

Gest-305

**ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**
O CASO DA COCA-COLA SABCO (MOÇAMBIQUE), S.A.R.L

Arsénio Xadrequé Maunze

Trabalho de Licenciatura em Gestão

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA

Outubro de 2007

Maputo, Moçambique

Declaração

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

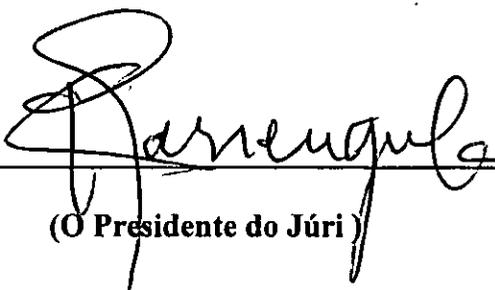
Maputo, _____ de _____ de 2007

Arsénio Xadrique Maunze

(Arsénio Xadrique Maunze)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com _____ valores no dia _____ de _____ de 2007 pelos membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(O Presidente do Júri)

(O Arguente)

(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos pelo amor,
carinho e apoio transmitidos em todas as
fases de minha vida.

e

à minha namorada que muito contribuiu para
que este trabalho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento especial vai a minha família e muito especialmente aos meus tios que durante esta parte final da minha vida estudantil souberam me dar todo o apoio, desde o material até o moral.

Agradeço à Coca-Cola Sabco Moçambique S.A.R.L especialmente aos trabalhadores, que com presteza e atenção dispensaram alguns momentos de seu tempo, colaborando para o êxito da pesquisa.

À minha supervisora, Prof. Doutora Maria Antónia Lopes, vai o meu especial agradecimento pela força, dedicação, paciência, pois apesar das suas imensas ocupações profissionais, prestou – me uma atenção que merece realce na elaboração do presente trabalho.

E finalmente o meu muito obrigado à todos os meus colegas e amigos que directa e indirectamente sempre deram me um apoio e uma força que contribui grandemente para que continuasse a lutar até chegar a esta fase.

“Boa administração significa fazer coisas decentes tanto por parte dos trabalhadores quanto dos clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. A organização é um fenômeno humano e social, moral até.”

Peter Drucker

RESUMO

O estudo aborda o comprometimento organizacional como estratégia importante dentro da organização que busca um diferencial competitivo num ambiente de turbulência económica.

Com a globalização os gestores organizacionais passaram a preocupar-se com este aspecto, que se tornou um diferencial competitivo, para toda e qualquer empresa, principalmente as organizações, que depende de seu pessoal para o seu sucesso da organização.

Para estudar este fenómeno foi utilizado o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), onde os colaboradores permanecem na empresa por que querem, apresentam um vínculo afectivo onde destaca-se a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais, e expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização. A base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. A base do vínculo normativo refere-se à introjecção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma.

Os resultados apontam que os trabalhadores da organização estudada (Coca-Cola Sabco Moçambique) predomina o comprometimento afectivo, ou seja, os indivíduos identificam-se com a organização e apresentam fortes sinais de lealdade. As consequências comportamentais decorrentes do enfoque afectivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa. Os indivíduos mais afectivamente comprometidos e satisfeitos com a sua vida profissional e familiar possuem maior tendência a sentirem-se motivados, a contribuir para a organização com menor *turnover*, absentismo mais baixo, desempenho elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	3
1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Definição do Problema	4
1.2 Objectivos da Pesquisa	4
1.5 Metodologia	5
1.6 limitações do estudo.....	5
1.7 Estrutura do Trabalho	6
CAPÍTULO II	7
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.1.1 O Comprometimento Organizacional: As Vertentes Conceptuais.	10
2.1.2 Os Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional	12
CAPÍTULO III.....	20
3. ESTUDO DE CASO: COCA - COLA SABCO MOÇAMBIQUE, S.A.R.L.....	20
3.1 Apresentação da Empresa	20
3.1.1 Origens e Evolução Histórica	20
3.1.2. Instrumentos Usados.....	22
3.2 Resultados e Discussões	24
CAPÍTULO IV.....	34
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
CAPÍTULO V	36
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
CAPÍTULO VI.....	39
6. ANEXO.....	39

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Características relacionadas ao comprometimento do tipo instrumental ou calculativo.....25

Tabela 2 – Características relacionadas ao comprometimento do tipo normativo.....27

Tabela 3 – Características relacionadas ao comprometimento do tipo afectivo.....29

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo instrumental ou calculativo.....30

Gráfico 2 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo normativo.....31

Gráfico 3 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo afectivo.....32

LISTAS DE ABREVIATURAS

CCS - Coca-Cola SABCO (PTY) limited

SABCO – South Africa Bottling Company

CCS (MOÇAMBIQUE) - Coca-Cola Sabco Moçambique

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Neste ambiente de turbulência, rápidas mudanças económicas e de alta competitividade onde as organizações estão inseridas têm sido apontadas como factores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações.

Toda essa situação tem induzido as organizações a repensarem conceitos, paradigmas e novas formas de gestão, acerca de estratégias que as tornem capazes de, não só, sobreviverem na luta selvagem dos mercados, mas sobretudo, buscarem um diferencial, através do envolvimento da mão-de-obra, condição essencial para qualquer organização que busca a excelência através dos seus produtos e serviços, de modo a responder a globalização da economia e da competitividade no mercado internacional.

Diante disso o compromisso das organizações para com os trabalhadores, a questão de qualidade de vida no trabalho entra em evidência. As pessoas passam a ser a principal base da nova organização, envolvendo-as em diversos níveis, sendo abordados como parceiros e não mais como meros recursos humanos.

Por outra as disputas organizacionais por mercados têm tornando o mundo cada vez mais competitivo, de forma que para se obter vantagem competitiva e atingir suas metas, as empresas necessitam de pessoas comprometidas que se identificam com as organizações.

A par disso, as políticas e as práticas de recursos humanos referente a comprometimento possuem tendência a serem mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmoniosa, mantendo sua integridade física e mental, valorizando-o enquanto pessoa.

Os novos tempos exigem comprometimento e motivação elevada. É dentro desse contexto que uma gestão de recursos humanos actualizada deve aportar uma contribuição significativa, para que a empresa alcance seus objectivos, dentro do conceito de

crescimento e manutenção nos negócios, lembrando que resultados são obtidos através de pessoas.

O estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam, e o tornam produtivo para as organizações.

A empresa em foco nesta pesquisa foi a Coca-Cola SABCO (Moçambique), engarrafadora de produtos da Coca-Cola, tendo ela como objectivos: ser produtor, distribuidor e anunciante de bebidas não alcoólicas de Moçambique, proporcionando ao consumidor exactamente o que ele quer e com alta qualidade.

1.1 Definição do Problema

Como o comprometimento organizacional é um factor chave da organização?

1.2 Objectivos da Pesquisa

1.2.1 Objectivo Geral

- Avaliar o comprometimento organizacional nos recursos humanos da Coca-Cola.

1.2.2 Objectivos Específicos

- Conceituar o comprometimento organizacional;
- Analisar os componentes do comprometimento organizacional;
- Verificar se as dimensões ou enfoques do comprometimento organizacional influenciam de maneira diferente o comprometimento da força de trabalho na Coca-Cola;
- Identificar o grau de comprometimento dos trabalhadores da Coca-Cola;

1.4 Justificativa da Escolha do Tema

Actualmente, os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital.

Estas características colocam os recursos humanos como uma activo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação. O estudo do comprometimento organizacional fornece instrumentos aos profissionais dos recursos humanos para que sejam capazes de garantir aos seus colaboradores um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação das maiores necessidades individuais e também criar um espírito de segurança no emprego de modo que o trabalhador possa confiar na organização e comprometer-se, pois a qualidade de vida só é alcançada quando há comprometimento com a vida e com o trabalho.

1.5 Metodologia

Para a elaboração do trabalho recorreu-se a fontes secundárias como pesquisas bibliográficas, consultas em alguns sítios da *internet*, jornais e revistas que permitiram a dissertação do marco teórico.

A metodologia usada para a construção do presente estudo caracterizou-se de natureza aplicada, tendo em vista seus objectivos, e de acordo com o objectivo em exame.

Este trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, com a apresentação e aplicação de um estudo de caso.

O estudo de caso é realizado buscando-se analisar, através de um levantamento estatístico descritivo, o comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho do ponto de vista dos trabalhadores que responderam aos questionários.

1.6 limitações do estudo

Dentre as limitações do trabalho o facto do mesmo não ter abrangido 100% dos trabalhadores da empresa é uma das principais, pois com um censo, os resultados teriam maior precisão da real situação dos mesmos em relação a organização da qual fazem parte.

Por ser um estudo de caso simples, os resultados do trabalho limitam-se a empresa em foco, não podendo ser generalizado para outras organizações.

A revisão de literatura limitou-se a uma resumida quantidade de teóricos, pois o tema ainda é pouco abordado, sendo que boa parte dos autores encontrados trabalham o tema de forma resumida, em muitos casos como tópicos de discussões relacionadas a comportamento organizacional.

Estas características colocam os recursos humanos como uma activo organizacional que como tal necessita de ser valorizado através de investimento em formação. O estudo do comprometimento organizacional fornece instrumentos aos profissionais dos recursos humanos para que sejam capazes de garantir aos seus colaboradores um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação das maiores necessidades individuais e também criar um espírito de segurança no emprego de modo que o trabalhador possa confiar na organização e comprometer-se, pois a qualidade de vida só é alcançada quando há comprometimento com a vida e com o trabalho.

1.5 Metodologia

Para a elaboração do trabalho recorreu-se a fontes secundárias como pesquisas bibliográficas, consultas em alguns sítios da *internet*, jornais e revistas que permitiram a dissertação do marco teórico.

A metodologia usada para a construção do presente estudo caracterizou-se de natureza aplicada, tendo em vista seus objectivos, e de acordo com o objectivo em exame.

Este trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, com a apresentação e aplicação de um estudo de caso.

O estudo de caso é realizado buscando-se analisar, através de um levantamento estatístico descritivo, o comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho do ponto de vista dos trabalhadores que responderam aos questionários.

1.6 limitações do estudo

Dentre as limitações do trabalho o facto do mesmo não ter abrangido 100% dos trabalhadores da empresa é uma das principais, pois com um censo, os resultados teriam maior precisão da real situação dos mesmos em relação a organização da qual fazem parte.

Por ser um estudo de caso simples, os resultados do trabalho limitam-se a empresa em foco, não podendo ser generalizado para outras organizações.

A revisão de literatura limitou-se a uma resumida quantidade de teóricos, pois o tema ainda é pouco abordado, sendo que boa parte dos autores encontrados trabalham o tema de forma resumida, em muitos casos como tópicos de discussões relacionadas a comportamento organizacional.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em 6 capítulos, a saber: introdução, revisão de literatura, estudo de caso, conclusões e recomendações, referências bibliográficas e anexo. O trabalho foi estruturado de modo a facilitar sua leitura e compreensão.

O capítulo 1 refere-se a introdução do trabalho, a qual evidencia a contextualização do problema a ser pesquisado, objectivos, justificativa da escolha do tema e metodologia a aplicar.

A revisão de literatura é feita no capítulo 2, nela são mostradas as contribuições de diversos autores, no que se refere aos assuntos abordados. São focalizados aspectos relevantes do comprometimento organizacional enfatizando-se as vertentes conceptuais, os modelos multidimensionais e as suas várias perspectivas.

No capítulo 3 é apresentado o estudo de caso em que são demonstrados os resultados encontrados a partir da análise e interpretação dos dados colectados.

O capítulo 4, denominado de conclusões e recomendações, refere-se a apresentação das principais conclusões após a análise dos resultados obtidos e as devidas recomendações face aos eventuais resultados e considerações finais.

O capítulo 5 e 6, trazem as referências bibliográficas e o anexo respectivamente, na referência são relacionados os autores que compuseram a pesquisa bibliográfica, e seus respectivos trabalhos consultados. No capítulo do anexo está o modelo do questionário utilizado na pesquisa de campo.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo faz uma revisão de literatura sobre a temática deste trabalho, focando o comprometimento organizacional. Não basta comprometer os colaboradores ou envolvê-los sem que isso depois traga melhorias nas suas vidas, pois é necessário antes definir-se ou preocupar em criar condições de trabalho que os mantêm satisfeitos com as suas vidas dentro da organização e fora dela. O comprometimento fará com que as pessoas identifiquem-se e permaneçam na empresa, pois é dentro desta que as relações entre elas, se desenrolam no processo de trabalho, sendo portanto difícil pensar no comprometimento sem o aliar as questões de vida no trabalho.

2.1 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diversos modelos de comprometimento já foram estudados na tentativa de orientar as organizações sobre como fazer para que os indivíduos estejam comprometidos com o seu crescimento. Albuquerque (1999, p.218) define uma organização eficaz como “aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede social em que está inserida”.

Diante da necessidade de vinculação dos interesses dos funcionários com os interesses organizacionais, Albuquerque (1999), atenta para o facto de que as pessoas são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e que as participações individuais e colectivas são fundamentais para mudanças e efectividade nas organizações da actualidade.

O modelo de comprometimento proposto por esse autor mostra que a organização gerência o contexto externo e a sua competitividade buscando qualidade, inovações, produtividade e resultados, pautada na gestão de duas grandes questões internas: relações de trabalho e políticas de recursos humanos, as quais devem priorizar a valorização dos talentos humanos, a qualificação, a motivação e os processos colectivos, dentre outros.

As pesquisas sobre comprometimento organizacional têm enfrentado dificuldades quanto a sua conceituação e ao seu enquadramento teórico.

Este trabalho possui vários conceitos e definições. Entretanto, existe consenso entre alguns teóricos de que o comprometimento é multidimensional.

Bastos (1994, p. 86) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento.

Dentre elas identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. O mesmo autor ressaltou o comprometimento e seu carácter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só acções, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reacções afectivas positivas tais como lealdade em relação a algo.”

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o modelo de três dimensões.

Frequentemente, no enfoque da ciência do comportamento organizacional, o comprometimento é analisado como um conceito relacionado a atitudes, associadas a três dimensões clássicas: dimensão afectiva, dimensão cognitiva e dimensão comportamental.

Esta é a abordagem adoptada por Robbins (2005, p. 67-68) citado por Medeiros *et al.* (2002), o qual encara o comprometimento como “grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objectivos, desejando manter-se parte da organização”, o qual evidencia sua visão por meio da afirmação de que

“ (O comprometimento) pode ser reacções individuais envolvendo operações de avaliação e julgamento por parte da pessoa. A reacção pode, também, ser emocional, envolvendo repostas afectivas dentro do indivíduo.

Finalmente, a reacção pode ser estritamente comportamental, envolvendo repostas musculares a estímulos do objecto ambiental” (Chang, 2001, p.22).

Convivendo com inúmeras outras abordagens, as definições de comprometimento organizacional transitam entre algumas dimensões de significados (Bandeira *et al.*, 2000, p.134-135):

- Atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa;
- Fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transacções entre os actores organizacionais;
- Estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas acções e crenças; ou,
- Natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Visando facilitar o entendimento do conceito e evitar potenciais incompreensões devido à falta de consenso sobre o conceito na literatura, procurou-se delimitar de forma clara e objectiva o conceito de comprometimento organizacional.

Portanto, para fins da presente pesquisa, a abordagem relativa ao comprometimento corresponde ao vínculo ou estado psicológico associado à relação indivíduo-organização em que o colaborador ao despende esforços à organização, reduz a probabilidade de a abandonar.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceptualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional (Bastos, 1993; Mathieu e Zajac, 1990; Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2002; Meyer e Allen, 1997 e Mowday, 1998).

Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceituação de mais de um componente do comprometimento têm ganho espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção. Meyer e Allen (1991: 82) na conclusão do importante trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes do

comprometimento, afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento”.

2.1.1 O Comprometimento Organizacional: As Vertentes Conceptuais.

De acordo com Medeiros *et al.* (1998) o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afectivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, o assumem numa perspectiva atitudinal.

Para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento activo que busca o bem-estar da organização. Mowday *et al.* (1982: 27) *apud* Medeiros (1997) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três factores:

- “(a) uma forte crença e a aceitação dos objectivos e valores da organização;
- (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e
- (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*¹ (Mowday *et al.*, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita aqui no parágrafo anterior.

O segundo enfoque mais considerado na área é o enfoque instrumental do comprometimento organizacional, que deriva dos estudos de Becker (1960). Este autor descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de actividade”.

¹ Questionário de comprometimento organizacional

Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos e outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação.

Para Becker o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de actividade para se manter no emprego.

Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam as ideias de Becker e definem o comprometimento como um fenómeno estrutural que ocorre como um resultado das transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bet*) ao longo do tempo. Assim, a noção de linhas consistentes de actividades implica em uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de acção dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende a seus propósitos (Becker, 1960).

McGee e Ford (1987) *apud* Medeiros *et al.* (1998) examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, para medir o comprometimento afectivo e instrumental.

Neste estudo, McGee e Ford (1987) comprovaram a boa confiabilidade da escala afectiva, mas encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental: uma que reflectia a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado, e outra que reunia indicadores que reflectiam o sacrifício pessoal associado a possibilidade de deixar a organização.

As contribuições deste trabalho marcaram a literatura do comprometimento, sendo este trabalho considerado um importante marco para a operacionalidade do comprometimento. No trabalho de Wiener e Vardi (1990) *apud* Bastos (1994) destaca-se que as pressões interiorizadas pelos indivíduos manifestam-se em padrões de comportamento que possuem o sacrifício pessoal como uma de suas características.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), mas também se encontram referências a este comprometimento nos trabalhos de Kanter (*apud* Mowday *et al.*, 1982), publicado em 1968. Wiener (1982: 421) conceitua o comprometimento como: “*a totalidade das pressões normativas interiorizadas para agir num caminho que encontre os objectivos e interesses organizacionais*”. Wiener (1982) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objectivos organizacionais, representa uma forma de controlo sobre as acções das pessoas, o qual denomina de normativo instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982) deriva do modelo de intenções comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objectiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein *apud* Wiener (1982: 419-23), esse comportamento é determinado basicamente por dois factores, o atitudinal e o normativo: o atitudinal, onde sua atitude acerca de uma acção é um resultado de sua avaliação dos efeitos desta acção e o normativo, onde o seu comportamento na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua acção e o seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controlos normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Esta visão é bastante similar à apresentada por Kanter (*apud* Mowday *et al.*, 1982) que assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direcção desejada pela organização (Medeiros & Albuquerque, 2002).

2.1.2 Os Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados, depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no

vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday *et al.* (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento. Já Meyer e Allen (1991) as denominam de componentes do comprometimento.

Na verdade, todos estão se referindo aos componentes do constructo comprometimento organizacional e essa terminologia será a utilizada aqui neste trabalho, pois, segundo Meyer e Allen (1991) o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento já que as relações empregado-organização reflectem vários graus de cada um desses componentes.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- a) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação) ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (interiorização) ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e a avaliaram através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento. Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, sendo um dos objectivos de seu trabalho identificar os componentes do comprometimento organizacional.

Em suas conclusões, Gouldner (1960: 471-2) identifica duas dimensões para o comprometimento:

- a) Integração, que é “o grau em que um indivíduo é activo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”;
- b) Introjecção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Neste caso, é importante ressaltar a distinção feita pelo autor, para Gouldner (1960), se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.

Em 1961, Etzioni (*apud* Mowday *et al.*, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas:

- Envolvimento moral, baseado na interiorização dos objectivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direcção dos objectivos organizacionais;
- Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;
- Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida, em 1968, por Kanter (*apud* Mowday *et al.*, 1982).

O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento:

- Comprometimento de coesão (*Cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimónias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;
- Comprometimento de continuação (*Continuance commitment*), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;
- Comprometimento de controlo (*Control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direcção desejada.

Nota-se no trabalho de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais, ao longo da carreira, na organização e por isso tornando-se difícil eles deixarem a organização.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991).

John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (Mathieu e Zajac, 1990), aponta os professores canadenses John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90, na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceite, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituaram o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afectivo. Comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990: 3), “*Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem (...)*”;

- b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990: 3) "*Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)*";
- c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois (Meyer *et al.*, 1993: 539), reconceitualizam como normativo (*Normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990: 3) "*Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados*".

Segundo Medeiros e Enders (1998) no seu trabalho sobre a validação do modelo de conceitualização de três componentes de comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991) apontam os enfoques e os reforçam do seguinte modo:

Enfoque Afectivo Atitudinal: o "querer".

"Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque assim o querem". Meyer e Allen (1990).

Quando o indivíduo sente-se envolvido com a organização, reconhecendo valor emocional decorrente da relação colaborador-organização, desenvolve-se o que convencionou chamar de comprometimento com enfoque afectivo. Sugerido pelo próprio nome, o enfoque afectivo relaciona-se com a identificação do indivíduo à organização por meio do estabelecimento de vínculos emocionais.

Usando a definição de Mowday (*apud* Chang e Albuquerque, 2002, p.20), o comprometimento, na perspectiva do enfoque afectivo, poderia ser entendido como *"forte crença e aceitação dos valores e objectivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de esforçar em favor da organização"*.

Sob a perspectiva afectiva do comprometimento, o indivíduo assume uma postura positiva e activa diante do trabalho e da organização, uma vez que a ligação afectivo-emocional desperta no indivíduo o desejo e a vontade de contribuir. Sob esta abordagem,

o comprometimento organizacional corresponde a um vínculo colaborador-organização extremamente forte.

As consequências comportamentais decorrentes do enfoque afectivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável. Os indivíduos mais afectivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor "turnover", absentismo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional.

Enfoque Normativo: o "dever"

"Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização" Meyer e Allen (1990).

A aderência ou identificação por meio de valores, missões ou objectivos demonstra-se, na prática organizacional, ser um factor importante na busca do comprometimento.

Em última análise, o comprometimento organizacional funde-se ao comprometimento relacionado aos valores pessoais, desenvolvendo um sentimento de obrigação moral.

Apresentado ao meio académico nos estudos de Wiener (1982), o comprometimento partindo do enfoque normativo corresponde à totalidade das pressões interiorizadas para agir num caminho que encontre os objectivos e interesses organizacionais. Desta forma, a visão normativa do comprometimento sugere um foco na gestão da cultura organizacional e, conseqüentemente, nos controles de normas, regulamentos ou ainda da missão forte e disseminada dentro da organização.

Esta concepção concorda com a visão de Kanter (1982), o qual ressalta a importância das normas e valores da organização no processo de molde e determinação do comportamento do indivíduo dentro do ambiente organizacional. Portanto, acredita-se serem as normas, o meio racional e apropriado para se atingir a identificação entre indivíduo e organização, isto é, entre os objectivos próprios e as metas organizacionais.

O sentimento de obrigação decorrente da coesão entre valores próprios e organizacionais está directamente relacionado ao enfoque normativo: o indivíduo sente-se na obrigação moral de comprometer-se com os objectivos e normas da empresa por achá-las coerentes com seus objectivos, valores e aspirações pessoais. Em outras palavras, indivíduos comprometidos segundo a perspectiva normativa possuem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-los.

Sem o comprometimento segundo aspectos normativos, o trabalhador permaneceria comprometido à organização somente devido a factores instrumentais (custo-benefício negativo de uma eventual demissão ou dependência do emprego). Embora exista a possibilidade de manter-se relacionado segundo o enfoque afectivo, vale destacar que este último mantém uma forte relação de interdependência com a dimensão normativa (diferentemente da dimensão instrumental), facto que suscita diversos questionamentos sobre a necessidade de se analisar o comprometimento segundo o enfoque normativo de maneira distinta do enfoque afectivo.

Enfoque Instrumental: o “precisar”.

“Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam” Meyer e Allen (1990).

Segundo Becker (*apud* Bandeira *et al.*, 2000, p.136), o comprometimento focado na dimensão instrumental pode ser entendido como fenómeno estrutural, resultado de transacções indivíduo-organização e de alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo, também chamado de *side bets* (trocas laterais), enfoque calculativo ou comprometimento de continuação, essa dimensão retrata a ponderação feita pelos colaboradores entre custos e benefícios associados à permanência (trocas laterais) e sacrifícios (económicos, sociais ou psicológicos) decorrentes da saída.

Alinhado à visão de Becker, Bastos *et al.* (1997, p.105) define o comprometimento instrumental como *“forma de apego psicológico, que reflecte o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo”*.

Desta forma, nessa abordagem, o comprometimento representa um "*mecanismo psicossocial cujos elementos "side bets" ou consequências de acções prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem acções futuras*" (Bastos *apud* Bandeira *et al.* 2000, p.136).

Resumidamente, o enfoque instrumental refere-se ao comprometimento como função da percepção do trabalhador relativa ao processo de trocas, estabelecido entre colaborador e organização. Desta forma, o empregado permanece na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha; caso os investimentos realizados por eles sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha será a do abandono da organização.

O comprometimento instrumental, assim como a demais dimensões, tem associado a ele, uma série de antecedentes, dentre os quais se destacam:

- Escassez de oportunidades de mudança para empregos melhores ou mais atraentes, reafirmando o pressuposto de Meyer e Allen (1990) de que indivíduos com elevado grau de comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam (uma vez que os custos associados ao abandono da organização possuem peso excessivamente elevado, com os quais o indivíduo não consegue arcar).
- Confronto entre esforço e recompensas (baseado nas relações de troca entre indivíduo e organização), sugerindo que a relação de equidade entre intensidade do esforço empregado na realização das actividades e reconhecimento (recompensas) obtido é capaz de aumentar o comprometimento da força de trabalho.

CAPÍTULO III

3. ESTUDO DE CASO: COCA - COLA SABCO MOÇAMBIQUE, S.A.R.L.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1 Origens e Evolução Histórica

A invenção de um líquido numa tarde de verão de 1886 viria a se tornar parte da história do mundo e das civilizações. Nada foi mais visionário do que a invenção tão despreziosa, feita pelo farmacêutico Dr. John Styth Pemberton do famoso xarope, posteriormente denominado Coca-Cola e conhecido por todos.

Toda a gente já deve ter ouvido falar desta lendária história na qual este farmacêutico vendia xarope numa farmácia da cidade de Atlanta (EUA), chamada "*Jacobs Pharmacy*". O xarope era uma caramelada e colorida solução misturada com água para curar "todos os males da alma e do corpo", e era vendido a \$5 cents o vidro. A Coca-Cola reconheceu o dia 8 de Maio de 1886, como sendo o dia em que foi vendido o 1º vidro.

O Dr. John Styth Pemberton e o seu contabilista, o Senhor Frank M. Robinson associaram-se e criaram o logótipo da marca, patentearam o produto e o nome.

Nascia assim a tão coleccionada marca Coca-Cola, que foi impressa pela primeira vez num fundo preto com letras vermelhas. Surgia também nessa época, através do visionário Dr. Pemberton, o primeiro slogan da Coca-Cola: "Drink Coca-Cola" ou simplesmente "Beba Coca-Cola". Nos anúncios divulgados nos jornais em 1886 aparecia a famosa frase: "*Coca-Cola Delicious! Refreshing! Exularating! Invigorating!*", ou simplesmente, "Coca-Cola deliciosa! Refrescante! Alegre! Tonificante!".

Em 1891, o Dr. Pemberton enfrenta dificuldades financeiras e vende a sua famosa e secreta fórmula para outro farmacêutico, Asa Candler, que adquire assim os direitos para criar a tão famosa e almejada "*The Coca-Cola Company*", que actualmente produz e comercializa mais de 200 (duzentas) marcas de refrigerantes de todo o tipo de sabor.

A 27 (vinte e sete) de Abril de 1940 a SABCO (*South african Bottling Company*) é fundada por William Donald Hyde e em Junho do mesmo ano as suas operações

começaram na cidade Sul-africana de Port Elizabeth, sua sede actual, mais tarde, em 1942 começaram as operações em Bloemfontein com a gestão do Senhor Tom Young.

Só em Novembro de 1995 a SABCO e com a autorização da *The Coca-Cola Company* muda de nome para *Coca-Cola SABCO (PTY) limited (CCS)* e Gutsche torna-se no primeiro Presidente do Conselho de Administração.

A *Coca-Cola SABCO (PTY) limited (CCS)* opera em sete países de África (África de Sul, Namíbia, Moçambique, Tanzânia, Etiópia, Uganda e Quénia) e também mais tarde na Ásia (Nepal, Sri Lanka, Vietname, Cambodja e Laos), empregando mais de 9000 trabalhadores e com um mercado de 224 milhões de consumidores num total de 27 fábricas. A CCS engarrafa e comercializa as marcas Coca-Cola, Coke Light, Vannila Coke, Tab, Fanta, Lemon Twist, Schweppes, Schweppes Granadilla, Sparletta, Sprite, Stoney, Bibo, Bonaqua, Milo, Minute Maid, Nestea, Play, Powerade, Vitingo e Winnie The Pooh.

No início de 1993 a CCS assegurou os direitos de instalar uma fábrica em Maputo. Em 25 de Maio de 1994, a fábrica da Machava fora inaugurada. Era um evento especial, não apenas para a SABCO, mas também para a *The Coca-Cola Company* e para Moçambique, após 16 anos de guerra civil e tumultos, a maior parte da economia e das infra-estruturas haviam sido destruídas.

Desta forma a empresa Coca-Cola SABCO (Moçambique) S.A.R.L. é uma engarrafadora de produtos da Coca-Cola sob *franchising*² da *The Coca-Cola Company*.

A implantação começou com um investimento inicial de 11 milhões de dólares, com uma produção e vendas médias de 1 milhão e 300 mil unidades de Coca-Cola de garrafa de 300 mililitros (ml) usando uma força de trabalho de 80 homens.

Quando a fábrica celebrou o seu 5.º Aniversário em 1999, a força de trabalho consistia de 498 homens, a frota de distribuição era de 36 camiões e as vendas rendiam cerca de 9

² É a forma mais completa de licenciamento, em que o franchisador oferece um conceito de marca completo e um sistema de operação, e em troca o franchisado investe e paga determinadas taxas.

milhões e 500 mil unidades. Actualmente a Coca-Cola SABCO (Moçambique), S.A.R.L. emprega mais de 1000 trabalhadores.

Partindo de uma base pequena, a operação da Coca-Cola SABCO em Moçambique consiste em três fábricas, uma na Machava (Maputo), Chimoio (Manica), criada em 1996 e a última a recém implantada na cidade de Nampula (Nampula) e inaugurada aos 5 de Abril de 2001 que reflecte a oportunidade e o crescimento do negócio nos passados 7 anos de operacionalidade.

Hoje, mais do que um refrigerante, a Coca-Cola transformou-se num estilo de vida, beber Coca-Cola se tornou tão natural que é raro e estranho ouvir alguém dizer que não gosta deste refrigerante e não o conhece.

O principal desafio da Coca-Cola SABCO (Moçambique), S.A.R.L. é tornar disponíveis produtos gelados da Coca-Cola para todos os moçambicanos, distribuídos num país muito comprido e com infra estruturas limitadas. No fim do primeiro semestre de 2002, a fábrica da Machava alcançou com sucesso o projecto de produção de refrigerantes em garrafas de vidro retornáveis de 1 litro, acrescentado desta forma valor à produção de refrigerantes em garrafa de 300mililitros já existentes.

A CCS Moçambique é actualmente uma das empresas contribuintes para a economia nacional, sita na avenida da OUA n. ° 270 Maputo e onde labora com mais de 1000 trabalhadores a nível da zona sul, distribuídos pela fábrica, escritórios e postos de venda.

3.1.2. Instrumentos Usados

Para a mensuração do comprometimento organizacional e alguns aspectos da qualidade de vida no trabalho foram utilizados os seguintes instrumentos:

- O instrumento de Meyer e Allen (1991), composto pelos 18 indicadores, sendo 6 (seis) de cada dimensão conceituadas pelos autores: Afectiva, Normativa e Instrumental, que são apresentados abaixo.

- A pesquisa foi aplicada através de questionários, utilizado uma escala tipo likert de 5 (cinco) pontos, variando de concordo totalmente e discordo totalmente.

Neste estudo procurei identificar a existência destes comprometimentos no seio dos trabalhadores da Coca-Cola e qual é o mais predominante. .

Comprometimento Afectivo

- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
- Esta organização merece minha lealdade.
- Eu me sinto como uma pessoa da casa na empresa.
- Eu me sinto emocionalmente vinculado com a empresa.
- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.

Comprometimento Normativo

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

Comprometimento Instrumental

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

3.2 Resultados e Discussões

As tabelas 1, 2 e 3 apresentam características relacionadas aos 3 tipos de comprometimento: instrumental ou calculativo, normativo e afectivo. As questões apresentadas nestas tabelas referem-se a situações relacionadas a cada tipo de comprometimento, as opções de resposta são as mesmas para todas as questões, em todos os tipos de comprometimento. O objectivo dessas questões foi identificar os tipos de comprometimento dos trabalhadores da Coca-Cola.

Conforme é demonstrado pela *tabela 1*, 75% dos respondentes afirmam que na situação em que se encontram, trabalhar na Coca-Cola é uma necessidade, em contra partida 12,50% afirmam que desejariam trabalhar na empresa por necessidade pois esta seria a realidade por eles desejada, outros 12,50% dizem que trabalhar na Coca-Cola por necessidade é para eles uma situação irreal, ou seja, 75% confirmam a indagação e 25% negam. As informações presentes nestas afirmações demonstram um comprometimento calculativo ou instrumental dos colaboradores da empresa, neste tipo comprometimento, conforme foi dito por Becker, Bastos *et al* (1997), O indivíduo se mantém na organização movido pelos benefícios adquiridos.

Quando indagados se seria difícil deixar a empresa agora mesmo se quisessem, 62,50% dos respondentes afirmaram que sim, o que demonstra também uma inclinação ao comprometimento do tipo calculativo, diante da mesma indagação 12,50% dizem que não, 12,50% afirmam que seria difícil deixar a empresa mesmo que quisessem, 6,25% afirmam que a situação indagada é irreal e também 6,25% dizem que a empresa não estimula situações como esta.

Dos respondentes 62,50% não acreditam que teriam poucas oportunidades se deixassem a empresa, ou seja, eles não a deixam por algo maior ou diferente da questão de ter ou não outras oportunidades de trabalho, demonstrando que existe um certo vínculo entre os mesmos e a empresa, um comprometimento afectivo e/ou normativo, uma vez que o colaborador pode apresentar mais de um tipo de comprometimento, conforme defende Meyer e Allen (1991), na mesma situação 18,75% demonstram um comprometimento calculativo, pois afirmam que não deixariam a empresa por acreditar que teriam poucas alternativas no mercado de trabalho, também 18,75% acreditam que situações como esta

de ter poucas ou muitas alternativas no mercado de trabalho, caso saíssem da empresa é irreal.

Tabela 1 – Características relacionadas ao comprometimento do tipo instrumental ou calculativo.

QUESTÕES	VARIAVEIS	QTD	%
NA SITUAÇÃO ACTUAL, TRABALHAR NA COCA-COLA É, NA REALIDADE, UMA NECESSIDADE PARA MIM.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	12	75%
	Esta é a realidade por mim desejada	2	12,50%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	0	0
	Situações como esta são irreais	2	12,50%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	0	0
MESMO SE EU QUISESSE, SÉRIA MUITO DIFÍCIL DEIXAR A COCA-COLA AGORA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	10	62,50%
	Esta é a realidade por mim desejada	2	12,50%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	1	6,25%
	Situações como esta são irreais	1	6,25%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	2	12,50%
ACREDITO QUE TERIA POUCAS ALTERNATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO SE DEIXASSE A COCA-COLA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	3	18,75%
	Esta é a realidade por mim desejada	0	0
	A Coca-cola não estimula situações como esta	0	0
	Situações como esta são irreais	3	18,75%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	10	62,50%
UMA DAS POUCAS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS DE DEIXAR A COCA-COLA SERIA A FALTA DE ALTERNATIVAS DE EMPREGO IMEDIATO.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	7	43,75%
	Esta é a realidade por mim desejada	0	0
	A Coca-cola não estimula situações como esta	0	0
	Situações como esta são irreais	2	12,50%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	7	43,75%
NÃO DEIXO DE TRABALHAR NA COCA-COLA AGORA, PELO FACTO DE QUE MINHA VIDA FICARIA BASTANTE DESESTRUTURADA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	10	62,50%
	Esta é a realidade por mim desejada	0	0
	A Coca-cola não estimula situações como esta	0	0
	Situações como esta são irreais	3	18,75%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	3	18,75%
OS BENEFÍCIOS E O SALÁRIO SÃO OS MOTIVOS QUE ME MANTÊM NA COCA-COLA	Esta situação corresponde a minha actual realidade	2	12,50%
	Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	4	25%
	Situações como esta são irreais	3	18,75%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	6	37,50%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Foi perguntado aos respondentes, conforme a tabela 1, que uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa é a falta de alternativas de emprego imediato, essa indagação dividiu os respondentes, pois 43,75% responderam que sim, o que aponta um comprometimento do tipo calculativo, e também 43,75% responderam que não, o que demonstra a existência de comprometimento afectivo e/ou normativo, 12,50% afirmam que situações como está são irreais, contudo o resultado real mostra que 43,75% afirmam que sim, que uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa é a falta de alternativas de emprego imediato, e 56,25% que não, ou seja, os respondentes estão inclinados ao comprometimento do tipo afectivo e/ou normativo.

O comprometimento calculativo ou instrumental foi confirmado pela maior parte dos respondentes, na indagação que afirma que os mesmos não deixam de trabalhar na empresa porque as suas vidas ficariam desestruturadas, 62,50% afirmaram que sim, 18,50% que não e também 18,50% afirmam que tal situação é irreal.

Na última questão relacionada ao comprometimento calculativo ou instrumental, foi indagado aos colaboradores se os motivos que os mantêm na empresa são os benefícios e salários, 37,50% afirmam que não, ou seja, outros motivos os mantêm na empresa, motivos estes relacionados ao comprometimento afectivo e ou calculativo, 25% afirmam que a organização não estimula tal situação, 18,75% afirmam que essa situação é irreal, 12,50% que sim e 6,25% que está é a situação que eles desejariam estar vivendo, ou seja, 12,50% confirmaram que tal situação corresponde a sua realidade enquanto 87,50% afirmam que essa situação não está condizente com sua realidade.

É necessário ressaltar que os factores que levam os colaboradores de uma organização a serem comprometidos ou não, são de ordem intrínseca e extrínseca não são estáticos, o colaborador que hoje apresenta um determinado tipo de comprometimento, não necessariamente o manterá, em um outro cenário, mesmo que dentro da mesma organização.

Tabela 2 – Características relacionadas ao comprometimento do tipo normativo.

QUESTÕES	VARIAVEIS	QTD	%
ACREDITO QUE EU SERIA FELIZ SE DEDICASSE O RESTO DA MINHA CARREIRA À COCA-COLA	Esta situação corresponde a minha actual realidade	3	18,75%
	Esta é a realidade por mim desejada	4	25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	1	6,25%
	Situações como esta são irreais	4	25%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	4	25%
ACREDITO QUE DEVO MUITO A COCA-COLA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	10	62,50%
	Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	2	12,50%
	Situações como esta são irreais	0	0
	Esta situação não corresponde a minha realidade	3	18,75%
SE EU NÃO TIVESSE DADO TANTO DE MIM À COCA-COLA, IRIA CONSIDERAR A OPÇÃO DE TRABALHAR EM OUTRO LUGAR.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	1	6,25%
	Esta é a realidade por mim desejada	0	0
	A Coca-Cola não estimula situações como esta	0	0
	Situações como esta são irreais	6	37,50%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	9	56,25%
A COCA-COLA TEM UM GRANDE SIGNIFICADO PESSOAL PARA MIM.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	13	81,25%
	Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	1	6,25%
	Situações como esta são irreais	1	6,25%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	0	0
EU SINTO QUE NÃO SERIA CERTO DEIXAR A COCA-COLA AGORA, MESMO SE FOSSE VANTAJOSO PARA MIM.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	7	43,75%
	Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	1	6,25%
	Situações como esta são irreais	4	25%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	3	18,75%
EU ME SENTIRIA CULPADO SE DEIXASSE A COCA-COLA AGORA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	6	37,50%
	Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
	A Coca-cola não estimula situações como esta	2	12,50%
	Situações como esta são irreais	5	31,25%
	Esta situação não corresponde a minha realidade	2	12,50%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A tabela 2 apresenta questões relacionadas ao comprometimento do tipo normativo. Quando indagados se seriam felizes caso dedicassem o resto de suas vidas à empresa, os colaboradores se dividiram em suas respostas, 25% afirmaram que essa não é a situação

deles, 25% responderam que desejariam que essa fosse a situação deles, 25% que tal situação é irreal, 18,75% disseram que essa é a situação deles e 6,25% responderam que a empresa não estimula tal situação, em suma, 18,75% afirmam que seriam felizes caso dedicassem o resto de suas vidas a empresa, e 81,25% dizem que não.

Foi perguntado se os colaboradores sentem que devem muito a Coca-Cola, 62,50% afirmaram que sim, o que não quer necessariamente dizer que os mesmos continuam na empresa por esse motivo, contudo demonstra a existência de um sentimento de débito deles para com a organização, ou seja, a existência de comprometimento normativo, 18,75% afirmam que não, negando a existência de tal comprometimento, 12,50% dizem que a empresa não estimula tal situação e 6,25% que gostariam de afirmar que sim, porém não é o caso.

A indagação seguinte perguntou aos colaboradores da empresa, se eles não tivessem dado tanto deles para a empresa, iria considerar a possibilidade de ir trabalhar em uma outra empresa, 56,25% dos respondentes negaram a afirmação, e conseqüentemente negaram a existência de comprometimento normativo, no que diz respeito a tal afirmação, 37,50% afirmaram que tal situação é irreal e 6,25% confirmam que essa é sua realidade.

Ao perguntar se para os entrevistados a empresa em foco teria uma grande significado pessoal, a grande maioria 81,25% afirmaram que sim, demonstrando a existência de comprometimento normativo, 6,25% disseram que está afirmação é irreal 6,25% que a empresa não estimula tal situação e 6,25% está é a realidade por eles desejada.

Quando perguntado aos colaboradores da empresa se os mesmos sentem que não seria certo deixar a empresa agora, mesmo que fosse vantajoso, 43,75% afirmaram que não, 25% disseram que tal situação é irreal, 18,75% que sim, 6,25% que a empresa não estimula tal situação e também 6,25% que está é a situação por eles desejada, ou seja, 43,75% confirmaram a indagação e 56,25% negaram, confirmando a existência de outro tipo de comprometimento, que não o normativo.

Dentre aos respondentes 37,50% afirmaram que se sentiriam culpados caso deixassem a empresa agora, 31,25% afirmam que tal situação é irreal, 12,50% negam a afirmação, 12,50% dizem que a empresa não estimula tal situação e 6,25% gostariam que essa fosse a realidade por eles vivida, em suma, 37,50% confirmam a indagação enquanto 62,50% negam, a afirmação e conseqüentemente o comprometimento a ela vinculada.

Vale ressaltar que das 6 questões apresentada, relacionadas ao comprometimento do tipo normativo, 2 foram confirmadas e 4 negadas.

As questões relacionadas ao comprometimento do tipo afectivo, foram todas confirmadas. Na primeira foi indagado se a empresa merece a lealdade de seus colaboradores, 62,50% confirmaram que sim, enquanto 25% disseram que desejariam que a situação deles fosse essa e 12,50% afirmaram que a empresa não estimula tal situação.

Tabela 3- Características relacionadas ao comprometimento do tipo afectivo.

	QUESTÕES	VARIAVEIS	QTD	%
COMPROMETIMENTO AFECTIVO	ACREDITO QUE A COCA-COLA MERECE MINHA LEALDADE.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	10	62,50%
		Esta é a realidade por mim desejada	4	25%
		A Coca-cola não estimula situações como esta	2	12,50%
		Situações como esta são irreais	0	0
		Esta situação não corresponde a minha realidade	0	0
	EU ME SINTO EMOCIONALMENTE ENVOLVIDO COM A COCA-COLA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	11	68,75%
		Esta é a realidade por mim desejada	1	6,25%
		A Coca-cola não estimula situações como esta	2	12,50%
		Situações como esta são irreais	1	6,25%
		Esta situação não corresponde a minha realidade	1	6,25%
	SINTO-ME COMO UMA PESSOA DA CASA NA COCA-COLA.	Esta situação corresponde a minha actual realidade	11	68,75%
		Esta é a realidade por mim desejada	2	12,50%
		A Coca-cola não estimula situações como esta	1	6,25%
		Situações como esta são irreais	1	6,25%
		Esta situação não corresponde a minha realidade	1	6,25%

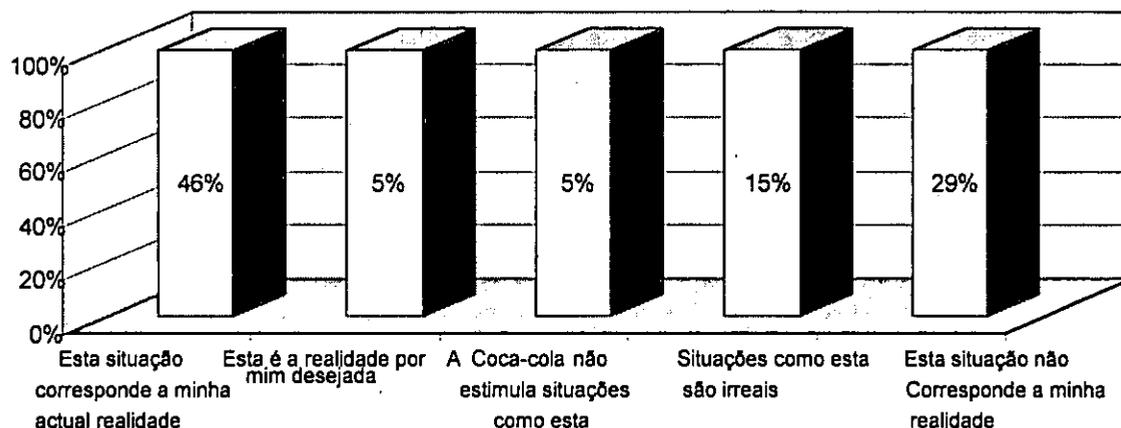
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A segunda indagação afirma que os colaboradores da empresa sentem-se emocionalmente envolvidos pela empresa, 68,75% afirmaram que sim, 12,50% disseram que a empresa não estimula tal situação, 6,25% disseram que está é a realidade por eles desejada, 6,25% disseram ser uma situação irreal e também 6,25% afirmaram que está situação condiz com a realidade vivida pelos mesmos.

A última indagação relacionada ao comprometimento do tipo afectivo, afirmar que o colaborador sente-se como uma pessoa da casa na empresa, 68,75% dos entrevistados confirmaram a indagação, 12,50% disseram que essa é a realidade por eles desejada, 6,25% afirmam que a empresa não estimula situações como esta, 6,25% diz que situações como esta são irreais, e por fim, 6,25% afirmam que tal situação não corresponde a realidade dos mesmos.

Os gráficos 1, 2 e 3 sintetizam as respostas apresentadas nas tabelas 1, 2 e 3.

Gráfico 1 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo instrumental ou calculativo.



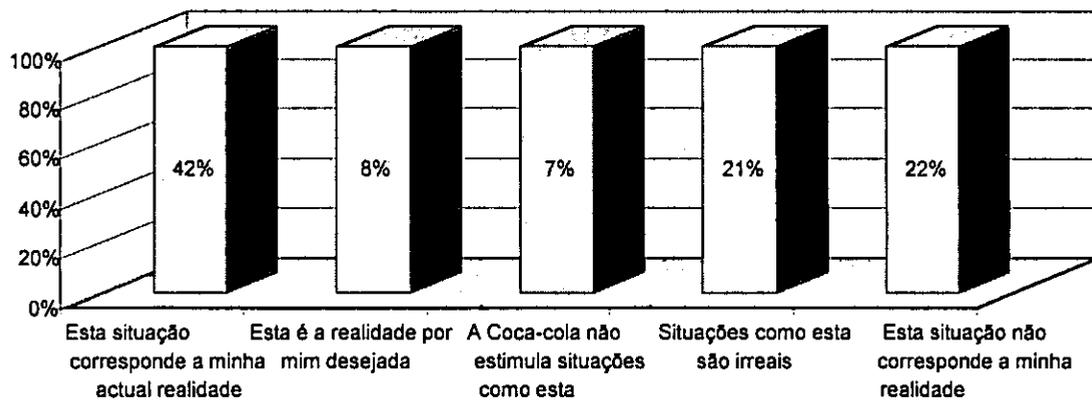
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

O gráfico 1 mostra que 46% das questões relacionadas ao comprometimento instrumental ou calculativo, aquele em que o único vínculo entre o colaborador e a organização é o económico, correspondem a realidade actual dos entrevistados; 29% não correspondem a realidade actual dos mesmos; 15% acreditam que situações como as apresentadas são

irreais, as opções que afirmam que as situações apresentadas correspondem as realidades desejadas pelos entrevistados e a Coca-cola não estimula situações como estas, foram cada uma a escolha de 5% dos entrevistados

Conforme apresentado pelo gráfico 2, 42% dos entrevistados afirmam que as questões relacionadas ao comprometimento normativo, o tipo de comprometimento em que existe o sentimento de dívida por parte do colaborador, correspondem as suas realidades actuais; 22% afirmam que as situações apresentadas não correspondem as suas actuais realidades; 20% afirmam que as situações apresentadas são irreais; 8% confirmam que as situações correspondem à realidade por eles desejada e, por fim, 7% afirmam que a Coca-cola não estimula situações como às apresentadas.

Gráfico 2 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo normativo.

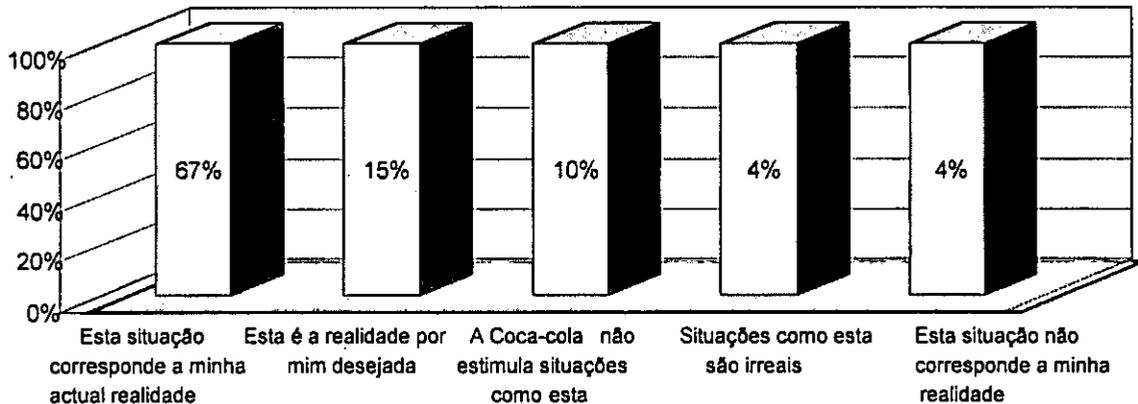


Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

As respostas referentes às questões relacionadas ao tipo afectivo de comprometimento, no qual há a identificação do indivíduo com os objectivos da organização, são sintetizados no gráfico 3, que mostra que 67% dos entrevistados afirmam que as situações relacionadas ao comprometimento afectivo correspondem as suas actuais realidades; 15% desejariam que as situações apresentadas correspondessem as suas actuais realidades; 10% afirmam que a Coca-cola não estimula situações como as apresentadas; as opções que diz Coca-cola em que situações como as apresentadas são irreais e que tais situações

não correspondem as suas actuais realidades foram as opções de 4% dos entrevistados, cada uma.

Gráfico 3 – Respostas relacionadas ao comprometimento do tipo afectivo.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Conforme a análise dos gráficos o tipo de comprometimento predominante é o afectivo, pois 67% dos entrevistados (vide gráfico 3) afirmam que as situações relacionadas a esse tipo de comprometimento correspondem as suas actuais realidades.

Conforme afirma Meyer e Allen (1991), um tipo de comprometimento não anula o outro necessariamente, e o indivíduo pode apresentar mais de um tipo de comprometimento em situações diversas.

A ideia defendida pelos autores, embaça a afirmação de que os trabalhadores da Coca-Cola possuem, ou melhor, apresentam os três tipos de comprometimento, pois conforme mostra os gráficos acima citados, 46% das situações correspondentes ao comprometimento instrumental ou calculativo, constituem as realidades vividas pelos colaboradores da empresa no ambiente de trabalho (vide gráfico 1), assim como 42% das situações correlacionadas ao tipo normativo (vide gráfico 2) também fazem parte das realidades actuais desses colaboradores. O que de um modo vem demonstrar que os trabalhadores da Coca-Cola tem um nível elevado de comprometimento com a organização conforme as dimensões por eles apontados.

Apesar dos colaboradores estarem comprometidos, identificou-se que isso não basta é necessário políticas motivacionais para manter seu nível de comprometimento.

A organização não pode esquecer que, conforme e defende Chiavenato (1996), “a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva”, ou seja, o grupo que hoje se declara motivado e comprometido não necessariamente assim estará amanhã.

Ter e manter seus trabalhadores comprometidos é melhor forma da organização alcançar os resultados por ela definidos.

O envolvimento e o comprometimento passaram a ter relevância para: produtividade e nível de qualidade do trabalho e das actividades, velocidade na interiorização de novas tecnologias e de novos conhecimentos, optimização da capacidade, criação de oportunidades para a aplicação das competências e velocidade de respostas para o ambiente/mercado.

A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas entre eles: pouco engajamento com as actividades, ou seja, os integrantes não se entregam às actividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas.

Ter pessoas comprometidas implica na diminuição de custos ocasionados por movimentações no quadro de colaboradores.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CONCLUSÕES

Este trabalho de pesquisa trata de um factor que a cada dia interfere de forma mais activa nas organizações, a parte de pessoal.

A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência.

Quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. As pessoas passam a se sentir responsáveis pela empresa ou grupo e assumem um papel activo e com responsabilidades que cada vez as motiva. Dessa forma a empresa ou grupo também se desenvolve conjuntamente com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus integrantes por intermédio de uma sinergia criada entre todos.

Por tanto, é necessário canalizar esforços para o comprometimento humano, na busca da qualidade de vida.

Analisando as três dimensões do comprometimento organizacional, pode-se concluir que os comprometimentos afectivos, instrumentais e normativos não são antagónicos e podem existir harmoniosamente, em diferentes graus e combinações.

Os colaboradores da empresa em foco apresentam, conforme demonstrado nos resultados, mais de um tipo de comprometimento, contudo, o mais latente é o afectivo com 67% dos trabalhadores afirmam que as situações relacionadas a esse tipo de comprometimento correspondem as suas actuais realidades.

De acordo com Meyer e Allen (1991) esses trabalhadores demonstram um envolvimento pessoal com a empresa, seus objectivos e metas, aparecendo em segundo posto a dimensão instrumental ou calculativo, 49% pois permanecem porque precisam e da dimensão normativa, 42%, sentem obrigação de ficar.

RECOMENDAÇÕES

A terminar gostaríamos de avançar um conjunto de propostas de soluções que poderão contribuir para a redução de algumas situações constatadas ao longo da pesquisa:

- O comprometimento não é algo estático: as acções da empresa também não deve ser, a mesma deve estar sempre procurando novas formas de comprometer e manter comprometidos os seus trabalhadores. Para isso os mesmos devem ser a principal fonte de consulta, uma vez que a realidade vivida por eles é única, e ninguém melhor para dizer o que a empresa precisa fazer para obter os melhores resultados de seu pessoal.

- A organização deve continuar a treinar os trabalhadores para tarefas cada vez mais enriquecidas porém, abrindo espaço para o desenvolvimento da criatividade, factor directamente associado ao desejo de se manter membro e identificar-se com a organização, o que para tal opera como retentor de pessoas, reforçando deste modo o vínculo afectivo que mantém ligado o trabalhador à organização.

CAPÍTULO V

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, Lindolfo. (1999) *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. In Vieira, Marcelo Milano Falcão e Oliveira, Lúcia Maria Barbosa de. *Administração Contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas.
- Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Araújo, A. B. (1996) – *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar*. In: *Anais da 20a Reunião Anual da ANPAD*. Angra dos Reis, 375-94.
- Bandeira, Mariana L. et al. (2000). *As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG*. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, vol.4, n.2.
- Bastos, A. V. B. (1993). *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3): 52-64.
- _____ .(1994). *O Conceito de Comprometimento – Sua Natureza e Papel nas Explicações do Papel Humano no Trabalho*. Salvador: Organização e Sociedade.
- Bastos, António V. B. et al. (1997). *Comprometimento Organizacional: uma análise de conceito expresso por Servidores Universitários do cotidiano de Trabalho*. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, vol.1, n.2.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *The American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Becker, T.E. (1992). *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?* *Academy of Management Journal*, 35: 232-244.
- BOOG, Madalena e Gustavo, (2002); *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes Estratégias e Tendências*; Vol. I, Editora Gente, São Paulo.
- Bowditch, James L. & Buono, Antony F. (2000). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira, 1ª edição.
- Chang, J. Jr. (2001). *Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo*. São Paulo: FEA-USP.

- Chang, João J; Albuquerque, Lindolfo G. (2002). *Comprometimento Organizacional: criatividade e inovação*. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, ano 3, n.2, p.13-38.
- Chiavenato, Idalberto (1996). *Recursos humanos na empresa*; Editora Atlas S.A, 3ª edição, volume 3, São Paulo.
- _____.(1999). *Administração em novos tempos: Os novos horizontes em administração*; Makron Books Brasil Editora Lda, São Paulo.
- Coca-Cola Sabco (2002). Boletim informativo de circulação interna, nº especial do fim do ano, Moçambique.
- Coca-Cola Sabco (2004) History (online) Johannesburg. Available from [Http://www.ccsabco.co.za](http://www.ccsabco.co.za) acessado em 20 junho de 2007.
- Etzioni, Amitai. (1976). *Organizações modernas*; tradução de Miriam L. Moreira Leite. 5ª edição. São Paulo: Pioneira.
- Gil, António Carlos. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*; Editora Atlas S.A; São Paulo.
- Medeiros, C. A. F; Albuquerque, L. G; Siqueira, M. e Marques, G. M. (2002) *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. Artigo apresentado no 26º Encontro da Anpad, Salvador.
- Medeiros, C. A. F. e Enders, W. T. (1998). *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional* (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, 2 (3): 67-87.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Natal: UFRN.
- Moraes, L. F. R; Kilimnik, Z. M.(Coord.) (1994) – *Comprometimento organizacional, Qualidade de Vida e Stress no trabalho: Uma abordagem de diagnóstico comparativo*, Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, (relatório de pesquisa).
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- _____ . (1991). *A three-component conceptualization of organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1: 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. e Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78: 538-551.
- Mowday, R.T. (1998). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 8: 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. e Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14: 224-247.
- O'Reilly III, C. e Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychological, 71: 492-99.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. 9ª edição. São Paulo: Pearson, Original Inglês.
- Sá, M. A. D. e Lemoine, C. (1998). *O estilo de liderança como factor de comprometimento na empresa*. Artigo apresentado no 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu.
- Silva, André Luiz Gomes da (2005), *Comprometimento organizacional: um estudo de Caso*, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB (Setembro/2005).
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Werther, W. B; Davis, K.(1983) – *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. SP: McGraw-Hill.

CAPÍTULO VI

6. ANEXO

QUESTIONÁRIO

Objectivos e Directrizes

- 1) Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos colaboradores da empresa sobre os diversos aspectos relacionados com o seu funcionamento, com vista a elaboração de um Estudo de Caso sobre o Comprometimento Organizacional.
- 2) O questionário é inteiramente anónimo e confidencial. Por isso, por favor, não assine. As suas respostas são importantes para permitir fazer o tratamento estatístico de todas questões. Mas não se pretende fazer nenhuma identificação pessoal.
- 3) Não existem respostas certas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que sente e pensa. O que se pretende é a sua opinião. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
- 4) O questionário é composto por 2 partes. Na primeira parte, assinalando com X ou Escrevendo objectivamente, às perguntas de acordo com as opções existentes. Na Segunda e terceira parte as respostas estão feitas de modo a que você apenas tenha que inscrever o número da resposta que lhe parecer mais adequada. Se eventualmente se enganar ao assinar a resposta, risque-a e marque a que pretende.
- 5) Por favor, não deixe de responder a nenhuma questão.

Leia atentamente, reflecta e responda a cada *item* de acordo com o que sente e pensa.

Obrigado pela Colaboração

INFORMAÇÕES BÁSICAS

Responda assinalando com um X ou escrevendo objectivamente, às perguntas de acordo com as opções existentes.

Empresa: Coca-Cola Sabco(Moçambique) S.A.R.L

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade : ()

Estado Civil : Casado(a) () Solteiro(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a) ()

Província de _____

Naturalidade : 1) Maputo () 2) Maputo Província () 3) Outra ()

Tempo de Serviço

Nesta empresa :

Nesta função/cargo:

Escolaridade:

Menos de 2 anos()

Menos de 2 anos ()

Ensino básico ()

2 - 5anos ()

2 - 5anos ()

Ensino médio ()

5 - 10anos ()

5 - 10anos ()

Bacharelato ()

Mais de 10 anos ()

Mais de 10 anos ()

Licenciatura ()

Mestrado ()

Doutoramento()

Posição que ocupa no actual emprego

Recursos humanos ()

Produção e manutenção ()

Comercial ()

Contabilidade ()

Finanças ()

Administração ()

Outra ()

Enquadramento profissional

Direcção/Chefia ()

Técnico Superior ()

Téc. Profissional ()

Técnico ()

Assistente técnico ()

Operador ()

Auxiliar ()

Outro ()

Considerando os vários aspectos associados ao ambiente do seu trabalho e da sua vida na empresa, por favor responda usando os seguintes números de acordo, com as hipóteses que melhor se adequam à sua opinião.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo Totalmente

- | | |
|--|---|
| 1) Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. _____ | 11) Eu devo muito a minha organização. _____ |
| 2) Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. _____ | 12) Eu sinto uma obrigação em permanecer na empresa. _____ |
| 3) Esta organização merece minha lealdade. _____ | 13) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. _____ |
| 4) Eu me sinto como uma pessoa da casa na empresa. _____ | 14) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. _____ |
| 5) Eu me sinto emocionalmente vinculado com a empresa. _____ | 15) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora. _____ |
| 6) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. _____ | 16) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. _____ |
| 7) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. _____ | 17) Na situação actual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. _____ |
| 8) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. _____ | 18) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. _____ |
| 9) Esta empresa merece minha lealdade. _____ | |
| 10) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. _____ | |

Muito Obrigado pela Colaboração