma correta, e ambientá-lo com os colegas e a rotina da empresa.	Gestores A, B, C e E
A missão e os valores Embracon foram criados por toda a equipe dirigente da organização no ano de 2005. Foram inúmeros encontros até chegar à concretização e declaração daquilo que já era praticado na Embracon – “gerar encantamento”. A Embracon assume, conscientemente, a missão de gerar encantamento a partir de ações e resultados que materializem sonhos, dinamizem soluções e alavancuem prosperidade.	Gestores A, B, C, D e E
Avaliação de áreas: semestralmente, os colaboradores e gestores avaliam as áreas que lhe prestaram serviço. Esta avaliação é disposta em uma plataforma monitorada por uma consultoria externa, isenta de comprometimento com a situação atual de cada área. Para esse tipo de avaliação, existem indicadores preestabelecidos que apontam a qualidade do serviço prestado por cada uma das áreas. É uma oportunidade de os colaboradores contribuírem com sugestões e opinarem diante das decisões tomadas e dos processos modificados.	Gestores A, C, D e E
Código de ética: é a “bíblia que norteia todas as nossas relações” (relatório interno sobre as práticas de gestão) e é um instrumento que busca a realização dos princípios, da visão e da missão da empresa. Serve para orientar as ações dos colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage, tornando-se um aspecto importante de inspiração e comprometimento dos colaboradores.	Gestores A, B, C, D e E
Um aspecto da cultura que influencia a construção de visão compartilhada é a proximidade que os colaboradores têm com suas respectivas lideranças. O número reduzido de níveis hierárquicos (diretoria; gerentes de área; gerentes de departamento; supervisores; e colaboradores) faz com que a relação colaborador – liderança e colaborador – diretoria seja muito mais próxima, permitindo que os colaboradores se sintam respeitados e recebam um tratamento individualizado de modo que se percebam como únicos e especiais.	Gestores A, B, C, D e E
CICE – Canal Interno de Comunicação Embracon: é uma espécie de intranet e encontra-se disponível para todos os colaboradores. Pode ser acessado pelo endereço <a href="http://www.embraconnet.com.br">www.embraconnet.com.br</a> , no qual são disponibilizados inúmeros serviços e documentos para consulta, além do jornal intitulado “Bom Dia”, que é uma forma eficiente de mostrar as novidades, transmitir valores, informar sobre o mercado, registrar o desempenho e contar histórias de sucesso, estimulando a participação e o comprometimento.	Gestores A, B, C, D, E
Café/ <i>happy hour</i> com diretor: é um canal direto de comunicação entre a diretoria da empresa e os colaboradores. São encontros que acontecem, no mínimo, duas vezes por ano, em que o diretor conscientiza o colaborador da realidade mercadológica da organização, do andamento de novos projetos, da implantação de novos processos, de possíveis mudanças e das grandes conquistas, além de informar os colaboradores sobre a última pesquisa de clima organizacional aplicada. Todos os colaboradores participam desse momento com muito entusiasmo. Na maioria das vezes, o diretor percorre as unidades e filiais ministrando o “café/ <i>happy hour</i> com diretor”, e, caso não seja possível percorrer as unidades e filiais, a empresa transmite o evento realizado na matriz por meio da tecnologia de videoconferência.	Gestores A, B, C, D e E

PRÁTICAS DESCRITAS NO <i>CULTURE AUDIT</i>	GESTORES QUE RELATARAM A PRÁTICA NA ENTREVISTA
Departamento de comunicação interna: tem como principal atribuição o processo de troca de informações com os colaboradores, visando desenvolver uma um ambiente em que as pessoas participem juntas e se envolvam nos processos de mudança. A empresa entende que a comunicação é fundamental para estimular o sentido de pertencer, o que gera comprometimento por parte dos colaboradores.	Gestores A, B, C, D e E
Na Embrakon, a pesquisa de clima organizacional é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento. A pesquisa é aplicada anualmente para todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo utilizada uma metodologia objetiva e segura, disposta em uma plataforma monitorada por uma consultoria externa, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais. A análise, o diagnóstico e as sugestões são compilados e usados como instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e de avaliação de políticas internas. Vale reforçar que os diretores se comprometem com os colaboradores no sentido de fornecer um retorno individual (caso exista algum comentário deixado na pesquisa que seja direcionado para determinado líder ou colaborador) e grupal de todos os aspectos relevantes apontados na pesquisa.	Gestores A, B, C, D e E
Plantão do colaborador: é uma espécie de escuta aos colaboradores que trazem assuntos relevantes que precisam de atenção e tratamento, sendo realizado trimestralmente por um profissional da área de Pessoas & Resultados. Nomeado internamente “Dia do Colaborador”, consiste em um trabalho estratégico com dois objetivos principais: 1) contribuir para o bem-estar dos colaboradores, propiciando apoio e orientação nos segmentos profissionais e pessoais de maneira individualizada; e 2) atuar como um parceiro da liderança, trazendo, por meio dos <i>feedbacks</i> dos colaboradores, a possibilidade de desenvolvimento mútuo (líder e liderados).	Gestores C, D e E
Política de portas abertas: a política de portas abertas tem marcado a história da Embrakon como uma de suas principais características, que inclui, por exemplo, o perfil dos diretores, que estão disponíveis para acesso direto a qualquer colaborador por meio de uma linha de telefone ou e-mail, respondido pessoalmente. Quando as pessoas se sentem livres para opinar, entrar na sala do chefe e tirar uma dúvida, discutir um conceito, dar uma ideia ou simplesmente um bom dia, percebem o quanto estão no mesmo barco e que fazem parte do mesmo mundo.	Gestores A, B, C, D e E

Fonte: elaborado pelos autores com base em relatório *Culture Audit* e na entrevista semiestruturada aplicada aos gestores.

Segundo Tamayo (1998, p. 56), “o pensamento coletivo em uma organização expressa a forma concreta como são representados a sua missão, as suas normas, os seus objetivos”. Observa-se, dentre as práticas descritas no relatório interno, que as mais relatadas e, portanto, percebidas pelos gestores entrevistados são: divulgação da missão, visão e valores, código de ética, reduzido número de níveis hierárquicos, *happy hour* com o diretor, pesquisa de clima organizacional, política de portas abertas, canal interno de comunicação e departamento de comunicação interna. Isso sugere que há maior percepção, pelos gestores entrevistados, das práticas que estimulam participação. Esses resultados estão em coerência com o que sustenta Senge (2000) ao afirmar que o processo de construção de visão compartilhada tem práticas *down-top* ou conectadas às visões pessoais.

Ao serem questionados sobre como foi construída a identidade da empresa, os entrevistados foram unânimes em relatar o processo participativo, como menciona o gestor A: “A participação das pessoas para a construção da visão foi 100%”. Em consonância, relata o gestor D: “A missão estabelecida em 2005 tinha muito a ver com o que já fazíamos”. E o gestor C: “Na construção da visão, houve muito contato dos padrões conosco, para criar um projeto com base nas pessoas. [...] A missão está presente em tudo”.

Em resposta à pergunta “qual é a visão da empresa?”, todos os entrevistados demonstraram perfeito conhecimento sobre o tema. Em resposta à questão “como a visão está sendo repassada aos colaboradores?”, foi observada sintonia com o relato das práticas de divulgação da identidade, como

afirma o gestor D: “a visão é repassada claramente: aonde chegamos e para onde queremos ir”.

O estímulo à visão pessoal é uma característica citada por Senge (2000) para práticas de construção de visão compartilhada. Na Embraccon, esse estímulo é vivenciado, principalmente, pela política de portas abertas, relatada por todos os entrevistados. Pode-se constatar isso na fala do gestor C: “não existe medo de participar”, quando relata que os colaboradores são estimulados a compartilharem suas visões pessoais.

Esses resultados estão em consonância com os achados de Tamayo (1998), que correlacionou positivamente os valores organizacionais e o comprometimento afetivo.

## 5.2 As relações entre as práticas de visão compartilhada e o sentimento de lealdade

As respostas dos gestores entrevistados indicam um alto grau de sentimento de lealdade e comprometimento, conforme tabela 1.

Tabela 1: Avaliação da dimensão “sentimento de lealdade” do construto comprometimento afetivo, de acordo com modelo de Meyer e Allen (1991).

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES	MÉDIA
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	Sentimento de lealdade	5
Esta organização merece minha lealdade	Sentimento de lealdade	5
Esta organização tem um imenso significado pessoal para meus liderados	Sentimento de lealdade	4,75
Meus liderados sentem que esta organização merece sua lealdade	Sentimento de lealdade	4,5

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados primários.

Fazendo a triangulação desses dados com a pesquisa de clima organizacional 2012, percebe-se uma congruência, conforme demonstrado na tabela 2, exposta a seguir.

Tabela 2: Avaliação da dimensão “sentimento de lealdade” do construto comprometimento afetivo, de acordo com pesquisa de clima organizacional de 2012.

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO	MÉDIA GERAL COMERCIAL	MÉDIA GERAL ADMINISTRATIVO
Eu tenho orgulho de trabalhar no Embraccon	Sentimento de lealdade	9,68	9,6
Comento com orgulho para meus amigos e parentes que trabalho no Embraccon	Sentimento de lealdade	9,52	9,49

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados secundários.

Em sintonia com esses dados, os gestores entrevistados relataram um forte sentimento de lealdade e orgulho em trabalhar na Embraccon. Um fato que chama a atenção ocorreu com a gestora C, que, ao chegar em casa após o parto do seu primeiro filho, recebeu um telefonema do próprio diretor parabenizando-a. Observa-se bastante emoção no seu relato a esse respeito: “Eu tive um bebê e o presidente da empresa ligou para a minha casa! Pensei: Nossa!!! O presidente ligou pra mim!!!”, o que demonstra que a organização tem um imenso significado para a gestora entrevistada, despertando o sentimento de lealdade.

### 5.3 As relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de pertencimento

Tabela 3: Avaliação da dimensão “desejo de pertencimento” do construto comprometimento afetivo, de acordo com modelo de Meyer e Allen (1991).

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES	MÉDIA
Na situação atual, permanecer na Embracon é tanto uma necessidade quanto um desejo	Desejo de pertencimento	5
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização	Desejo de pertencimento	4,75
Na situação atual, permanecer na Embracon é tanto uma necessidade quanto um desejo para meus liderados	Desejo de pertencimento	4,75
Meus liderados seriam muito felizes em dedicar o resto de suas carreiras a esta organização	Desejo de pertencimento	4,25

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados primários.

Também se percebe um alto grau de comprometimento quanto ao desejo de pertencimento, que é coerente com o resultado da pesquisa de clima organizacional, conforme dados da tabela 4.

Tabela 4: Avaliação da dimensão “desejo de pertencimento” do construto comprometimento afetivo, de acordo com pesquisa de clima organizacional de 2012.

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO	MÉDIA GERAL COMERCIAL	MÉDIA GERAL ADMINISTRATIVO
Pretendo trabalhar muito tempo na Embracon	Desejo de pertencimento	9,5	9,34
Sei que posso fazer uma boa carreira profissional na Embracon	Desejo de pertencimento	9,46	9,09

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados secundários.

Esses dados são coerentes com as colocações dos gestores entrevistados, quando questionados sobre qual era o significado de trabalhar na Embracon:

“Para mim, significa encantamento; quero ficar até me aposentar!” (Gestor A).

“Trabalhar na Embracon é ser campeão lá em casa!” (Gestor A).

“Trabalhar aqui é ser feliz!” (Gestor B).

“Oportunidade de realização e muita magia, poder levar satisfação a uma pessoa! Todo dia realizo sonhos das pessoas e estou realizando os meus!” (Gestor C).

“É gerar encantamento!” (Gestor D).

“É gerar encantamento!” (Gestor E).

Esses relatos atestam a dimensão do desejo de pertencimento do constructo de comprometimento afetivo consolidado por Mowday et al. (1982). Esse desejo também é evidenciado por meio do longo tempo de atuação dos entrevistados na empresa: 12 anos (gestor A), nove anos (gestor B), 12 anos (gestor C), 12 anos (gestor D) e 10 anos (gestor E).

Além disso, todos os entrevistados manifestaram desejo de permanecer na empresa.

Este fato está em consonância com os estudos que sugerem que, quanto maior o tempo de serviço na empresa, maior o comprometimento organizacional afetivo (COSTA; BASTOS, 2009).

#### 5.4 As relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de se esforçar em prol da organização

Novamente, conforme apresentado na tabela 5, encontra-se um alto grau de comprometimento na dimensão desejo de se esforçar em prol da organização. Porém, comparando com os demais aspectos, este apresentou avaliação ligeiramente inferior nos dados da pesquisa de clima, como segue na tabela 6.

Tabela 5: Avaliação da dimensão “desejo de se esforçar em prol da organização” do construto comprometimento afetivo, de acordo com modelo de Meyer e Allen (1991).

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES	MÉDIA
Eu sinto realmente os problemas da empresa como se fossem meus	Desejo de se esforçar em prol da organização	5
Meus liderados sentem realmente os problemas da empresa como se fossem deles	Desejo de se esforçar em prol da organização	4,5

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados primários.

Tabela 6: Avaliação da dimensão “desejo de se esforçar em prol da organização” do construto comprometimento afetivo, de acordo com pesquisa de clima organizacional de 2012.

AFIRMAÇÕES	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO	MÉDIA GERAL COMERCIAL	MÉDIA GERAL ADMINISTRATIVO
Sinto que eu faço a diferença na Embracon	Desejo de se esforçar em prol da organização	8,97	8,86

Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados secundários.

Nas entrevistas, percebe-se uma grande motivação por parte dos colaboradores no sentido de “fazer acontecer” o bom resultado para a empresa, como se os objetivos corporativos fossem parte dos objetivos pessoais, o que significa um forte desejo de se esforçar em prol da organização, já que o colaborador se sente partícipe de sua construção e dos seus resultados. Esses achados são compatíveis com o alto nível de comprometimento definido por Senge (2000) como um querer transformar a visão em realidade e criar todas as estruturas necessárias para tanto.

Esses resultados corroboram, também, a afirmação de Siqueira e Gomide Júnior (2004), de que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam melhores indicadores de desempenho no trabalho.

#### 5.5 Percepção do valor corporativo “comprometimento” por parte dos gestores e colaboradores

A pesquisa de clima organizacional, anualmente, avalia a percepção dos líderes e dos colaboradores acerca do cumprimento dos seus valores organizacionais, dentre os quais está incluído o “comprometimento”. As tabelas 7 e 8 apresentam os resultados dessa percepção no ano de 2012.

Tabela 7: Percepção sobre o cumprimento, por parte dos líderes, do valor corporativo “comprometimento”

ÁREA	Administrativa	Comercial
MÉDIA	9,2	9,1

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional (2012).

Tabela 8: Percepção sobre o cumprimento, por parte dos colaboradores, do valor corporativo “comprometimento”.

ÁREA	Administrativa	Comercial
MÉDIA	9,0	8,7

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional (2012).

Os resultados da pesquisa de clima indicam que tanto líderes como colaboradores têm uma alta percepção do cumprimento do valor corporativo comprometimento, com uma avaliação ligeiramente superior da percepção dos líderes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados permitiram alcançar o objetivo geral deste estudo, que é investigar as relações entre as práticas de gestão implantadas pela Embraccon para construir visão compartilhada e a contribuição dessas práticas para o comprometimento organizacional. As práticas mais percebidas pelos entrevistados são: a divulgação da missão, da visão e dos valores, o código de ética, o reduzido número de níveis hierárquicos, o *happy hour* com o diretor, a pesquisa de clima organizacional, a política de portas abertas, o canal interno de comunicação e o departamento de comunicação interna.

Foram também alcançados os objetivos específicos, que relacionaram as práticas de visão compartilhada às três dimensões do comprometimento afetivo. A investigação das relações entre as práticas de visão compartilhada e o sentimento de lealdade demonstrou que as práticas que estimulam participação geram nos colaboradores um sentimento de fidelidade por meio do orgulho de estar na organização e do significado que esta tem para eles. Já a investigação das relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de pertencimento permitiu concluir que os colaboradores desejam estar na organização e que alguns demonstram intenção de permanecer até a sua aposentadoria. A investigação das relações entre as práticas de visão compartilhada e o desejo de se esforçar em prol da organização, por sua vez, atestou que os colaboradores estão totalmente focados na visão e na missão da organização.

Fazer tudo em prol da empresa para eles é também fazer parte dela, transmitindo um sentimento de donos da organização e de que os bons resultados trazem benefícios tanto para os acionistas quanto para os colaboradores. Foi confirmado, assim, o pressuposto de que a Embraccon adotou práticas de compartilhamento de sua visão, que geraram comprometimento afetivo de seus colaboradores com forte sentimento de lealdade, desejo de pertencimento e de se esforçar em prol da organização.

Como limitação deste estudo, aponta-se o fato de a coleta de dados primária ter sido realizada em uma única unidade, de modo que os resultados não podem ser generalizados para toda a empresa ou para outras organizações. Outra limitação foi a indisponibilidade de tempo para a realização da coleta de dados primários junto aos colaboradores de nível operacional, a fim de comparar esses dados com os obtidos junto aos líderes e gerar uma visão mais completa sobre o tema.

Recomenda-se replicar esta pesquisa, incluindo a coleta de dados primários de líderes e liderados, com o intuito de compará-los e eleger a amostra mais representativa de toda a organi-

zação, para possibilitar uma visão mais ampla da realidade. Também se recomenda a realização de estudos qualitativos em outras organizações, com o objetivo de aprofundar a compreensão das relações entre as práticas de visão compartilhada e o comprometimento organizacional, inclusive abordando os demais enfoques do constructo, a fim de enriquecer os estudos sobre o assunto abordado.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento no trabalho: Um estudo de casos. **Psychologia: Teoria e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 205-217, 1996.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas de polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 280-297, maio/ago. 2009.
- DEMO, G.; MARTINS, P. de R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.
- RELATÓRIO *Culture audit* 2011. **Embracon**, 2011.
- GREAT place to work: Ceará 2011. **Jornal O Povo**. Disponível em: <[http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications\\_Documents/ceara\\_o\\_povo\\_gptw\\_09nov\\_p\\_24\\_2.pdf](http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Publications_Documents/ceara_o_povo_gptw_09nov_p_24_2.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2013.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 803-822, dez. 2013.
- LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- LOPES, C. A.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma cooperativa da área de educação na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Belo Horizonte: **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 21, v. 11, n. 2, jul./dez. 2012.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: GLEGG, S., HARD, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 31-56.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998.
- MELHORES Empresas para trabalhar. **Revista Exame**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/>>. Acesso em: 10 maio 2013.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.



- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and tests of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 3, n. 13, p. 190-209, set./dez. 2011.
- QUORUM BRASIL. **Pesquisa Clima Organizacional Embracou 2012**. São Paulo, 2012.
- QUORUM BRASIL. **História**. Disponível em: <<http://www.quorumbrasil.com/historia>>. Acesso em: 05 jun. 2014.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entricheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, ago. 2013.
- ROESH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: OP Traduções. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGESANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.
- TAMAYO, A. et al. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais... Florianópolis**, 2000.
- YIN, Robert, K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010