CONSULTORIA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: COMO LIDAR COM A MUDANÇA DURANTE O PROCESSO DE INTERVENÇÃO?

RESUMO: O estudo realizado neste artigo, foi fundamentado em um conjunto de entrevistas em profundidade, com um grupo de cinco consultores no estado de Pernambuco. Explorando a percepção destes consultores, do setor comportamental, acerca das principais dificuldades e obstáculos encontrados, na promoção da mudança organizacional e apontando o papel da Gestão de Pessoas nesse processo.

Palavras-Chave: Consultoria, Gestão de Pessoas, Mudança Organizacional, Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT: The study in this article was based on a set of in-depth interviews with a group of consultants in the state of Pernambuco. Exploring the perception of consultants, industry behavioral, about main difficulties and obstacles encountered, in promoting organizational change and pointing out the role of Managing People in this process.

Keywords: Consulting, People Management, Organizational Change, Organizational Commitment.

1. INTRODUÇÃO

Em meio a este novo ambiente de competitividade e desenvolvimento, um fator decisivo para a sobrevivência das organizações e corporações em determinados nichos de mercado, foi a existência de grupos de apoio e assistências, formados por técnicos e experts, que atuavam como "sanadores de deficiências organizacionais" auxiliando o desenvolvimento estratégico da corporação frente à concorrência.

Diante deste cenário, a gestão de pessoas passa a atuar de forma significativa, firmando-se como engrenagem essencial deste desenvolvimento, preparando estrategicamente seus colaboradores para manter a constância organizacional em períodos de turbulência, em especial os períodos que se caracterizam uma mudança estrutural em qualquer um dos setores de atuação em que se encontrem.

Outro fator de grande importância neste cenário é o dinamismo e os riscos provocados pela ação da concorrência, que direta ou indiretamente, passam a exigir novas habilidades de capital intelectual organizacional, agindo como impulsionadora da mudança dentro das organizações, instigando a necessidade de reestruturação e criatividade na elaboração de procedimentos e produtos internos.

Desta forma, o estudo realizado pretende explorar desde os conceitos originários aos mais atuais sobre consultoria empresarial, assim como a evolução do papel organizacional na sociedade e a importância da Gestão de Pessoas na formação do comprometimento organizacional como estratégia diante da intervenção/mudança no ambiente de trabalho, tendo em vista as expectativas a serem alcançadas.

2. EVOLUÇÃO E ATUAÇÃO DA CONSULTORIA NO DECORRER DA HISTÓRIA

O período compreendido entre a passagem do século XIX ao século XX fora marcado por novas formações industriais e corporativas. Este novo processo de ampliação e incorporação de firmas, exigia, modificações estruturais e administrativas complexas que muitos estudiosos até o final do século apontavam como uma reengenharia organizacional.

Tal período da história foi fundamental, como cita Donadone (2003), para a consolidação de pólos dominantes do espaço de consultoria mundial. Abrindo caminhos para um grupo de técnicos e especialistas, como engenheiros, advogados e contadores, no auxílio de resoluções de problemas originados através desse processo de expansão que apresentava maiores ênfases até meados de 1920 em dois importantes países: Estados Unidos e Inglaterra.

Como afirmam Paula e Wood (2008) durante a última metade do século XIX, com a ocorrência da segunda revolução industrial abriu-se um valioso espaço para a administração científica e para o surgimento dos primeiros consultores, até então conhecidos unicamente por *experts* em eficiência.

Os mesmos autores apontam através de Kipping (2002) a evolução da indústria de consultoria por meio de três gerações específicas: Administração científica; Organização e estratégia; e Tecnologia de informação. Alcançando seu auge a partir da segunda geração de seu desenvolvimento.

Seguindo a evolução destas gerações, até os anos 20 tornava-se claro a dependência das primeiras empresas de consultoria de três tipos de profissionais e técnicos: especialistas em advocacia, contabilidade e engenharia. Como a exemplo Frederick Winslow Taylor,

engenheiro que em 1912 desenvolveu os primeiros estudos da administração científica nos Estados Unidos.

Até meados de 1930 o crescimento do setor de consultoria teve grande influência do *Glass-Steagall Banking Act* que passou a atuar na delimitação das estratégias e finanças empresariais após a crise da bolsa de valores nos Estados Unidos em 1929, orientando a indústria às novas legislações criadas para regular e gerar equilíbrio ao mercado financeiro.

Em 1933, o Glass-Steagall Banking Act, que separou bancos de investimento dos bancos comerciais, também proibiu a consultoria e a reorganização de trabalho que os bancos fizeram anteriormente. Ao mesmo tempo, as ações da EUA Securities and Exchange Commission preveniam os profissionais como advogados, contadores e engenheiros a continuar a atuar como consultores. O resultado foi o rápido crescimento de empresas de consultoria independentes de gerências para preencher o vazio. Pessoas como James McKinsey, Booz Edwin, e George Armstrong responderam imediatamente essa oportunidade emergente e institucionalizaram a área de consultoria administrativa. (*Christopher Mckenna for Managementconsultingnews.com* – Tradução)

A segunda Guerra mundial marcou um período de grande turbulência na consolidação do mercado da consultoria no interior do governo norte-americano que recrutou um grande número de consultores para atuar na gestão de estratégia e organizações militares, tal relação teve influência decisiva na legitimação da consultoria no setor público, como explica Donadone (2003):

A criação, pelo Congresso americano, da *Hoover Commission* representa de forma emblemática o inter-relacionamento dos dois setores. Criada em 1947, a comissão tinha o objetivo de coordenar forças-tarefas que seriam responsáveis pela reorganização do setor público americano. (DONADONE, 2003. Pg. 5)

A segunda geração que teve início por volta dos anos cinquenta com a fundação da *Management Consultants Association*, no ano de 1956. Após a Segunda Guerra Mundial, as novas empresas de consultoria passaram a adotar uma abordagem mais analítica e rigorosa da gestão estratégica, como herança da guerra, de acordo com Paula e Wood (2008) nesse período a primeira geração de consultoria deu espaço para a segunda geração de organização e estratégia.

(...) após uma longa fase de transição, as atividades de consultoria são encaradas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar caminhos que os levem a administrar suas áreas de trabalho de forma eficaz. (LEITE *et al.* 2005)

Segundo Crocco e Guttmann (2010) uma das tendências, e também, desafio, mais evidente da consultoria no pós-guerra, foi a transferência do foco organizacional para a operação da empresa, onde a maior preocupação eram: a eficiência empresarial e a criação de

documentos, que descrevessem em detalhes, os procedimentos, formulas e orçamentos, para a distribuição eficaz dos recursos de forma a atender às prioridades estabelecidas.

Donadone (2003) associou a propagação da consultoria pós-Segunda Guerra ao esforço dos Estados Unidos para reconstruir a Europa. A partir deste ponto houve a difusão de práticas e conhecimentos gerenciais que abriram novas áreas de atuação aos consultores, que receberam maior impulso com a chegada das multinacionais norte-americanas.

Tal crescimento também fora associado ao aumento do número de fusões de indústrias privadas e privatizações de órgãos públicos, impulsionando a legitimação dos consultores em especial nos setores financeiros e legislativos.

De acordo com Paes de Paula e Wood Jr (2008) a partir da década de 1980 teve início a terceira geração de consultorias tendo como enfoque principal a tecnologia da informação e os sistemas integrados de gestão assim como a grande difusão de modas e modismos gerenciais como círculos de qualidade total, reengenharia e *downzing*.

Frutos diretos e indiretos do processo de globalização e da aceleração e agressividade da competitividade entre nichos de mercado, levando à um aumento na demanda por consultorias mais estratégicas e informatizadas.

O incremento na informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e utilização de *softwares* voltados à gestão de aspectos organizacionais, como, por exemplo, o MRP, abriu um importante mercado para as consultorias, e também serviu de base para transformações nas segmentações e nas formas de atuação do pólo central das consultorias internacionais na década seguinte. (DONADONE, 2010. Pg. 109)

Outro fator importante deste período que está compreendido na terceira geração de consultorias é a difusão de modismos gerenciais, conjuntos de métodos e técnicas que poderiam levar à “eficiência e eficácia empresarial” e os vendia através de pacotes de consultoria que despertou a crítica e a contradição para o segmento de consultoria no mercado.

Os consultores, desta forma, seriam os principais agentes, criadores, e responsáveis pela difusão e comercialização desses modismos administrativos, que de acordo com os críticos, estavam disfarçados através de “pacotes” de intervenção e mudança organizacional. (CALDAS, 1999)

3. RELAÇÃO CONSULTOR E ORGANIZAÇÃO

Como enfatizam, Moura e Mattos (2010) através da biologia do conhecer, em toda relação consultor-cliente, existe o processo cognitivo, através do qual ocorre a troca de informações e geração de conhecimento para impulsionar e gerar soluções eficazes.

A afirmativa dos autores, baseiam-se no modelo comportamental desenvolvido por Argyris e Schon (1978) a partir do qual explora o aprendizado organizacional como um ciclo duplo (*double loop learning*), possibilitando a participação ativa da organização e do consultor interveniente na construção de um comportamento mais receptivo e maduro da organização que passa a receber, utilizar e transmitir conhecimento.

Entretanto, esta relação, apesar da geração de conhecimento e aprendizado, quando apoiada em uma cultura instrumentalista ou objetiva em demasia pode levar à criação de obstáculos no processo cognitivo, definido como barreira defensiva por Argyris e Schon (1978), e provocar um conflito de expectativas e metas, destacando a necessidade de uma elaboração menos generalista das soluções e uma abordagem mais concreta da realidade organizacional.

A relação entre consultor e cliente, quando, instrumentalista, não se apresenta de todo ineficaz, no entanto, acrescenta maior volume e conteúdo às críticas dos grupos anti-modismos da academia que apontam a impessoalidade desta relação como responsabilidade dos consultores e como consequência da aplicação de um conjunto de pacotes pré-formulados ou ferramentas gerenciais pouco eficazes diante da complexidade do atual ambiente de mercado.

Como os modelos de negócio das empresas de consultoria é baseado na busca de economias de escala e escopo, seus produtos são desenvolvidos e promovidos com pacotes capazes de, com poucas mudanças, responder a necessidades diversas dos clientes. O resultado é que seus negócios são direcionados por modas e modismos gerenciais (...) (CALDAS e WOOD Jr, 1999. Pg. 02)

A falta de pessoalidade na relação instrumentalista entre consultor e empresa cliente, se aprofundou quando o uso dos pacotes de consultoria foi percebido, muitas vezes, como ineficiente e inadequado para certos setores organizacionais, não atingindo os resultados esperados.

O diferencial para essa nova percepção realizada pelas empresas, se encontra na busca por uma estratégia mais assertiva na resolução dos conflitos organizacionais e um diagnóstico fiel e profundo de sua estrutura e situação no ambiente de mercado antes de traçar ao lado do consultor ou grupo de consultores e assessores um projeto onde os objetivos sejam aliados das oportunidades encontradas.

No entanto, a relação cliente-consultor, envolve uma gama muito maior e mais complexa do que apenas um comportamento instrumentalista e cognitivo poderia delinear. Com o advento da globalização da informação e da tecnologia e os avanços da concorrência, os principais objetivos organizacionais estiveram voltados com urgência para os resultados finais e não mais para os meios de atingi-los.

Destacando, desta forma, a eficiência dos resultados técnicos, por oferecerem, na maioria das vezes, dados tangíveis, capazes de serem mensurados, analisados e classificados de acordo com as circunstâncias e investimentos aplicados durante o processo de intervenção, especialmente quando se tem em foco a superação da concorrência e dominância de nichos específicos do mercado.

Porém, a organização mostra o interesse em estabelecer uma relação eficiente com seus próprios clientes e fornecedores, buscando aquilo que ignora no interior de sua estrutura ao lidar com um processo de intervenção externo, ou seja, a manutenção da comunicação e de uma relação de confiança capaz de promover o desenvolvimento e satisfação de ambas as partes envolvidas ao trabalhar em conjunto na prática das atividades planejadas.

Desta forma, a organização-cliente deve estar ciente da importância que uma relação de confiança e cooperação entre ambas as partes, com a finalidade comum de atingir os objetivos traçados no período de contratação, destacando a necessidade de flexibilidade em determinados setores para que a troca de informações ocorra com de forma eficaz.

4. DA GESTÃO DE PESSOAS AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Albuquerque e Leite (2009) os primeiros relatos da evolução da gestão de pessoas estão ligados às observações idealistas de Robert Owen compreendido entre 1776 a 1825, que levou a formulação de um dos primeiros conceitos de recursos humanos ao afirmar que a mudança no ambiente de trabalho seria capaz de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora.

A questão em pauta durante esse período era como aumentar a qualidade e a produtividade no trabalho, gerando o desenvolvimento e a redução dos custos organizacionais. A necessidade de adaptar-se estrategicamente às exigências de mercado, com a formulação de uma cultura organizacional capaz de estimular a produção foi um verdadeiro desafio para os estudiosos e empresários da época.

Uma vez que as organizações não funcionam isoladas, devem modificar constantemente seus pressupostos e suas ações em resposta ao que outras organizações estão fazendo. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem. Há, então, um esforço das organizações, para criar competências de modo que mantenha sua competitividade no mercado. (SILVA JUNIOR *et al*, 2008. Pg 01)

Diante de um cenário de intensa competitividade, as organizações despertam a necessidade de gerar um diferencial competitivo para adaptarem-se às mudanças políticas, sociais e econômicas do mercado.

Hedberg (1981) *apud* Parente (2006) enfatiza que o conceito de mudança implica em realidade no comportamento dos envolvidos como forma de um ajustamento, muitas vezes, defensivo à mudança independente se esta for fruto do ambiente interno ou externo à organização.

Medeiros *et al* (2003) afirmam que alguns estudos já anteviam tal período de turbulência e de grandes mudanças, no mercado e na sociedade, decorrentes do início do processo de globalização que trariam novas exigências na estratégia organizacional.

Em alguns casos as mudanças podem trazer conflitos às organizações que por sua vez pode levar a perda de desempenho organizacional. É possível até afirmar que as mudanças podem levar à problemas como motivação e comprometimento dos indivíduos. (OLIVEIRA *et al*. 2007).

De acordo com Dessler (2003) as tendências geradas a partir da globalização da competitividade e a desregulamentação pressionam as organizações e instigam mudanças constantes no cenário inter organizacional, afetando a diversidade e a produtividade da força de trabalho, que fazem parte do ambiente atual da ação da gestão de pessoas nas organizações.

O ambiente é composto daquelas instituições ou forças que estão fora da organização e potencialmente podem afetar o seu desempenho, o que inclui clientes, concorrentes, fornecedores, governo, mídia e grupos de interesses especiais. (ROBBINS, 2005).

A competitividade pode também gerar lacunas que afetam negativamente o desempenho operacional e mercadológico das organizações, e de acordo com Crocco e Guttmann (2010) essas lacunas são determinadas pela complexidade e turbulência ambiental e pela inovação, afetando o desempenho e exigindo maiores atenções para o clima organizacional. Desta forma a atuação da gestão de pessoas faz-se necessária para o equilíbrio organizacional e combate às lacunas competitivas.

Helal *et al*.(2009) afirmam que as organizações são constantemente conduzidas à passarem por diversos processos de reestruturação, não apenas física, mas institucionais, regulamentares e estratégicas, que tinham por objetivo flexibilizar os formatos

organizacionais vigentes, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais democrático e contemporâneo.

A gestão de pessoas tornou-se a responsável pela relação entre a organização e seus colaboradores, tendo como umas de suas principais atribuições a motivação, adaptação e preparação à mudança, aliar os interesses individuais aos da estratégia organizacional e por fim desenvolver no trabalho diário o comprometimento garantindo o equilíbrio entre a organização e os seus membros nos tempos mais turbulentos.

Aliar os objetivos de cada colaborador ao ritmo dos objetivos organizacionais e possibilitar o sentimento de satisfação e responsabilidade no cumprimento das metas compartilhadas entre ambos é um dos grandes desafios da gestão de pessoas. De acordo com Senge (1998), o comprometimento organizacional implica em “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade” por parte dos colaboradores.

Segundo Anjos (2005) alcançar esse comprometimento mútuo, entre a organização e o colaborador, vai além de um simples contrato tradicional de trabalho. Quando no ambiente organizacional, o comprometimento é entendido tão somente como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização evitando conflitos e insatisfação. A exploração de conceitos mais profundos se faz necessária.

A gestão de pessoas aborda o comprometimento organizacional como um comportamento multidimensional, unindo os níveis macro e micro organizacionais. Segundo Bastos (1994) estas dimensionalidades referem-se a três categorias componentes do modelo de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991): Afetiva, normativa e instrumental.

5. METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa exploratória consiste na primeira etapa para a realização do estudo científico, tendo por objetivo gerar familiaridade com o tema de estudo abordado através de aprofundamento bibliográfico e estudo de caso, levando em consideração fatores sociais e a dinamicidade do universo estudado e o pesquisador.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi: entrevista em profundidade. Cujas aplicações resultam em relatos verbalizados pelos atores do universo estudado. Lima (2008) define entrevista como a realização de um encontro entre duas pessoas ou mais, a fim de que se

obtenham subsídios, informações, julgamentos, impressões, interpretações, posicionamentos etc. acerca de determinado tema através de um diálogo de natureza acadêmica ou profissional

Um roteiro de entrevistas, composto por um conjunto de questões abertas, foi enviado aos consultores participantes deste estudo em maio de 2012 e recebidos ao final de junho do mesmo ano. As respostas foram transcritas e documentadas.

De acordo com o modelo proposto por Gil (2002) é possível a divisão do roteiro de pesquisa em grupos de fases ou etapas de projeto que atuem para orientação:

Fase 1: Definição do Tema e Fixação do Projeto

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

Fase 4: Análise dos Dados Coletados

Fase 5: Discussão

6. PROCESSO DE INTERVENÇÃO VERSUS EXPECTATIVAS GERADAS

A contratação dos serviços de uma consultoria por uma organização é fortemente impulsionada pelas exigências ambientais, especialmente de cunho econômico e mercadológico. Silva Junior (2009) enfatiza que fatores como a competição global, a dinâmica do mercado e os avanços tecnológicos se impõe às organizações como uma necessidade real para garantir sua sobrevivência frente à concorrência.

Desta forma, a consultoria tem se apresentado ao universo do *management* como ferramenta impulsionadora e aceleradora do desenvolvimento, bem como, um instrumento capaz de localizar e sanar distúrbios e *patologias* nos processos e procedimentos organizacionais.

- Consultor 1: “(...)os clientes, quando eles nos contratam, eles estão com a expectativa que a gente vá resolver todos os problemas (...) Aí a gente vai chegar com uma varinha de condão, aí, dá aquele toque e vai ficar tudo bonito, só que tem algumas empresas que não tem tanto... vamos colocar... que não tem tanto jeito. (...) entram em contato com a gente e diz, olha eu to com um problema e quero que vocês resolvam esse problema, aí ok, a gente vai lá, só que quando a gente chega, faz o diagnóstico e a gente começa a levantar as informações e são empresas que não tinham os controles adequados, financeiramente, os processos não estavam bem definidos(...)aí não vai funcionar e assim a gente não vai conseguir te apresentar um resultado bom”

Essa imagem que os grupos de consultoria, em especial a figura do consultor no ambiente organizacional, criou para os gerentes e empresários levou a interpretação do papel do consultor como um “médico organizacional” como destacou Schein (1977) *apud* Caldas (1999) em seu estudo crítico sobre *modismos gerenciais* difundidos pelos *gurus* da consultoria.

Esta imagem dos consultores, aliada à demanda constante por soluções em meio ao conhecimento, produtividade, inovação e estratégia, pelas organizações, leva à geração de expectativas, em especial, por parte dos gerentes e empresários contratantes do serviço de consultoria.

Como problematizam, Moura e Mattos (2010) os administradores contratantes do serviço de consultoria, exigem soluções estratégicas de curto prazo tendo em mente a resolução rápida e eficaz do distúrbio organizacional, baseando-se no “conhecimento prático” considerado de fácil aplicação e de êxito garantido.

Ou seja, a concepção de pacotes e diagnósticos prévios que solucionam as *patologias* organizacionais de forma rápida, eficaz e definitiva, distorce a realidade frente ao processo de intervenção, que deve promover a realização de um diagnóstico fidedigno antes de referir sobre os tão esperados “pacotes de soluções”. Paz (2007) explica que este diagnóstico organizacional é uma atividade essencial no processo de consultoria, através da qual se apreendem a realidade de uma organização, por meio determinados conjuntos de instrumentos de coleta previamente escolhidos para serem trabalhados em determinado ambiente e período do tempo.

Essa relação, segundo os autores, é apontada como um mal-entendido, por basear-se numa ideia equivocada que leva à criação de expectativas excessivas que muitas vezes não podem ser alcançadas, fazendo os administradores interpretarem os resultados da intervenção como insatisfatórios por não apresentarem resultados tidos por eles como “mais concretos”.

Essa interpretação equivocada pode gerar conflitos entre consultores e clientes no que se refere à aplicação de procedimentos e busca de soluções que na maioria das vezes podem apresentar-se inadequadas. Como explicam os entrevistados, Consultor 3 e Consultor 4 ao apontarem algumas das principais dificuldades durante a realização de seu último processo de intervenção:

- Consultor 3: “A *solicitação de prazos muito curtos e de “receitas prontas”, incompatíveis com o desenvolvimento dos projetos em forma de construção coletiva, ou seja, com o envolvimento ativo do sistema-cliente, parcial ou total, conforme o tipo de projeto.*”

- Consultor 4: *“A imagem do consultor como um “ofertante” de soluções e respostas; A demanda por soluções “técnicas” e rápidas em detrimento das questões mais substantivas que geralmente são subjacentes aos “problemas apresentados”; Acreditar que a mudança é uma consequência natural e imediata aos processos de intervenção.”*

Autores como Crocco e Guttmann (2010) apontam que entre os principais motivos que levam à busca pela consultoria, dois recebem maior destaque por sua oposição: Primeiro a vontade de acelerar um determinado tema ou resultado, segundo, quando existe um problema ou insatisfação com determinado processo ou resultado.

Luís Matsukura, em artigo para o site www.administradores.com.br alerta que para se fazer uma análise eficaz dos problemas e solucioná-los tendo em vista os melhores resultados possíveis, torna-se necessário uma avaliação de fora da organização, de alguém que não está vivenciando a situação diariamente, pois, mundo empresarial, quando se veem encurraladas, as organizações são impulsionadas a buscar a ajuda dos chamados consultores. No entanto, ignorando o fator essencial para a efetiva realização de uma intervenção, a reciprocidade de conhecimento a ser oferecido.

A relação entre consultor e cliente no decorrer das atividades de consultoria, é muitas vezes interpretada como uma relação de construção de aprendizado e conhecimento, como afirmam, Moura e Mattos (2010), onde são gerenciadas expectativas, objetivos e necessidades organizacionais, bem como as frustrações por ambas as partes envolvidas em todo o processo.

Consultorias Organizacionais oferecem conselhos. Sua matéria-prima principal é conhecimento. Por isso, elas são representantes exemplares da institucionalização do conhecimento nas organizações, já que, em seu contexto, conhecimento é o produto vendido. (PAZ, 2007. Pg 02)

Argyris (1970) *apud* Silva Junior (2009) destaca como o papel do consultor, a geração de informações e o desenvolvimento do comprometimento do sistema-cliente, permitindo a este maior autonomia perante suas capacidades de resolução diante dos futuros desafios, instigando a reflexão e o aprendizado do sistema-cliente.

Desta forma, o papel do consultor seria muito mais de “conselheiro” do que “médico” organizacional, trabalhando como parceiro do sistema-cliente e promover o aprendizado como alicerce principal na relação consultor e sistema-cliente como uma opção mais segura para evitar os possíveis “mal-entendidos”.

Devido à dinâmica do mercado as organizações necessitam refletir constantemente sobre as suas práticas a fim de adaptarem-se ao ambiente. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem de seus membros. Neste sentido, um consultor externo pode

ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas. (SILVA JUNIOR, 2009. Pg. 03)

7. Cultura organizacional como obstáculo

A cultura é parte institucional de uma organização e atua sobre os mais diversos grupos de trabalho, formais e informais, nos níveis micro e macro organizacionais. Como explicam Naves e Coleta (2003) a cultura organizacional pode ser percebida como uma energia social capaz de impulsionar e motivar um grupo organizacional à ação, ao fornecer significado, direção e controle; A cultura organizacional também age como instrumento de controle informal ao proibir e aprovar determinados padrões de comportamentos;

Segundo os mesmos autores, todos os elementos simbólicos e sociais como ritos, mitos, valores, crenças, normas, e emoções são componentes integrantes da cultura organizacional. De acordo com esta cultura, será construída a relação entre organização e colaborador, com traços afetivos, sociais, econômicos e normativos correspondentes.

Desta forma todo o processo de consultoria, envolve diretamente a intervenção em uma cultura corporativa já existente, e conseqüentemente, fortemente enraizada no cotidiano organizacional e comportamental dos colaboradores.

Ou seja, a cultura, já se encontra institucionalizada e totalmente absorvida pelas práticas e competências individuais de cada colaborador e em cada processo de funcionamento da organização dificultando o trabalho do consultor.

As empresas refletem o conjunto das percepções, valores e princípios de pessoas, e estes podem ser semelhantes, distintos, complementares ou não. Portanto, podem ser encontradas contradições e o consultor deve buscar os pontos positivos e os negativos dessas situações para poder, então, formular sua proposta ou apresentar seu produto.(CROCCO e GUTTMANN, 2010. Pg. 82)

A mudança neste cenário pode então, levar a geração de conflitos e resistência por parte dos envolvidos no processo que tendem a interpretar a intervenção como uma ameaça ao clima organizacional estabelecido como aponta o entrevistado a seguir:

- Consultor 5: " (...) *de forma geral as pessoas declaram ter abertura para as mudanças e advogam que são necessárias, no entanto elas próprias apresentam comportamentos “viciados” que contribuem ou impedem que as mudanças ocorram. Ou seja, desejam a mudança, desde que não provoque alterações substanciais na forma de fazer. Mudar dá trabalho.*"

De acordo com Parente (2006) todos os envolvidos na mudança organizacional, assim como os que vivenciam diretamente os processos de intervenção, são capazes de interiorizá-

los de acordo com uma racionalidade própria, esta por sua vez pode gerar comportamentos tanto favoráveis quanto resistentes em relação à mudança.

- Consultor 2: *"A mudança sempre traz interrogações, mal estar, desconfiança, resistência. É comum ao ser humano estes comportamentos e sentimentos. É natural ao homem/mulher resistir á mudança, pelo menos até ter certeza dos seus benefícios."*

Provocar uma mudança no ambiente organizacional passa a ser então, uma tarefa delicada, que pode ir de encontro aos valores e normas já vivenciados e defendidos pelos grupos e líderes organizacionais. A intervenção é caracterizada como uma interferência externa dentro de um meio sócio-organizacional e capaz de despertar diversos níveis de resistência a partir dos seguidores desta cultura corporativa.

Para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar e estudar sua cultura e clima organizacional considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida. É mister pontuar que existe uma interferência real da cultura nacional, regional e até mesmo inter-regional na cultura da organização propriamente dita, que se dá nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização. (LIMA e ALBANO 2002, Pg. 02)

Muitos dos consultores entrevistados apontam como uma das principais dificuldades em relação à resistência dos envolvidos no processo de consultoria, o não esclarecimento dos objetivos da intervenção e o não alinhamento entre as necessidades organizacionais com as necessidades dos colaboradores que por medo da mudança insistem na preservação do *status quo* organizacional.

- Consultor 1: *"Quanto à questão de tentar convencer o colaborador a contribuir no processo de intervenção (...) vem a questão da cultura organizacional. Bom, toda empresa tem a sua cultura e para que essa cultura exista, cada membro que está ali, ele é um dos pilares desta cultura, e aí quando a gente tá com um projeto de consultoria, quando a gente percebe que as pessoa não estão... aceitando, essas mudanças que estão acontecendo, significa dizer que são pessoas que estão buscando, através da resistência, manter o seu status (...)"*

8. O comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional muitas vezes é, de forma equivocada, interpretado pelos administradores e executivos, como sendo, tão somente, um vínculo formal, existente

entre colaborador e organização na vigência e na prática continuada do convênio de trabalho estabelecido durante a contratação dos serviços do colaborador pela organização em questão.

Tal interpretação, leva à geração de ambientes de trabalho mais propensos à conflitos, desmotivação e estresse dos colaboradores e de equipes que atuam em determinada área ou setor organizacional. Além de desestimular a evolução de carreiras, a inovação e a lealdade do colaborador, levando à consequências como absenteísmo e gastos com contratação e treinamento de novos funcionários em prazos, excessivamente curtos, de tempo.

Em contrapartida, de acordo com Bandeira *et al* (2000), encontram-se uma diversidade enriquecedora de conceitos, em formas fragmentadas e transversais, reunindo desde fatores comportamentais, como psicológicos, sociais, políticos e culturais, a fatores racionais e de caráter fundamentais como abordados na pirâmide de Maslow a exemplo da necessidade de remuneração, reconhecimento, realização, inspiração e satisfação do colaborador com a condição de trabalho vivenciada.

- **Consultor 1:** *"Como definiria comprometimento organizacional? O comprometimento organizacional, depende muito da liderança, as pessoas precisam se inspirar num líder (...) para poder gerar resultados, para poder, demonstrar resultados, o líder tem que ser uma pessoa inspiradora(...)Então o primeiro processo, o primeiro passo é esse. Você tem que ser inspirador para a sua equipe. Para que a equipe venha a ter comprometimento, ela tem que acreditar no que você faz."*

Desta forma, o vínculo em questão iria além de um contrato documental formal, sendo classificado como um "contrato psicológico", envolvendo a concepção afetiva do colaborador com a organização, caracterizado pela forte influencia de fatores motivacionais, positivos ou negativos advindos do ambiente interno ou externo à instituição, bem como com a inferência de indivíduos idealizadores e líderes formais ou informais.

O comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento com a organização empregadora, é um dos construtos mais intensivamente estudados no campo do comportamento micro-organizacional desde os anos oitenta. O conceito de comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho. (BASTOS, 1994)

Entretanto, é plausível elucidar que cada um dos conceitos desenvolvidos e estudados desde a sociologia à administração, todos contribuíram para a consolidação do comprometimento organizacional como fator decisivo na relação colaborador e organização em termos econômicos, sociais, culturais e motivacionais, variando de acordo com o contexto e com a natureza da instituição no mercado.

Na realidade, os conceitos e categorias são os blocos de construção do comportamento e pensamento humanos. Embora seja compreensível a existência de múltiplas microteorias explicativas do comprometimento, parece-nos apropriado que os pesquisadores busquem estreitar a sua base de concordância quanto à natureza do próprio fenômeno. (BATOS, BRANDÃO e PINHO, 1997)

De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000) Uma forma mais geral de se compreender o comprometimento organizacional, é interpretá-lo como um vínculo firme e significativo do indivíduo com a organização, capaz de instigar a doação voluntária da sua energia e lealdade ao trabalho realizado. No entanto, diante do contexto sócio-econômico contemporâneo, conquistar esse vínculo tornou-se um verdadeiro desafio.

- **Consultor 2:** *"Na verdade o comprometimento é a atitude que revela o compromisso genuíno de transformar a realidade. O indivíduo quer e cria todas as condições necessárias. É rara nas organizações(...)"*

O estímulo indispensável para conquistar o comprometimento organizacional é a comunicação entre organização e colaboradores, que passou a se tornar umas das funções de maior significado do setor de gestão de pessoas, através de projetos e políticas motivacionais que buscam aliar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais de seus funcionários.

- **Consultor 3:** *" Todos os projetos de gestão de pessoas geram impactos na organização, de diferentes intensidades, e o tratamento das resistências é parte integrante da pauta dos nossos projetos, considerando tipo, relevância e abrangência. "*

A necessidade de desenvolver a relação saudável e motivadora entre instituição e colaborador especialmente em períodos de turbulência e processos de mudança como a intervenção externa, e muitas organizações mostraram dificuldades ao lidar com a inflexibilidade da "lealdade" de seus colaboradores, delegando aos consultores o papel de elevar o comprometimento.

- **Consultor 2:** *" Como o consultor pode contribuir para o desenvolvimento de atitudes que favoreçam à eficácia e saúde individual, do grupo e organizacional durante o processo de intervenção? O consultor deve ser modelo de ação em primeiro lugar e deve exercer as três tarefas primárias: investigação das práticas dos clientes sem levá-los à defensividade, ajudá-los a fazer escolha livre e informada e por fim ajudá-los a tomar a melhor decisão. Agindo desta forma o consultor está ajudando a gerar autonomia no sistema-cliente que deverá passar a entender a sua causalidade no*

que acontece de bom e de ruim para si mesmo, para o grupo e para a organização como um todo."

Lidar com a mudança, nunca deixou de ser um entrave para a realização plena da intervenção, no entanto, a idealização do papel do consultor como aquele que pode gerar conhecimento para a organização e seus colaboradores instigava outro tipo de modelo para promover o comprometimento dos envolvidos.

O papel do consultor, remonta, à sua finalidade original. Ultrapassando as barreiras cognitivas, conhecendo as perspectivas e expectativas dos envolvidos nesta intervenção, possibilitando o aprendizado, superação e conseqüentemente a autonomia deste sistema-cliente, da necessidade constante do consultor. Este é um dos pontos mais destacados por Argyris (1970).

- **Consultor 1:** *" você tem que transmitir confiança tá? Credibilidade naquilo que você está fazendo, você tem que ser uma pessoa inspiradora. Porque as pessoas vão passar a fazer suas atividades, baseadas na credibilidade que ela tem no seu líder. E aí também vem outra parte, que é você colocar controles, você colocar metas, traçar metas e estar acompanhando a equipe."*

A partir deste contexto, o comprometimento conquistado pode atuar como fator de equilíbrio entre o sucesso e o fracasso de uma consultoria. Pois, não há ferramenta capaz de mensurar o grau de comprometimento de cada colaborador para com a organização, e instigar a confiança passa a ser algo fundamental, como enfatizam as metodologias de aprendizado de Argyris (1970), para os consultores e organizações alcançarem seus objetivos com êxito.

Consultor 4: *"Comprometimento (...) é algo bastante variável, tanto de pessoa a pessoa com também difere entre organizações. O grau de maturidade pessoal e organizacional, o alinhamento de valores individuais aos organizacionais são aspectos que diferenciam o nível de comprometimento."*

A responsabilidade da promoção, criação e orientação do comprometimento organizacional, muitas vezes é percebida como um papel isolado na organização, deixado ao encargo do setor de Gestão de Pessoas, sem qualquer interferência do meio externo a este departamento organizacional.

Porém, esta percepção, interfere na construção do comprometimento real com os colaboradores. Compreender os meios, os valores, as expectativas e os diversos comportamentos dos colaboradores em diferentes circunstâncias, possibilita o desenvolvimento de políticas de motivação mais eficazes, com resultados mais promissores para a organização.

Não existindo, então, como gerar o comprometimento no ambiente organizacional, sem o estabelecimento de um meio de comunicação eficiente com seus colaboradores. Segundo Bandeira *et al* (2000), é através das políticas de recursos humanos, as empresas alcançar seus colaboradores, criando uma comunicação diferenciada com seus empregados, tendo por interesse fundamental, influenciar o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional.

- **Consultor 5:** *"O consultor deve assumir o seu papel como um profissional de ajuda, reconhecendo, entretanto, que o cliente é quem é o responsável pela concepção e implementação das mudanças comportamentais(...)"*

Tendo o conhecimento da organização, quanto a orientação do comprometimento de seus colaboradores, diretamente envolvidos no processo de intervenção, é possível a atuação em sinergia para a promoção da mudança efetiva.

O primeiro passo, não deve ser dado sozinho, a responsabilidade para com a resistência e a gestão pacífica do comprometimento organizacional, não deve ser limitada a um setor, mas a toda cultura organizacional. envolvendo diretores, gestores, gerentes, colaboradores e consultores para que através da comunicação objetiva e esclarecedora, as barreiras possam finalmente serem superadas.

9. CONCLUSÃO

A necessidade de aperfeiçoamento contínuo e de adequação aos novos regulamentos comerciais, que como enfatizou Kipping (2002) forçaram as grandes indústrias a buscarem soluções alternativas para o problemas que costumavam enfrentar sozinhas, e estas soluções encontravam-se dispostas pelo novo contingentes de profissionais de consultoria, que mostravam-se através de engenheiros, advogados e contadores formados.

Diante deste cenário, uma nova gama de conceitos permeavam a prática da intervenção externa através de tendências administrativas, tomadas por modismos gerenciais, com pacotes de consultoria genéricos que dividiam opiniões tanto no mercado como na academia ao serem vendidos e difundidos como o "remédio para todos os problemas". No entanto, é possível ressaltar a relevância da existência de pacotes de consultoria eficazes, quando a deficiência a ser tratada, torna-se generalizada entre determinados nichos de mercado como em períodos de crise política e financeira.

O processo de consultoria, passou a ser designado como um ciclo contínuo de aprendizagem e evolução, ressaltado através dos modelos de Argyris e Schon (1978)

impulsionando o consultor a administrar não somente técnica, mas o comportamento, o aprendizado e a cultura organizacional, revelando o potencial resguardado da gestão de pessoas no interior da organização.

Com a influencia desta nova percepção, mais um desafio foi encontrado, a relação consultor e organização cliente, como abordaram Moura e Mattos (2010) destacando que a relação se encontra muito mais complexa e lacônica do que simplesmente a resolução assinada no contrato de serviços, tratando-se do desenvolvimento da confiança e a administração das expectativas geradas pela organização cliente e pelo próprio consultor.

Segundo Müller *et al* (2005) a mudança organizacional é interpretada na maioria das vezes como fator negativo, intrusivo e desarticulador. Encontrando na gestão de pessoas, o responsável pela motivação e correção deste conflito interno, o consultor deve promover a criação de um relacionamento com a organização cliente de forma a aliar os objetivos da intervenção com os objetivos dos envolvidos no processo de mudança.

No entanto, uma das principais dificuldades no desenvolvimento da pesquisa encontra-se no fato dos próprios consultores, especialistas no setor comportamental, criarem desvios, fugas e distorções em suas respostas/afirmações sobre a participação ativa da gestão de pessoas no processo de intervenção a ser realizado. É possível identificar tais desvios a partir da interpretação dos entrevistados, acerca do comprometimento organizacional, que está direcionada em maioria, na confiança que o administrador da organização deposita sobre o ofertante da consultoria e pouco na relação organização-colaborador já existente.

Apesar de destacarem com grande frequência a necessidade de aliar o comprometimento organizacional com o desenvolvimento da consultoria, para que os resultados planejados sejam atingidos de forma satisfatória, os consultores evitam dissertar sobre qualquer possível envolvimento entre a equipe de consultoria e o setor de gestão de pessoas, atribuindo a responsabilidade do comprometimento organizacional, muitas vezes à capacidade do colaborador em adaptar-se às condições da organização e a sua equipe de gestão de pessoas, sem a interferência do consultor.

Outro fator abordado nas entrevistas, tratou sobre a gestão das expectativas geradas antes, durante e pós o processo de intervenção. De acordo com a percepção de cada consultor, a expectativa gerada, na maioria das vezes é fruto da necessidade de solucionar uma patologia ou determinar um novo roteiro de atuação com um elevado nível de urgência. Alegando que os empresários e gerentes industriais, só optam pela consultoria quando já não são capazes de solucionar o problema sozinhos, desta forma, o quadro da "patologia" já encontra-se avançado o bastante como enfatizam Moura e Mattos (2010). Ainda seguindo a mesma linha de

raciocínio, pode-se adicionar a crença que se coloca nos milagrosos pacotes de consultoria, capazes de solucionar todos os problemas e são vendidos pelos "gurus" do *management* como a receita para o sucesso.

Esta cultura do *management* confundiu bastante opiniões tanto na academia, quanto no mercado, garantindo que o consultor tem o poder de corrigir falhas com métodos e ferramentas genéricas e de baixo custo, além de possibilitar resultados astronômicos. Outro ponto determinante para controlar as expectativas, é apontado através do diálogo aberto e direto com o contratante do serviço ao estabelecer o contrato com metas e objetivos a serem alcançados.

Outros consultores, assimilam a expectativa à relação estabelecida entre a empresa-cliente e ao grau de confiança que o cliente deposita no consultor interveniente. No entanto, este não seria o único obstáculo a ser superado, de acordo com Argyris e Schon (1978), o processo de intervenção, para ser eficaz, deve atuar como um ciclo de aprendizado, contínuo, entre organização e consultor.

Desta forma, almeja-se que em futuras pesquisas desenvolvidas com grupos de intervenção com especialidade no setor comportamental, possa existir uma maior participação no processo de intervenção realizado, contando com mais do que as entrevistas, poderiam oferecer, a observação real e a experiência efetiva da consultoria em gestão de pessoas.

Podendo a consultoria, através de uma atuação conjunta com a gestão de pessoas, contribuir para o desenvolvimento das futuras organizações do mercado, com a estruturação de uma política interna mais flexível à mudança e preparada para a evolução em seus mais diversos níveis.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALDAS, Miguel. *Et al.* **Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultorias no Brasil adotam e si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes?** RAE-Light. V. 6. N. 4. Pg. 2 - 12. Out/Dez 1999. Disponível em :<
www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a13.pdf> Acesso em 11 de junho de 2012;

CROCCO, Luciano. GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** Prefaciado por Antoninho Marmo Trevisan – 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2010;

DONADONE, Júlio César. **Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais.** Tempo soc. vol.22 no.1 São

Paulo Junho de 2010. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702010000100006&script=sci_arttext> Acesso em 06 de maio de 2012;

DONADONE, Júlio César. **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa.** Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 10, n. 2, Abril/Junho, 2003;

PAULA, Ana Paula Paes de; WOOD JR, T. [Dilemas e Ambiguidades da 'Indústria do Conselho': um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil.](#) RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, p. 171-188, 2008;

KIPPING, M. *trapped in the wave: The evolution of management consultancies.* In CLARK, T. and FINCHAM, R. *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry.* Oxford, UK: Blackwell Business, 2002;

Interview Christopher McKenna: The World's Newest Profession. Disponível em: < <http://managementconsultingnews.com/interview-christopher-mckenna/> > Acesso em 07 de maio de 2012;

MOURA, Guilherme L. ; MATTOS, Pedro Lincoln C L de . **Desfazendo mal-entendidos em relações de conhecimento consultor organizacional-cliente à luz da Biologia do Conhecer.** In: FEITOSA, Marcos G. G.; PEDERNEIRAS, Marcleide. (Org.). Consultoria Organizacional: Teorias e Práticas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010, v. 1, p. 47-70.

ARGYRIS, Chris e SCHON, Donald A. **Aprendizagem organizacional: a teoria da perspectiva de ação.** Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1978;

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009;

SILVA JUNIOR, A. S. ; VIERA, N. S. ; FEITOSA, M. . **A Relação Entre Cultura Organizacional e Aprendizagem dos Integrantes de Organizações Clientes de Consultorias: Um Estudo Sob A Luz da Teoria de Argyris.** 2008. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/artigos07/1301_A%20Relacao%20entre%20Cultura%20Organizacional%20e%20Aprendizagem%20dos%20Integrantes%20de%20Organizacoes%20Clientes%20de%20Consultorias.pdf> acesso em: 10 de julho de 2012;

PARENTE, Cristina. **Conceito de Mudança e Aprendizagem Organizacional, contributos para a análise da produção de saberes.** SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS, n.º 50, 2006, pp. 89-108. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n50/n50a05.pdf>> Acesso em: 02 de julho de 2012;

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional: o estado da**

arte da pesquisa no Brasil. Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522003000400010&script=sci_arttext> Acesso em: 20 de dezembro de 2011;

OLIVEIRA, J. Arimatés ; MARTINS, Daniel de Araújo ; Ana Carolina Kruta de Araújo BISPO . **Comprometimento organizacional: alinhando as mudanças organizacionais às recomendações do MEC.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2007, Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. v. 1. p. 1-2;

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos, 2ª edição.** Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003;

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** Tradução por Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2005;

SENGE, Peter M. A.. **A Quinta disciplina.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998;

ANJOS, Gilney Christierny Barros dos. **Comprometimento Organizacional e com a Carreira/Profissão: Um Estudo de Caso em uma Organização do Terceiro Setor.** VIII SEMEAD (2005). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/382.pdf>> Acesso em: 20 de dezembro de 2011;

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais.** Temas psicol. v.2 n.1 Ribeirão Preto abr. 1994;

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment.* *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89;

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2. Ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva, 2008;

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA JUNIOR, A. S. **Qual o papel do cliente, quando da contratação do serviço de consultoria, para a geração do seu próprio aprendizado?** XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009;

PAZ, J. A. **Processos de Aprendizagem na Fase de Diagnóstico de Consultoria Organizacional: As Contribuições da Teoria da Aprendizagem Situada.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende : SEGeT/AEDB, 2007.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Rev. adm. contemp. vol.7 no.spe Curitiba 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500011&script=sci_arttext> Acesso em 16 de junho de 2012;

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antonio Luís; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Rev. adm. contemp. vol.4 no.2 Curitiba May/Aug. 2000;

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. BRANDÃO, Margarida G.A., PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento Organizacional: Uma análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. RAC, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 97-120;

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antonio Luís; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Rev. adm. contemp. vol.4 no.2 Curitiba May/Aug. 2000;

ARGYRIS, C. *Intervention Theory and Method: a Behavioral Science View*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970;

MULLER, Michelle; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional: Um estudo de caso no Supermercado "Beta"**. Revista Gestão Industrial, 1 : (4), 511-518. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/pdf4/RGIv01n04a10.pdf>> Acesso em: 22 de dezembro de 2011;