
Consequências das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa familiar

Consequences of Relationship Between Manager and Subordinate to Organizational Commitment: a Study in a Family Business

LISIANE SOARES*

CAROLINA FREDDO FLECK**

RESUMO

Comumente o comprometimento é estudado a partir de antecedentes, consequentes e possíveis correlatos ou vínculos. O conceito tem sido pesquisado com dedicação no Brasil nas últimas décadas, porém ainda há áreas específicas que não foram aprofundadas, como a influência da relação entre gestor e subordinado para a formação de comprometimento, justificando o objetivo desta pesquisa; que investiga a relação gestor e subordinado, buscando verificar se há consequências dessa relação para a constituição de comprometimento, tanto para o gestor quanto para o subordinado. O estudo foi realizado em uma empresa familiar, tendo como método o etnográfico, com observação participante e entrevistas. As observações foram realizadas durante três meses com duração de três a quatro horas por dia, de onde foi feito o diário de campo. As entrevistas foram aplicadas a cinco funcionários e a duas

* Universidade Federal do Pampa. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do Livramento. E-mail: lisi_soares@hotmail.com

** Universidade Federal do Pampa. Mestre em Administração da Universidade Federal de Santa Maria/ Doutora em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ Professora Adjunta da Universidade Federal do Pampa. E-mail: carolinafleck@unipampa.edu.br

gestoras da empresa, sendo anexado esse material ao diário para a realização da análise, feita por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram que os consequentes da relação entre gestor e subordinado que geram comprometimento foram: vínculos, entre os profissionais, a empresa e os gestores; na forma de resultado, ou seja, o empenho e os esforços para alcançar os resultados; a centralização do trabalho; a evolução na carreira; a realização no trabalho e o estresse.

Palavras-chave: Comprometimento; Relação gestor subordinado; Consequentes.

ABSTRACT

Usually the commitment in organizations is studied from the concept of antecedents, correlates and possible consequential or links. The concept already has been researched with dedication in Brazil, although there are specific areas that were not investigated, as the influence of the relationship between manager and subordinate to the formation of commitment, justifying the purpose of this research investigating the relationship of manager and subordinate, seeking to verify if this relationship has influence in the formation of commitment, both to the manager and the subordinate. The study was developed in a family business, and the chosen method was ethnographic, with the technics of participant observation and interviews. The observations were made during three months lasting three to four hours a day. The interviews were administered to five employees and two managers of the company, being attached to this material daily to perform the analysis made by the technique of content analysis. The results showed that the resulting relationship between the manager and subordinate that generate commitment were links between professionals, the company and managers; as a result, the commitment and efforts to achieve the results, the centralization of work, career development, performance at work and stress.

Keywords: commitment; manager-employee relationship; consequences.

1. INTRODUÇÃO

É evidente a importância das organizações para o desenvolvimento, a prosperidade e a realização dos indivíduos que nestas atuam. Neste ambiente, são muitas as questões envolvidas. Algumas se fazem indispensáveis ao convívio e formação do comprometimento organizacional, como as relações afetivas que se constroem no ambiente de trabalho e o envolvimento de cada um (BASTOS, 1994), com o comprometimento para o melhor desempenho, além dos reflexos disso tudo como consequência para o resultado final das organizações.

Com o avanço das pesquisas na área de gestão de pessoas, o papel do indivíduo na organização do trabalho aparece com destaque nos debates acadêmicos (MORAIS, 2004). E tem sido apontado como prioridade, especialmente no que diz respeito à valorização dos indivíduos, considerando o bem-estar tanto individual quanto grupal. Neste contexto, percebe-se a importância das relações sociais no meio profissional. Considera-se que quanto mais produtivas e bem-sucedidas essas relações forem, tanto maiores serão as chances de um melhor desempenho, com comprometimento e realização dos indivíduos no seu local de trabalho.

As relações de trabalho, mais especificamente aquelas que se estabelecem entre gestor e subordinado, tendem a ser um mecanismo de troca influenciador do desempenho, do comprometimento e, por consequência, dos resultados no trabalho. Têm-se assim os tipos de relações de trabalho que se estruturam nas instituições como formadoras de opinião e percepção do comportamento do trabalhador conforme aquilo com o que se identifica (BASTOS, 1993; BASTOS e COSTA, 1998). Para Milkovich e Boudreau (2012), as relações de trabalho são como um contrato implícito do trabalho, ou seja, um acordo no qual se estabelece verbalmente os direitos e os deveres entre empregados e empregadores, constituindo um contrato de trocas. Neste caso, as relações são a base para atitudes e ações dos indivíduos, demonstrando apresentar um forte reflexo nos resultados do trabalho.

Por esses argumentos observa-se a necessidade de uma gestão atenta e dedicada, especialmente no que tange aos elementos que contribuem para o comprometimento, tanto dos empregados quanto

dos empregadores, e de que forma ambos influenciam no comprometimento um do outro.

As relações entre chefes e colaboradores são a maneira mais tradicional de identificar relações de trabalho de forma vertical nas organizações. Um tipo de relação que pode sofrer variações positivas ou negativas, dependendo da estrutura da organização e do modo de atuação dos indivíduos nesta, inclusive no que diz respeito ao seu comprometimento.

As análises do comprometimento organizacional com base nos antecedentes ou consequentes desse comprometimento apresentam-se como uma fonte relevante para investigar essas relações de trabalho, especialmente com o intuito de contribuir para a temática das relações entre chefes e subordinados, e a influência desse relacionamento no comprometimento organizacional.

Com base nesses elementos, definiu-se como objetivo de pesquisa para este estudo: Identificar quais as consequências da relação entre gestor e subordinado para o comprometimento de ambos, buscando evidenciar elementos da teoria de comprometimento organizacional que poderiam ser identificados na prática nessas relações. Para tal, o estudo foi realizado em uma empresa familiar, na qual as relações estabelecidas entre gestores e subordinados entrelaçam-se ainda com as relações pessoais entre a família proprietária da empresa e os empregados, permitindo aos pesquisadores um aprofundamento das análises realizadas.

2. COMPROMETIMENTO

Na revisão da literatura, identificam-se diversos estudos relativos a comprometimento, tanto nacionais como internacionais, podendo ser listados autores como: Bastos (1994; 1993), Bastos e Costa (1998), Gordon (1980) e Reichers (1986). Mesmo com a relevância dos mesmos, entre esses estudos pode-se observar ainda que existe a necessidade de aprofundamento da temática. Por isso, considera-se desde a revisão do referencial pertinente a escolha do tema para a pesquisa.

Na tentativa primeira de esclarecer pura e simplesmente o significado da palavra comprometimento, destaca-se o conceito estabelecido por Bastos (1994), onde o mesmo está ligado a possíveis relações psicológicas das pessoas com o ambiente organizacional do

qual faz parte, ou seja, o indivíduo faz outras associações com esse ambiente para constituir inconscientemente o seu comprometimento. O autor descreve comprometimento como próprio da pessoa. Não como uma obrigação imposta, mas como algo voluntário.

Para Moscon, Bastos e Souza (2012, p. 360), o comprometimento é uma força que faz o indivíduo agir em direção a um objetivo. “(...) Considerando a força da relação de autoridade que governa a relação empregador/empregado, não seria mais conveniente tratá-lo na tradição dos estudos sociológicos sobre obediência ou adesão às normas? (...)” Neste questionamento os autores referem-se à gravidade da adesão ao termo comprometimento, levantando o questionamento sobre a validade de dar este nome a um conceito que implica tantos outros distintos e complexos fatores.

Já Moraes (2004) considera como um sentimento íntimo e individual de obrigação e responsabilidade. “O comprometimento é um conceito que inclui movimento ativo por parte do indivíduo em construir e melhorar a organização, autonomia, motivação para trabalhar, cuidar da empresa e congruência entre valores éticos da empresa e a ética pessoal” (MORAIS, 2004, p. 32). Diferencia-se, assim, comprometimento de dependência ou obediência, sendo o primeiro uma característica de ação proativa, de atitude e aceitação individual, e os últimos ao contrário, representam uma postura passiva e de obediência. Sob essa ótica também se encaixa o estímulo financeiro, do qual a pessoa, muitas vezes, é ou se sente dependente, de modo que afeta o seu comprometimento, na visão de que se demonstrar comprometido lhe garantirá o cargo e conseqüentemente o recurso financeiro. Apresenta a diferença entre dependência e obediência do comprometimento; onde os trabalhadores, dependente e o obediente, acabam não agregando muito valor à organização ao passo que o indivíduo comprometido preocupa-se em desenvolvê-la.

Costa (2011) assegura que o comprometimento é unicamente afetivo, admitindo-o como um processo que se transforma e modifica ao longo do tempo. Sendo o comprometimento uma qualidade basilar do ser humano, que serve como facilitadora do desenvolvimento dos interesses da sociedade como um todo. “(...) Os vínculos dos trabalhadores com a organização afetam a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade” (COSTA, 2011, p. 3).

Moscon, Bastos e Souza (2012) afirmam que, apesar de haver grande potencial explicativo sobre os vínculos de comprometimento e de avanços sobre o tema, ainda não se chega a uma precisão sobre o conceito e não há consenso nos estudos realizados até então. Na realidade, quando se estuda as relações de troca, identificação e outros fatores, estes podem estar relacionados ao comprometimento, mas não diretamente. Tampouco explicam por completo o conceito.

Estando o comprometimento simultaneamente ligado aos vínculos e entre as causas e consequências destes, uma das poucas concordâncias quanto ao conceito é de que este se relaciona a um vínculo. E a principal questão é como este vínculo se desenvolve. A pesquisa em questão é feita sob a ótica do gestor, o que este considera como um indivíduo comprometido, no entanto, são descritos alguns estudos atuais que se direcionam para os subordinados, corroborando assim o sentido desta pesquisa.

Os estudos utilizados para explicar de que se trata puramente o comprometimento, acabam por conceituá-lo como algo individual e outros, porém, remetem a comprometimento organizacional. No entanto, acredita-se que a formação de comprometimento tem base no envolvimento do indivíduo com a cultura e outros fatores que cercam o ambiente de trabalho. A ênfase dos estudos é no comprometimento organizacional, portanto, procurou-se no tópico seguinte fazer a distinção correta entre estes dois conceitos, ou seja, a existência somente de comprometimento ou comprometimento organizacional.

2.1 Comprometimento organizacional

No que tange à questão do indivíduo dentro das organizações, o comprometimento passa a se transformar conforme este ambiente, com as influências e causas advindas da convivência no trabalho e das relações dentro da organização (COSTA, 2011), constituindo-se assim em comprometimento organizacional.

Neste sentido, Bastos (1994) faz uma pequena diferença de conceituação, com relação ao comprometimento de uma forma geral. O autor destaca que a partir do ingresso do indivíduo na organização este pode passar a aceitar e internalizar a cultura da organização, transformando o seu comprometimento e o apoiando a valores reais os quais, aceita ou não fazer parte. O autor ainda

destaca que é possível identificar diversas variáveis de antecedentes para explicar este fato.

“Diferente do vínculo de mão dupla (ativo), no qual o empregado estabelece uma relação de troca com a organização (de várias naturezas, desde as mais afetivas até as mais instrumentais), a complacência pressupõe uma doação do empregado (...)” (MOSCON, BASTOS e SOUZA, 2012, p. 360). Os autores se referem à aceitação, ao conformismo com o próprio estado, por vezes estático do indivíduo. O vínculo ativo, neste caso, pressupõe a relação cognitiva que estimula conhecimento e proporciona a troca de aprendizado entre as partes. Os autores mencionam os estudos de Bar-Hayim e Berman (1992) e Moraes (2004), que são pertinentes a comprometimento e que dividem este em dois, seriam o comprometimento passivo e o comprometimento ativo. O passivo estaria ligado à lealdade do empregado e o ativo a características próprias, como: identificação e esforço extra. Os autores destacam a questão de identificação como um dos fatores contribuintes para a formação do comprometimento, como afirmado, acendendo assim as discussões sobre o conceito de comprometimento e eliminando algumas dúvidas sobre o termo. Moscon, Bastos e Souza (2012) ainda levantam a possibilidade de o conceito tridimensional de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo, como apenas componentes formadores de comprometimento e não o significado propriamente dito, do termo.

“(...) há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso das transformações, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes” (BASTOS e ANDRADE, 2002, p. 32). A ideia principal é de que o comprometimento vem da própria liberdade de ação e responsabilidades individuais e grupais, propiciando assim maior envolvimento individual por parte de cada um.

Amaral (2006) menciona afeto, lealdade, contribuição (mais relacionado ao comprometimento e como o gestor colabora para a realização das atividades) e respeito profissional, como fatores que fazem parte do relacionamento Líder X Membro, importante para corroborar os valores de ambos no compromisso com seu trabalho.

Em uma análise geral do conceito, destaca-se o estudo de Moraes (2004), no qual o autor apresenta uma divisão de categorias de estudo sobre comprometimento. Na primeira divisão estão os estudos que visam esclarecer os conceitos de comprometimento e os vários meandros que o cercam, e na segunda categoria estariam os que pesquisam as variáveis do comprometimento organizacional, para tentar relacionar com as dimensões organizacionais, campo ao qual se remete esta pesquisa. O autor caracteriza essas variáveis como sendo: causas de comprometimento (antecedentes), tudo que precede do comprometimento (consequentes) e, por fim, as associações e relações feitas ao comprometimento, tudo que não é antecedente ou consequente (correlatos).

Bastos e Costa (1998) e Moraes (2004) listam estudos internacionais, como os de Mowday, Porter e Steers (1982), sobre comprometimento, que têm como foco a inclinação para uma perspectiva atitudinal, onde se usam os construtos atitudinais para explicar os comportamentos dos indivíduos. Bastos e Costa (1998) explicam atitude como um item que faz parte da construção do processo de comprometimento no trabalho, que seria formado principalmente por atitude (padrão de comprometimento) e comportamento (engajamento nas atividades da organização) e que estaria menos suscetível a mudanças. Bastos (1993) identifica atitudinal como: poder preditivo, ou seja, predisposição para determinadas formas de agir.

“Os valores pessoais do indivíduo são tomados como importantes antecedentes de comprometimento já que é preciso que haja uma identificação com os valores da organização para que se estabeleça o comprometimento” (BASTOS e COSTA, 1998, p. 88). A identificação do indivíduo com a organização seria o último estágio para se alcançar o comprometimento; pois quando os valores pessoais se alinham aos valores organizacionais provocando identificação, acabam gerando maior comprometimento. O comprometimento seria consequência da identificação dos valores pessoais aos organizacionais, por isso os valores são considerados antecedentes indispensáveis para a formação de compromisso.

De acordo com Bastos e Costa (1998), existe uma lista de associações dos padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho, destaca-se aqui um específico, *produtos valorizados*, dividido

entre intrínseco e extrínseco, que se refere a algo que permite a socialização do indivíduo no meio de trabalho e produz efeito nas suas atividades “(...) como algo que permite contato social e os mantém em atividade (...)” (BASTOS e COSTA, 1998, p. 98). Ainda para estes autores, destaca-se que neste caso o indivíduo demonstra maior nível de comprometimento com a organização em que trabalha, ou seja, com a instituição em si sendo fiel à mesma, do que com iniciativas pessoais em prol de um melhor desempenho organizacional, menor preocupação com a participação na vida organizacional.

Tamayo e Porto (2005) sustentam a possibilidade de um vínculo entre motivação e valores que acabariam por determinar o comprometimento organizacional. Conforme os autores, o comprometimento afetivo corresponde a motivações, desejos ou metas pessoais que induzem à busca por status social, prestígio e certo controle sobre pessoas ou recursos, porém os autores concluem que não está ligado a ímpeto por inovação, mudanças e desafios no trabalho. Conceituam, portanto, comprometimento organizacional na concepção da maioria dos estudiosos organizacionais, como uma reação ou atitude a um ambiente de trabalho que atende às expectativas do indivíduo, os interesses ou motivações fundamentais, permitindo uma maior autonomia e criatividade. Quanto maiores forem os desafios no trabalho e as possibilidades para criar e inovar, tanto maior predisposição para haver comprometimento.

Já Moscon, Bastos e Souza (2012) atribuem o comprometimento afetivo a atitudes que são movidas pela emoção, relacionando as emoções com o construto afetivo organizacional. E afirmam que o construto afetivo distingue-se dos demais, instrumental e normativo, inclusive pelo aspecto emoção fazer parte deste construto. As atitudes que derivam de emoção fariam parte da formação de comprometimento afetivo. Atentam para as transformações atuais nas organizações, e para a necessidade de se tratar os vínculos do trabalhador com a organização sob uma perspectiva mais ampla do que meramente sob a ótica de comprometimento, havendo a necessidade de se separar estes vínculos do comprometimento e suas dimensões.

Percebe-se que o comprometimento vem sendo avaliado como impactante nas organizações e sobre as pessoas destas organizações. A base de formação do comprometimento afetivo, por exemplo: o

efeito da delegação de tarefas extras ao subordinado e o resultado disso sobre as atitudes do empregado e o seu comprometimento, algumas formas de gestão que delegam maiores poderes e decisões aos subordinados, podem resultar positivamente sobre a formação de comprometimento afetivo, o crédito pelo esforço extra, acaba por ser visto como demonstração de comprometimento.

Bastos (1994) atenta também para as correlações entre as características pessoais e o comprometimento, que aparecem reduzidas, deixando espaço para o desenvolvimento desses correlatos como importantes para o enriquecimento do enfoque afetivo. Pressupondo o envolvimento afetivo do indivíduo, que vem sendo analisado através das relações que cercam o ambiente organizacional.

Não menos importante se fazem as relações entre os chefes e os subordinados, que contribuem na formação do construto afetivo das organizações. Percebe-se a necessidade de analisar como se formam estas relações entre a parte que propriamente chefia com a parte chefiada, para tanto se buscou no tópico seguinte deste referencial explicar os principais e mais relevantes conceitos que cercam a teoria sobre estas relações para afirmar a importância para as organizações e indivíduos, que tal estudo procura elucidar com os resultados encontrados.

2.2 Relações gestor e subordinado

Os estudos aqui mencionados a respeito de comprometimento organizacional remetem os resultados aos antecedentes, consequentes e correlatos. Além desta visão, alguns autores dividem o comprometimento em níveis normativo, instrumental e afetivo (BASTOS, 1993; MORAIS, 2004), chegando mesmo a ser mencionada em diversos destes trabalhos a questão da variável afetiva presente neste construto (BASTOS, 1993; COSTA, 2011). Porém, o afeto citado está relacionado à organização em si e não ao indivíduo. A variável afetiva é caracterizada por apreço deste com a organização à qual está arraigado. No entanto, nos trabalhos de Bastos (1994, 1998, 2012) não foi encontrado nada a respeito da variável afeto atrelado às relações entre as pessoas e suas tarefas nas organizações, pelo menos no que diz respeito especificamente para as relações entre gestores e subordinados.

Davel e Machado (2001) fazem uma correlação entre liderança e identificação, vinculando estas a comprometimento, na qual mencionam o comportamento do chefe e a influência que o mesmo tem sobre os seus subordinados e as tarefas a serem cumpridas como os elementos de forte influência sobre o comprometimento na organização. A respeito das teorias de identificação, afirmam que o papel do gestor não interage isoladamente. Entendem que sem a participação dele não ocorre tal processo, pois tal teoria somente se torna possível com a junção das expectativas e experiências das duas partes, tornando-se produtiva e criando um vínculo virtuoso entre gestor e subordinado. Os autores explicam como se dá o processo de identificação ou iniciação das relações entre as partes, no entanto, não exploram como se constrói o comprometimento do chefe.

As constantes transformações nas organizações atuais e os cuidados que demandam as relações sociais nesse meio “(...) implicam significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos (...)” (BASTOS e ANDRADE, 2002, p. 32). Mudanças nos antigos modelos organizacionais, nos padrões burocráticos e no consequente funcionamento das organizações, afetam diretamente as relações sociais, resultando em retaliações, reavaliações e novas formas de estruturar as relações e os vínculos entre indivíduo e organização (BASTOS e ANDRADE, 2002). Na presente pesquisa, essas relações sociais foram delimitadas para o foco das relações de troca entre gestor e subordinado, como uma das fontes de comprometimento do indivíduo com o trabalho e com o outro.

Law et al. (2000) realizaram um estudo com subordinados ocidentais e supervisores chineses, em organizações chinesas. Ao final da pesquisa, percebem-se duas grandes conclusões quanto ao relacionamento supervisor /subordinado, a primeira é de que as decisões tomadas pela administração chinesa atrapalham o relacionamento interpessoal entre eles, e a segunda é de que esse relacionamento pode ser medido por meio do comportamento e das atitudes assumidas pela díade supervisor/subordinado, ou seja, o que mais atrapalha esse relacionamento é a forma de supervisionar ou as características dos supervisores serem diferentes dos costumes dos subordinados, e as atitudes e comportamentos do grupo são a base de formação do relacionamento entre gestor e subordinado.

Apresenta-se o estudo (LAW et al., 2000), pois se faz relevante por se tratar de uma pesquisa entre chefia e subordinado que obteve resultados significativos a respeito desse relacionamento, apesar de ter sido realizado em uma cultura distinta, apresenta características que podem estar presentes em qualquer cultura que apresente forma de gerenciar onde haja hierarquia.

Quando o subordinado desempenha atividade valorosa, esta se torna benéfica para o seu relacionamento com o gestor, o seu desempenho é alto. Oposto a isso, se suas atividades são depreciadas e o mesmo sente que não lhe é delegado atividade que proporcione resultados e represente valor, o seu desempenho será baixo (AMARAL, 2007). Se chefe e subordinado construírem um relacionamento sustentado em uma parceria, será benéfico para os dois, pois se trata da habilidade de ambos para se desenvolver positivamente e se favorecer dessa relação. Ao grupo que constrói esta parceria é dado o nome de endogrupo e aos que não fazem parte é dado o nome de exogrupo (AMARAL, 2006; 2007).

“Nesse sentido, seria interessante perguntar se categorizar-se é o caminho para o processo de identificação, ou primeiro as pessoas identificam-se umas com as outras e depois se categorizam como pertencentes a um determinado grupo” (AMARAL, 2007, p. 45). Identificar-se faz parte do processo de construção do comprometimento, no momento em que o indivíduo se identifica com um grupo tentará introduzir-se no mesmo, aumentando seu empenho, elemento formador de comprometimento.

Davel e Machado (2001) exploram a importância das emoções e o impacto que causam nas organizações, desempenhando papel central nas mesmas. Os autores procuram demonstrar que as emoções permeiam a formação de reconhecimento e a influência, mostrando-se de extrema relevância, sendo que constituem a base das relações dentro da empresa e acabam por ser influentes. “(...) Líderes e liderados, escolhem, constroem e ordenam cognitivamente suas relações (...)” Os autores explicam que emoção e cognição estão ligadas intrinsecamente e que o estado emocional atua sobre os processos cognitivos.

Em outro estudo, Teixeira e Popadiuk (2003) atribuem algumas dimensões às relações sociais como: cognitiva e relacional. Onde cog-

nição estaria ligada a significados, interpretações e representações, enquanto que o relacional seria qualidade nas relações e confiança. Os autores se referem à confiança como base para as relações, para que estas se construam e para que resistam, pois é através da confiança que gestor e liderado constroem uma relação sólida e a partir daí se inicia o processo de troca, contribuindo para que ambos assumam compromisso. “(...) A dimensão relacional tem o seu foco na qualidade das relações desenvolvida ao longo do tempo, em que a confiança desempenha um papel especial” (TEIXEIRA e POPADIUK, 2003, p. 75). Os processos cognitivos são períodos em que o indivíduo está conhecendo e se adaptando ao ambiente e aos costumes organizacionais.

Os diferentes aspectos do poder como: a força e a fraqueza, o controle e a dominação e as direções da liderança, incluem ou excluem a constituição de comprometimento. As relações de poder oscilam como as relações de identificação. As relações no ambiente organizacional que são intrinsecamente ligadas às emoções estão muito vulneráveis, e não sendo estáticas, podem mudar a qualquer momento, dependendo de como estão sendo articulados os interesses pessoais e coletivos simultaneamente (DAVEL e MACHADO, 2001).

Meyer et al. (2002) explicam que o comprometimento se estabelece por meio de vínculos que os trabalhadores assumem e como eles se relacionam com a organização e a cultura organizacional. Antecedente a esses vínculos existem as causas, e posterior aos vínculos os consequentes, diferentemente das análises anteriores, que têm como base, antecedentes, correlatos e consequentes. Esta pesquisa conclui apenas causas, vínculos (comprometimento) e consequentes. Nos resultados, o comprometimento afetivo aparece como o mais forte e com mais favorável correlação com a organização. Quanto aos consequentes encontrados para comprometimento, são compartilhados entre as três variáveis ao mesmo tempo, ou seja, os consequentes são fixos para todas podendo variar entre elas.

Tomando por base os estudos apresentados sobre comprometimento organizacional e percebendo divergências em algumas percepções, considerou-se pertinente para este trabalho a construção de um quadro síntese, diferenciando elementos que poderiam ser antecedentes de comprometimento para o gestor e para o subordina-

do. O quadro 1 traz a relação de elementos que podem levar chefes e subordinados ao comprometimento. A ideia do quadro foi construir um embasamento para a parte empírica da pesquisa, na qual se procuraram identificar as características oriundas do relacionamento entre líder e liderado, que influenciam no comprometimento.

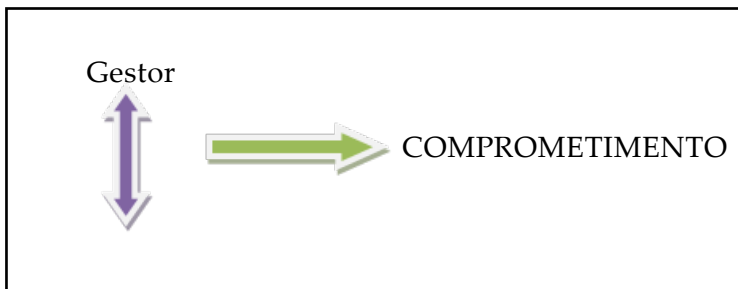
Quadro 1: Ações e relações que podem influenciar o comprometimento

GESTOR		SUBORDINADO
Relação com delegar tarefas e realizá-las; Atitude assumida para dar exemplo; Interesse no resultado do trabalho; Contribuição para a realização das atividades.	COMPROMETIMENTO	Valores pessoais; Relação com obrigações e ordens; Atitude assumida consciente ou inconscientemente; Valorização do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos elementos destacados pela teoria e indicados no quadro 1, com a análise realizada sobre os resultados de estudos anteriores de comprometimento, entende-se que o problema de pesquisa, conforme já apresentado, se dá na busca pela identificação de elementos oriundos do relacionamento entre gestor e subordinado para o comprometimento. Assim, considera-se adequada a estruturação de um esquema visual do que se pretende investigar na fase empírica deste estudo.

Figura 1: Modelo das relações que podem influenciar no comprometimento



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 1 representa a ideia de pesquisa que este trabalho propõe, demonstrando que existe primeiramente uma junção das experiências e características que tanto o gestor quanto o subordinado possuem. Estas características influenciam, contribuindo ou não, a relação entre eles, de forma que características vindas dessa relação deverão também afetar o comprometimento de ambos, fato investigado neste trabalho.

Tendo em vista a busca por resultados, estrutura-se no tópico seguinte o método que foi utilizado com vistas ao alcance do principal objetivo de pesquisa, saber quais os consequentes da relação entre gestor e subordinado para a formação de comprometimento nas organizações.

3. MÉTODO

Inicialmente, é importante destacar que esta é uma pesquisa de caráter exploratório, ou seja, um processo de investigação de uma temática pouco explorada, que é a relação entre gestor e subordinado como influenciadora do comprometimento organizacional. Sendo de caráter exploratório, trabalhou-se com a abordagem qualitativa de pesquisa, buscando aprofundamento das informações coletadas, de modo a abranger o máximo de informações possível sobre o objeto de estudo e o problema estabelecido para a pesquisa.

Pensando na profundidade de informações necessárias para compreender o fenômeno estudado e o caráter exploratório do objetivo proposto, delimitou-se como método de pesquisa o etnográfico. Que segundo Cavedon (2008), tem o objetivo de conhecer determinados estilos de vida e culturas específicas, visando estudar os aspectos, a cultura, como se comporta, age e vive determinado grupo. O método etnográfico explora a técnica da etnografia, que conforme Cavedon (2008) consiste na análise, avaliação e descrição de todos os dados possíveis e perceptíveis existentes naquele contexto, e o principal meio para fazer este trabalho é a observação.

Para Cavedon (2008) e Peirano (1995), o método etnográfico consiste na prática de conhecimento do “outro”, ou seja, introduzir-se no contexto, no ambiente de um grupo, conviver e compartilhar experiências com membros de outra cultura. O processo se inicia com a inserção em campo, após algum tempo suficiente determi-

nado para a coleta dos dados necessários, quando o pesquisador julgar ter condições de falar sobre aquele grupo, provavelmente já estará aculturado.

Considerando a necessidade de imersão no campo de pesquisa, as técnicas de coleta de dados escolhidas foram a observação participante e entrevistas. Para o correto processo de coleta de dados foi feito o diário de campo durante todo período de observação, com a narração de todos os eventos do dia a dia e a descrição dos detalhes do período de coleta de dados.

O objeto de pesquisa foi uma empresa familiar, voltada para a educação em línguas, cujos membros fundadores ocupam posições de chefia. A empresa foi escolhida pela possibilidade de avaliar dois processos distintos da relação entre gestor e subordinado, pois há variação na posição de chefia entre mãe e filha, proprietárias da empresa.

As análises foram fundamentadas na técnica de análise de conteúdo. A qual é possível quando os dados coletados estão em forma de texto. Informações a respeito de comportamentos, opiniões ou ideias de pessoas expressas na forma escrita. Nesta técnica é feita uma análise com maior profundidade com o objetivo de obter maiores detalhes organizados dos dados, resumidamente de determinada pessoa ou grupo, sendo uma observação indireta de expressão verbal ou escrita de um ou mais respondentes. Essa análise permite uma maior interpretação de todo o contexto do conteúdo verbal ou presente na resposta (FREITAS e JANISSEK, 2000).

O pesquisador percebe nos textos elementos que possam inferir resultados, ou até manipular os dados por inferência dos próprios conhecimentos que ele tem sobre a situação ou pessoa, também os conhecimentos teóricos permitem que possa inferir sobre tais documentos. Os autores destacam que a dedução aparece comumente sendo utilizada como prática científica em outros distintos meios que usam a previsão para inferir possibilidades, a análise de conteúdo aparece como maneira de se usar a dedução através da leitura e compreensão de textos, mensagens ou respostas, com um exame minucioso sobre o material coletado, considerando-se algumas características como objetividade e sistemática para realizar uma boa inferência (FREITAS e JANISSEK, 2000).

4. RESULTADOS

Na coleta de dados, além do diário de campo que teve a duração aproximada de três meses de observação, com três a quatro horas diárias (nos dias úteis da semana), também foram feitas sete entrevistas, sendo cinco com funcionários e duas com gestores da empresa. A partir da análise de conteúdo realizada encontraram-se 23 categorias iniciais, 14 categorias intermediárias e seis categorias finais como consequentes da relação entre gestor e subordinado para o comprometimento.

As categorias iniciais foram compiladas com a apresentação das categorias intermediárias para a discussão dos resultados, objetivando as análises e facilitando para o leitor a compreensão dos dados encontrados. Estas categorias foram definidas a partir dos elementos encontrados nos dados coletados durante o processo de pesquisa e também por associação a elementos anteriormente identificados em estudos utilizados na revisão de literatura.

Como primeira categoria intermediária delimitada, foi definida a que se atribui o nome de “Valores”. Essa categoria compreende as categorias iniciais “receptividade; lealdade; respeito e transparência”. A categoria receptividade é a maneira na qual as gestoras agem, o que demonstra fazer parte dos seus valores pessoais. A categoria lealdade é percebida com as atitudes dos funcionários para com a empresa, visão do gestor, percebida na entrevista, que se deve aos valores de cada um. Também constituem a categoria valores, respeito e transparência. Respeito que uns têm pelos outros e a ligação que sentem com os colegas e a empresa. E a transparência, pela forma de se colocar as coisas, de esclarecer e se relacionar.

Nessa categoria, os principais elementos apontados puderam ser identificados a partir da maneira de agir das pessoas, suas características, atitudes e a forma de tratar as pessoas e se relacionar, demonstrando que se constroem a partir de valores, princípios que a pessoa tem e assume no seu comportamento. Essa categoria corrobora os estudos de Bastos (1998) e Morais (2004) que apresentam valores pessoais como importantes antecedentes para a formação de comprometimento. E também no quadro síntese criado como base para a coleta de dados, onde aparecem os fatores, valores pessoais e valorização do trabalho.

A partir das categorias intermediárias foi realizada uma análise a fim de transformá-las em categorias finais. Chegando ao nível de categorias finais, é possível explicar com mais detalhe a importância das categorias para responder aos objetivos da pesquisa e também de que forma há a contribuição dos resultados encontrados com a ampliação do escopo da temática escolhida para este estudo.

A primeira categoria final encontrada foi denominada vínculos. Formada pelas categorias valores e competências. Essa segunda categoria diz respeito às áreas ou funções que uma pessoa ocupa, ou a qual é destinada dentro da organização, conforme suas capacidades e/ou conhecimento. Por meio delas se constroem os vínculos que as pessoas têm com a organização, seja afetivo, familiar ou profissional, há identificação e resultante disso criam-se vínculos entre as pessoas que trabalham na organização e a própria organização, como um todo. Esses mesmos vínculos são consequentes da relação entre gestor e subordinado e acabam por gerar comprometimento. Corroborando os estudos de Bastos (1994, 1998) a respeito de comprometimento afetivo.

Quadro 2: Demonstrativo de categoria final

Categoria inicial	Categoria intermediária	Categoria final
Receptividade	Valores	Vínculos
Lealdade		
Respeito		
Transparência		
Identificação	Competências	

O segundo consequente encontrado é resultado. Demonstrado pelas características do esforço que a organização empenha através do trabalho e dedicação das pessoas. O resultado quer dizer literalmente o que se pretende alcançar, e o envolvimento dos funcionários e pessoas que dirigem a empresa. O aprendizado, que é construído em grupo através do relacionamento bom, a liberdade também devido a esse relacionamento, a delegação de tarefas, o exemplo que

um reconhece no outro, a responsabilidade perceptível facilmente, a preocupação constante em render o melhor em tudo e a clareza das explicações, compõem o resultado esperado e que a direção considera atingido quase totalmente. O quadro 1 utilizado como embasamento para a pesquisa colabora na avaliação das categorias iniciais e intermediárias encontradas, que constituem resultado. Além disso, praticamente todos esses fatores são citados em algum dos estudos de Bastos (1992, 1993, 1994, 1998, 2002, 2012), como tendo alguma influência sobre o comprometimento.

Quadro 3: Demonstrativo de categoria final

Categoria inicial	Ideias-chave retiradas dos elementos da coleta de dados	Categoria final
Colaboração	Engajamento	Resultado
Interesse		
Troca	Aprendizado	
Flexibilidade no trabalho	Liberdade	
Confiança	Delegação	
Doação	Exemplo	
Compromisso	Responsabilidade	
Iniciativa	Preocupação	
Bem-estar		
Resolver problemas		
Dedicação		
Cobrança	Esclarecimento	

A terceira categoria encontrada, ou seja, consequente das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento foi denominada centralização, marcada pela grande dependência para tomar decisões e agir. Presente em quase a totalidade dos assuntos que demandam o mínimo de conhecimento, informação e segurança por parte dos funcionários em agir, acompanhado por uma quantidade significativa de pequenas regras, muitas vezes, desnecessárias. O trabalho, mais especificamente o atendimento, é muito centralizado. Na teoria utilizada como embasamento para esta pesquisa, nada se encontrou a respeito da forte presença de centralização no trabalho, e o mais importante é que aparece como consequente negativo da

relação entre gestor e subordinado, encontrado também no estudo feito por Meyer et al. (2002) os consequentes negativos devem ser relevantes como os positivos.

Quadro 4: Demonstrativo de categoria final

Categorias iniciais	Categoria intermediária	Categoria final
Falta de informação	Dependência	Centralização
Insegurança		
Regras		

A evolução na carreira é muito valorizada na organização, nota-se que através da constante preocupação com melhorias e a qualificação dos professores, a empresa acaba por tentar criar oportunidades, objetivando a qualificação constante deles, e os próprios também procurando evoluir na carreira acabam buscando estas oportunidades de melhoria. Essa busca colabora para a formação de comprometimento.

Quadro 5: Demonstrativo de categoria final

Categorias iniciais	Categoria intermediária	Categoria final
Melhorias	Oportunidade	Evolução na carreira

O consequente, realização no trabalho constitui-se da categoria inicial satisfação também mencionado por Meyer et al. (2002) e da categoria intermediária reconhecimento. É por meio do prazer que sentem no trabalho, o gosto pela profissão, a afeição a tudo que cerca o ambiente profissional, que o funcionário se sente satisfeito. A empresa caracterizada na gestão reconhece essa dedicação dos profissionais, retribuindo-os com benefícios ou simplesmente na expressão oral de agradecimento, e isso volta para o indivíduo na forma de realização.

Quadro 6: Demonstrativo de categoria final

Categoria inicial	Categoria intermediária	Categoria final
Satisfação	Reconhecimento	Realização no trabalho

A categoria final estresse aparece constituída por desordem. Que se pode definir como o transtorno causado na realização de atividades, muitas vezes a pressa em fazer algo, em dar uma resposta, a ausência de controle da parte administrativa, ou seja, carência de metas, sobrecarga de trabalho ou destinação inadequada de tarefas, falta de objetivos adequados para que haja organização. Isso por consequência gera atraso das atividades, na resposta em um atendimento, causando insatisfação e estresse no funcionário. Este foi outro consequente negativo da relação gestor subordinado, que colabora na diminuição de comprometimento, ao qual se deve dar maior atenção.

Quadro 7: Demonstrativo de categoria final

Categoria inicial	Categoria intermediária	Categoria final
Desordem	Atraso	Estresse

Os resultados encontrados com o objetivo de responder a principal questão da pesquisa, os consequentes da relação entre gestor e subordinado para o comprometimento foram: vínculos, que são construídos a partir da relação entre eles, dos valores que compartilham mostrando a identificação, e também através de competências, ou seja, o trabalho é destinado conforme a área que a pessoa mais se identifica, isso é decidido em grupo. A relação que eles têm familiar, de liberdade e autonomia cria vínculos entre gestores e subordinados que permitem fortalecer essas relações.

O resultado corresponde ao que a empresa busca atingir, o relacionamento entre gestor e subordinado, no caso, um relacionamento familiar, de total liberdade e ação, participação geral do grupo e o envolvimento de todos. Isso demonstra que a busca por resultado tem como consequência o comprometimento, a partir do momento em que envolve as pessoas na procura por alcançar um mesmo objetivo e elas se comprometem com isso.

O terceiro conseqüente encontrado, a centralização, parece bastante relevante, no sentido de que se mostra um conseqüente negativo para o comprometimento. Ao passo que a direção não deixa espaço para a autonomia, em alguns setores, e mais especificamente por não ter setores bem definidos e pessoas bem alocadas, abre brechas para a dependência, que se destacou como fator impactante para o comprometimento.

A ausência de delegação de informações aos funcionários acaba por bloquear o avanço das tarefas e mais ainda o atendimento ao público. A utilização de muitas regras, por exemplo, que o atendimento sobre os cursos é exclusivo da diretora da instituição ou da coordenadora pedagógica, acaba gerando uma dependência e acomodação muito grande por parte do subordinado, que faz que o nível de comprometimento se torne reduzido, talvez involuntariamente, contudo, causado por todos os fatores já mencionados.

A evolução na carreira aparece como conseqüente para o comprometimento, pois é uma preocupação das duas partes e acontece quando há diálogo e empatia entre ambos, pois compartilham dos mesmos objetivos. A direção preocupa-se com as necessidades dos funcionários e a qualificação constante deles, criando oportunidades. Mesmo não possuindo um plano de carreira definido, como um funcionário mencionou, são disponibilizadas oportunidades pela diretoria, na busca por melhorias e satisfação.

Realização no trabalho também aparece como categoria impactante sobre o comprometimento, especialmente porque é por meio da realização com o trabalho, a satisfação com tudo que envolve a sua profissão, que o indivíduo vai se empenhar cada vez mais demonstrando forte comprometimento. E isso é conseqüência da relação de abertura e familiaridade que tem com seu gestor.

Por fim, apresenta-se a categoria que se nominou estresse, mesmo com presença pequena desta categoria, julgou-se adequado listá-la para maior atenção. Aparece também como conseqüente negativo para o comprometimento, porque há desorganização entre os setores, que somada à falta de comunicação, muitas vezes, afeta tão profundamente o funcionário causando o estresse. A sobrecarga de trabalho sobre alguns funcionários, a falta de controle da administração sobre pequenos detalhes do dia a dia, a delegação de

tarefa algumas vezes totalmente errônea para aquele funcionário, causam uma insatisfação em alguns momentos, colaborando para a diminuição do nível de comprometimento.

Esses resultados, além de contribuírem para um maior detalhamento dos estudos sobre comprometimento, incentivando um aumento nos estudos específicos sobre comprometimento organizacional com ênfase nas relações entre gestor e subordinado, confirmam a importância que se deve dar às relações dentro da organização e uma maior atenção com a relação entre gestores e subordinados, sobre a influência das relações entre diferentes níveis hierárquicos. Este estudo mostrou que as relações entre gestor e subordinado têm influência sobre o comprometimento na empresa pesquisada, como os próprios respondentes afirmaram quando questionados a respeito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou contribuir com os estudos sobre a teoria do comprometimento organizacional, procurando explorar mais especificamente os consequentes da relação entre gestor e subordinado para o comprometimento de cada um. Destaca-se que a definição desta pesquisa se deu pela curiosidade a respeito da influência das relações entre gestor e subordinado sobre o ambiente organizacional e também pela percepção de que existem diversos estudos aplicados a respeito do comprometimento de uma forma geral e do comprometimento organizacional. Conforme já mencionado, o Brasil é um dos países que exploram a temática, porém, percebe-se que ainda há lacunas nos estudos quanto aos vínculos do comprometimento, os correlatos e os consequentes, abrindo espaço para novos estudos, como o objetivo que esta pesquisa tentou atingir.

Os dados encontrados permitem indicar que existem elementos a partir da teoria que são evidenciados pela realidade pesquisada, indicando que estudos para avaliar os consequentes da relação gestor-subordinado para o comprometimento organizacional mostram-se relevantes para o futuro das pesquisas na temática e evolução da mesma. Além disso, o fato de o estudo ter sido realizado em uma empresa pequena, administrada pela família proprietária, e onde a existência de hierarquia é mínima, demonstrou que estas relações influenciam no momento em que se estabelecem as relações de traba-

lho e os colaboradores são desafiados pelo comprometimento. Esses resultados demonstram um dado importante para futuras pesquisas em organizações familiares, e também como dado útil para a prática destas organizações, visto que os relacionamentos que resultam da proximidade da família proprietária com os seus funcionários podem ser benéficos para o comprometimento organizacional.

Cabe destacar que se há a perspectiva positiva do resultado de uma pesquisa aplicada em um dado contexto, há também a necessidade de atentar para a importância de estudos futuros em outros tipos de organizações. O fato de a pesquisa ter sido realizada em uma única organização evidencia uma única realidade e poderia ser interpretado como limitação do estudo, o que indica a importância de se conhecer outras realidades, que poderão corroborar os resultados aqui encontrados, caso se encontrem categorias semelhantes, indicando para o futuro da linha de pesquisa as descobertas relevantes sobre os consequentes do relacionamento entre gestor e subordinado para o comprometimento. Outra possibilidade são estudos quantitativos com uma população mais ampla e em diferentes setores que empregam, buscando da mesma forma corroborar os dados aqui estabelecidos.

Os estudos sobre comprometimento mostram-se relevantes no desenvolvimento da área de gestão de pessoas, tanto no âmbito acadêmico, quanto para as organizações que poderão tomar estes resultados para suas práticas. Assim, espera-se com estes resultados ter contribuído para o crescimento da área e o desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AMARAL, J. Derly. Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: Uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de negócios** – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, Brasil, p. 41-59, 2006.

AMARAL, J. Derly. **Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX):** Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutorado em Administração de Empresas. São Paulo, 2007.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment.

Journal of Organizational Behavior, v. 13, p. 379-387, jul. 1992.

BASTOS, B. V. Antonio. Comprometimento organizacional: Um Balanço dos desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(3): 52-64, 1993.

BASTOS, B. V. Antonio. Comprometimento organizacional: seus Antecedentes em distintos setores da Administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, 1994.

BASTOS, B. V. Antonio, ANDRADE, B. E. Jairo. Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

BASTOS, B. V. Antonio; COSTA, R. Paula. Os vínculos do trabalhador com a organização e o Sindicato: Padrões de Comprometimento e valores relativos ao trabalho. **O&S** Dezembro. 1998, vol. 5, n. 13, p. 87-105.

CAVEDON, R. Neusa. **Antropologia para Administradores**. 2. ed. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

COSTA, M. Fabíola. **Dinâmica do comprometimento organizacional**: um estudo longitudinal entre trabalhadores de organizações agrícolas. Universidade federal da Bahia, programa de pós-graduação em Psicologia. Salvador, 2011. Tese de doutorado em Psicologia.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, V. Hilka. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.** [on-line]. 2001, vol. 5, n. 3, p. 107-126.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e análise de conteúdo**. Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre. SPHINX. Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GORDON, E. Michael; PHILPOT, W. John; BURT, E. Robert; THOMPSON, A. Cynthia e SPILLER, E. William. **Commitment to the Union**: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates – University of Tennessee Copyright 1980 by the American Psychological Association.

LAW, K. S.; WONG, C. S.; WANG, D.; WANG, L. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 751-765, 2000.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20- 52, 2002.

MILKOVICH, T. George; BOUDREAU, W. John. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

MORAIS, M. José Henrique. **Comprometimento e desempenho organizacional** – um Estudo hierárquico multinível no sistema público de Ensino da Bahia. Dissertação de mestrado do programa de pós-graduação do departamento de psicologia da universidade federal da Bahia. Universidade Federal da Bahia – Salvador, 2004.

MOSCON, B. Daniela; BASTOS, B. V. Antonio; SOUZA, J. Janice. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização – **O&S** – Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, abr./jun. 2012.

MOWDAY, R. T. PORTER, L. W & STEERS, R. M. **The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Employee – Organization linkages – New York: Academic Press., 1982.

PEIRANO, G. S. Mariza. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro : Relume-Dumará, 1995.

REICHERS, E. Arnon. **Conflict and Organizational Commitments** – Department of Management and Human Resources Ohio State University – Journal of Applied Psychology 1986. Vol. 71, n. 3, 508-514.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, B. Juliana. **Valores e comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes. 2005.

TEIXEIRA, L. M. Maria; POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. **Rev. Adm. contemp.** [on-line]. 2003. Vol. 7, n. 2, p. 73-92.

Recebido em: 25.11.2013

Aprovado em: 31.7.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>