



Universidade Federal do Pampa

Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

OS REFLEXOS DA CULTURA NACIONAL NO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DA FRONTEIRA BRASIL E URUGUAI

Leticia Garcia de Castro¹

Katiuscia Schiemer Vargas²

Resumo: Atualmente, as preocupações das organizações em termos de competitividade são diversas, neste caso, torna-se importante desenvolver vínculos de comprometimento com os trabalhadores, pois, através da cooperação destes é que se consegue vencer essa competição. Dessa forma, também se torna importante compreender o reflexo que a cultura nacional pode ter no grau de comprometimento dos trabalhadores, principalmente aqueles que trabalham em outros países. Sendo assim, tem-se como objetivo compreender quais os (possíveis) reflexos da cultura nacional sobre o comprometimento no trabalho de brasileiros trabalhando no Uruguai, uruguaios trabalhando no Brasil e *dobles chapas* trabalhando em ambos os países. Sendo assim, trata-se de um estudo classificado como exploratório e qualitativo, realizado através de entrevistas com trabalhadores brasileiros, uruguaios e *dobles chapas*. Quanto aos resultados, no que tange a cultura nacional, destacam-se vários aspectos marcantes e algumas diferenças ao trabalhar no Brasil e no Uruguai, e, referente ao comprometimento, constatou-se que tanto os Grupos de trabalhadores atuando no Brasil quantos os Grupos atuando no Uruguai tem um grande predomínio do comprometimento afetivo, e também, um pequeno nível de comprometimento instrumental. Dessa forma, conclui-se que é a cultura tipicamente da fronteira (união da cultura uruguaia com a cultura brasileira) que reflete no vínculo de comprometimento dos trabalhadores que atuam no Brasil e Uruguai.

Palavras-chaves: Cultura Nacional; Comprometimento; Fronteira; Brasil; Uruguai.

THE REFLECTIONS OF THE NATIONAL CULTURE IN THE WORKING COMMITMENT: A STUDY WITH WORKERS FROM IN BORDER BRAZIL AND URUGUAY

Abstract: Nowadays, organizations worries in relation to competitiveness are diversified. In this case, it is important to create commitment relationships to workers, so their cooperation makes possible to win this competition. It is also important understand the influence that the national culture may have in the workers commitment, mainly for foreign workers. The aim

¹ Discente do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: leticia.garcia.c@outlook.com.

² Orientadora e docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: katusciavargas@unipampa.edu.br.

of this work is understand which are the (possible) reflects of the national culture over the commitment about the Brazilians working in Uruguay, the Uruguayans working in Brazil and *dobles chapas* working in both countries. This study is classified as exploratory and qualitative, and it was carried out interviewing brazilians, uruguayans and *dobles chapas*. In relation to the results about national culture, there are various highlighted aspects and some differences in working in Brazil and in Uruguay. In relation to the commitment, it was noted the affective predominance for both working Groups in Brazil and Uruguay, as well as a low level of instrumental commitment. It was concluded that it is the culture of the border (the union between the uruguayan culture and the brazilian culture) that influences the workers commitment in Brazil and Uruguay.

Keywords: National Culture; Commitment; Border, Brazil; Uruguay.

LOS REFLEJOS DE LA CULTURA NACIONAL EN EL COMPROMISO EN EL TRABAJO: UN ESTUDIO CON TRABAJADORES DE LA FRONTERA BRASIL Y URUGUAY

Resumen: Actualmente, las preocupaciones de las organizaciones en términos de competitividad son diversas, en este caso, resulta importante desarrollar vínculos de compromiso con los trabajadores, pues, a través de la cooperación de éstos es que se logra vencer esa competencia. De esta forma, también es importante comprender el reflejo que la cultura nacional puede tener en el grado de compromiso de los trabajadores, principalmente aquellos que trabajan en otros países. Por lo tanto, se tiene como objetivo comprender cuáles son los (posibles) reflejos de la cultura nacional sobre el compromiso en el trabajo de brasileños trabajando en Uruguay, de uruguayos trabajando en Brasil y dobles chapas trabajando en ambos países. Siendo así, se trata de un estudio clasificado como exploratorio y cualitativo, realizado a través de entrevistas con trabajadores brasileños, uruguayos y dobles chapas. En cuanto a los resultados, en lo que se refiere a la cultura nacional, se destacan varios aspectos marcantes y algunas diferencias al trabajar en Brasil y en Uruguay, y, referente al compromiso, se constató que tanto los Grupos de trabajadores actuando en Brasil cuantos los Grupos actuando en Uruguay tiene un gran predominio del compromiso afectivo, y también, un pequeño nivel de compromiso instrumental. De esta forma, se concluye que es la cultura típicamente de la frontera (unión de la cultura uruguaya con la cultura brasileña) que refleja en el vínculo de compromiso de los trabajadores que actúan en Brasil y Uruguay.

Palabras claves: Cultura Nacional; Compromiso; Frontera; Brasil; Uruguay.

1. INTRODUÇÃO

As preocupações das organizações em termos de competitividade são muitas, mas as principais giram em torno de fatores ligados ao desempenho, cumprimento de metas e objetivos, e também, relacionados ao bem-estar dos trabalhadores de modo que estes propósitos sejam atendidos. Neste âmbito, desenvolver vínculos de envolvimento, relacionamento entre o trabalhador e a organização, e comprometimento revela-se importante.

Deste modo, ter trabalhadores comprometidos com o seu trabalho mostra-se como um fator importante, tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois é através deste vínculo que é possível obter bons resultados, melhorando a produtividade e o clima organizacional (FERRAZ e SIQUEIRA, 2006). Portanto, trabalhadores que possuem um certo grau de comprometimento tendem a se empenhar mais em suas tarefas e também buscam

manter um bom relacionamento com os demais trabalhadores, o que por consequência traz um melhor rendimento à organização.

Sendo assim, o comprometimento organizacional constitui-se por intermédio de um vínculo do trabalhador com a organização, sendo que, este se sente pertencente a ela, estando envolvido e disposto a permanecer, dando o melhor de si, afim de satisfazer tanto seus objetivos pessoais, quanto os objetivos traçados pela organização. Deste modo, o comprometimento organizacional, pode ser compreendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o instiga a dar o seu melhor, e saber: sua energia e lealdade (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000).

O comprometimento não é uma postura passiva do indivíduo, ou até mesmo um estado de alienação, pelo contrário, é uma atitude ativa e positiva em relação àquilo que eles acreditam como convergentes com seus valores e crenças pessoais (COSTA, 2008). Portanto, o comprometimento organizacional surge através da relação entre trabalhadores e seus ambientes organizacionais e que pode estar associado a uma maior efetividade de ações, produtividade e satisfação pessoal (BEZERRA, BIZARRIA e TASSIGNY, 2013).

O comprometimento organizacional está baseado em um modelo tridimensional, onde o trabalhador pode estar comprometido com a organização através de um vínculo afetivo, instrumental ou normativo. O comprometimento afetivo é aquele no qual o trabalhador está vinculado emocionalmente, ou seja, ele quer continuar na empresa pois, identifica-se com os propósitos, e também procura se empenhar para atingir os objetivos empresariais. O comprometimento instrumental está relacionado a permanência do trabalhador pelo fator de obter um determinado retorno, ou seja, ele permanece na organização pelos seus benefícios e incentivos, ou pelo motivo de que pode acabar não encontrando um trabalho que lhe pague da mesma maneira. E o comprometimento normativo é o qual o trabalhador continua na organização por “obrigação”, onde este sente-se vinculado a organização por uma sensação de dever (MEYER e ALLEN, 1991).

É possível observar que há fatores que podem influenciar no comprometimento, podendo-se citar, a liderança, o salário, a cultura organizacional, a cultura nacional, dentre outros. Em relação a cultura organizacional, esta pode exercer influência sobre os níveis de comprometimento do indivíduo, pois, a partir do momento em que o trabalhador se adapta as características, valores e crenças da organização ele vai sendo influenciado por estes, e então, passa a identificar-se mais com os propósitos e, assim, poderá desenvolver um grau mais elevado de envolvimento com a organização. Por sua vez, a cultura nacional, segundo Robbins (2009), exerce ainda mais influência sobre os trabalhadores do que a cultura organizacional.

Um estudo de Hofstede (1984) realizado em diversas organizações em cinquenta países tinha como objetivo averiguar as diferenças entre as culturas e como essas diferenças poderiam influenciar na maneira de administrar as organizações, e na interação do trabalhador no âmbito organizacional. Assim, o autor identificou quatro dimensões de valor relacionadas a cultura nacional: 1) Distanciamento do poder: grau de desigualdade de poder nas organizações; 2) Individualismo ou Coletivismo: mede o grau em que uma pessoa tende a ser mais individualista do que agir em coletivo com o grupo; 3) Evitar incertezas: grau ao qual alguns grupos preferem situações onde não haja incertezas; 4) Dimensões masculinas e femininas: são valorizadas mais dimensões tidas como masculino ou dimensões tidas como femininas. Seguindo a linha de entendimento de Hofstede (1984), é possível compreender que a cultura nacional também é algo que pode interferir no grau de comprometimento de um trabalhador.

Dessa forma, nas regiões de fronteira, por exemplo, como Brasil e Uruguai é possível ver que tanto os brasileiros quanto os uruguaios costumam buscar emprego e, então, trabalhar em outro país, situação consolidada pelo Decreto 5.015 de 14 de junho de 2004 que

estabelece um acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai dando permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios.

No que se refere à fronteira Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), as duas cidades formam uma fronteira seca, na qual, a linha territorial não está marcada e não há barreiras, com exceção de alguns marcos entre as cidades, que, contudo, tornam-se praticamente inexistentes e, dessa forma, há uma convivência integrada entre as cidades e as pessoas que nelas vivem (GONZÁLES, 2013). Dessa maneira, Santana do Livramento e Rivera possuem uma relação onde há muitas trocas, desde trocas sociais, culturais à econômicas, o que torna uma fronteira conjunta, evidenciando suas peculiaridades (GONZÁLES, 2013). Assim, percebe-se que esta fronteira se apresenta de forma diferente das demais, pois, observa-se que há um livre trânsito entre os países, tanto que, muitos brasileiros ou uruguaios tendem a trabalhar, estudar e/ou morar no país vizinho.

Neste cenário, os indivíduos que trabalham em outro país podem se deparar com diferenças, como por exemplo, um local de trabalho onde a cultura, e valores são diferentes do seu país de origem e, portanto, essas diferenças podem tornar-se um fator positivo ou negativo na vida profissional desses trabalhadores.

Portanto, é válido compreender quais os possíveis reflexos dos aspectos da cultura nacional sobre a percepção dos trabalhadores a respeito do seu ambiente de trabalho, ou ainda, mais especificamente, sobre os vínculos que este trabalhador poderá/irá estabelecer com a organização que trabalha, pois, estes aspectos da cultura nacional e do vínculo podem consequentemente influenciar tanto no desempenho individual do trabalhador, como também no desenvolvimento da organização.

Dessa forma, como objetivo geral pretende-se *compreender quais os (possíveis) reflexos da cultura nacional sobre o comprometimento no trabalho de brasileiros trabalhando no Uruguai, uruguaios trabalhando no Brasil e doubles chapas trabalhando em ambos os países*. Como objetivos específicos têm-se: a) investigar os aspectos marcantes e as diferenças entre a cultura nacional onde o trabalhador trabalha e a de origem, segundo a percepção dos trabalhadores; b) analisar e comparar o(s) vínculo(s) de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – preponderantes de trabalhadores que atuam no Uruguai e de trabalhadores que atuam no Brasil.

A estrutura do artigo está dividida em sete tópicos. O primeiro, contendo a introdução, dentro da qual estão os objetivos e a justificativa. O segundo e terceiro tópicos contem a base teórica, abordando sobre cultura nacional e comprometimento no trabalho, respectivamente. O quarto tópico aborda o método de pesquisa. O quinto tópico contém a apresentação e discussão dos resultados. Por sua vez, o sexto tópico apresenta as considerações finais. E o sétimo tópico contém as referências e por fim, os apêndices.

2. CULTURA NACIONAL

A cultura é um tema muito abrangente, por este motivo possui diversas definições e vários pontos de vista, tanto no ambiente social (formação do indivíduo), quanto no ambiente organizacional (MOTTA e CALDAS, 1997). No ambiente social podemos dizer que a cultura é definida como algo que abrange o conhecimento, os valores, os costumes e os demais hábitos adquiridos pelo ser humano em convívio com a família ou em uma comunidade na qual é membro. Conforme Hofstede (1991), a cultura seria como uma programação mental, em que a partir de interações sociais, vivências e ambientes sociais no qual o indivíduo passa, ele vai construindo seus valores, crenças e costumes, portanto remete-se a ideia de que a cultura é adquirida e não herdada.

Já no ambiente organizacional, o termo cultura é normalmente usado para designar as crenças e os pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria (SCHEIN, 2009). Relacionando a cultura organizacional com a nacional, a cultura nacional tem uma maior influência nos trabalhadores, por este motivo alguns deles podem ter dificuldade em adaptar-se a uma organização de outro país que não o seu de origem (PINTO, 2005).

Quando um indivíduo começa a trabalhar em uma organização ele pode se deparar com diferenças culturais, como, por exemplo, uma pessoa de um país trabalhando em outro, os seus valores poderão divergir com a cultura da organização, interferindo na sua conduta no âmbito organizacional. Como os valores são diferentes de uma cultura para outra, o conhecimento dessas diferenças pode ser importante para ajudar a compreender e prever o comportamento de trabalhadores originários de outros países (ROBBINS, 2009). Portanto, cabe aos gestores identificarem essas diferenças culturais e buscar a integração e adaptação dos trabalhadores. Deste modo, é necessário entender o contexto cultural do país em que uma organização está inserida para posteriormente buscar compreender de que forma a cultura pode interferir nas atividades e decisões que ali ocorrem (ALCÂNTARA, REIS e MENEZES, 2012).

Um estudo de Hofstede (1984) realizado em diversas organizações em cinquenta países, tinha como objetivo averiguar as diferenças entre as culturas e como essas diferenças poderiam influenciar na maneira de administrar as organizações, e na interação do trabalhador no âmbito organizacional. Assim, o autor identificou quatro dimensões de valor relacionadas a cultura nacional:

- Distanciamento do poder: grau de desigualdade de poder nas organizações, a forma como os indivíduos percebem e aceitam essa desigualdade.
- Individualismo ou Coletivismo: mede o grau em que uma pessoa tende a ser mais individualista do que agir em coletivo com o grupo;
- Evitar incertezas: grau ao qual alguns grupos preferem situações onde não aja incertezas, ou seja, aversão em lidar com circunstâncias desconhecidas.
- Dimensões masculinas e femininas: são valorizadas mais dimensões tidas como masculino ou dimensões tidas como femininas.

Através dessas dimensões é possível observar como os valores culturais afetam o comportamento de trabalhadores, tanto na questão individual quanto em grupo, e em alguns casos podem acabar prejudicando a interação entre trabalhador e organização. Porém há casos em que o trabalhador mesmo possuindo valores diferentes, ele se adapta a cultura, dando o melhor de si, objetivando contribuir com a organização, também há casos em que, mesmo trabalhando em um país diferente o indivíduo sente que pertence aquele lugar pois a cultura da organização se assemelha com seus valores, ou por uma simples questão de afinidade com aquele ambiente organizacional.

Além das quatro dimensões citadas acima, o Projeto Globe apontou mais quatro dimensões complementares ao estudo de Hofstede, essas são:

- Orientação humana: refere-se às relações interpessoais, ou seja, mede o grau em que os indivíduos são mais generosos, atenciosos e empáticos uns com os outros, e por esse motivo são premiados (HOUSE et al., 2004).
- Orientação para o futuro: é o grau em que os indivíduos em organizações ou sociedades se preparam e planejam-se para o futuro (HOUSE et al., 2004).
- Orientação para desempenho: mede o quanto a organização ou sociedade apoia e influencia os indivíduos para melhorar seu desempenho (HOUSE et al., 2004).

- Assertividade: é o grau em que indivíduo em organizações ou sociedades são assertivos nas relações interpessoais (HOUSE et al., 2004).

Essas quatro dimensões propostas pelo Projeto Globe estão mais relacionadas com o estilo de liderança, mas também abrangem a cultura de grupos, pois liderança e cultura estão inter-relacionadas, visto que a cultura forma o líder e o líder contribui para a formação da cultura organizacional (HOUSE et al, 2004). Sendo assim, compreender as dimensões da cultura organizacional, analisando suas diferenças e semelhanças, aumenta as chances de sobrevivência das organizações (PINTO, 2005).

No que se refere ao nível nacional, as diferenças culturais estão mais ligadas aos valores e menos as práticas (MEDEIROS, 2011). Por este motivo a cultura nacional é um fator importante para explicar as diferenças nas atitudes e valores dos indivíduos em relação ao trabalho (HOFSTEDE, 1984). Com essas ideias dos autores é possível perceber que essas questões culturais exercem uma influência tanto positiva quanto negativa na organização em si, e também nos trabalhadores, afetando seu comportamento. A forma como essas diferenças culturais são tratadas nas organizações, pode ser um fator que auxilia no desenvolvimento de uma vantagem competitiva ou pode acabar dificultando as atividades organizacionais (LACERDA, 2011). Compete ao gestor saber identificar e então, gerenciar esses conflitos culturais, melhorando assim a comunicação e a colaboração entre os trabalhadores, influenciando no nível de comprometimento dos mesmos com a organização.

3. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Estudar sobre os vínculos do indivíduo com a organização é de suma importância para compreender as relações estabelecidas no âmbito organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2013). Os vínculos com o trabalho representam um importante componente das relações sociais e afetivas entre a organização e o trabalhador (SANTOS e HONÓRIO, 2014). Através dessas relações é que os indivíduos se veem capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações (FARIA e SCHMITT, 2007). Os vínculos de um indivíduo com a organização podem ser de duas formas, objetivo ou subjetivo, o vínculo objetivo refere-se ao contrato de trabalho e ao salário, já o vínculo subjetivo refere-se ao sentimento de pertencer aquele lugar, e possibilidade de reconhecimento e realização dos seus desejos (FARIA e SCHMITT, 2007).

O vínculo se consolida de forma positiva tanto para o indivíduo quanto para a organização, e a qualidade deste pode ser considerada um reflexo, não somente de valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo, mas também, como uma resposta à cultura organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2013). Portanto, o êxito de uma organização pode estar relacionado ao envolvimento por parte de seus trabalhadores com os projetos da organização (SANTOS e HONÓRIO, 2014).

As preocupações das organizações em termos de competitividade são muitas, mas as principais giram em torno de fatores ligados ao desempenho, cumprimento de metas e objetivos, e também, relacionados ao bem-estar dos trabalhadores para que estes propósitos sejam atendidos. Sendo assim, as organizações somente conseguem vencer essa competição por meio da cooperação dos trabalhadores e da flexibilização das relações trabalhistas, ou seja, buscar adaptar-se às novas condições (CHANG JUNIOR e ALBUQUERQUE, 2002). Por este motivo o comprometimento dos trabalhadores com a organização é um fator muito importante, pois é este fator que irá fortalecer o rendimento da organização, ajudando-a ser mais competitiva. Dessa forma, dentre os diversos vínculos, destaca-se o comprometimento, este que busca entender como se desenvolve o comportamento dos indivíduos com seu âmbito de trabalho (COSTA e BASTOS, 2009).

Conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento organizacional, pode ser compreendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o instiga a dar o seu melhor e saber: sua energia e lealdade. O comprometimento refere-se a uma forte crença e o assentimento dos objetivos e valores organizacionais, ou seja, estar decidido a dar o melhor de si em benfeitoria para a organização e possuir um grande desejo em permanecer como membro da organização (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

É possível observar que há alguns fatores que podem influenciar no comprometimento dos trabalhadores com a organização, dentre eles estão a liderança, o salário e a cultura organizacional. A liderança é um fator influente pois assim o gestor motiva seus trabalhadores, buscando uma maior participação destes, conseqüentemente o trabalhador se sentirá mais valorizado, e também trará um melhor relacionamento entre este trabalhador e organização, neste contexto também pode-se citar o treinamento como outro fator, já que, este também faz com que o trabalhador tenha a percepção de estar sendo valorizado (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000). O salário e os outros benefícios que o trabalhador recebe, também são influenciadores no comprometimento, podendo ser uma consequência para o comprometido instrumental (CAVALCANTI e PEREIRA, 2012). E, por último, a cultura organizacional, pois a partir do momento em que o trabalhador se adapta as características, valores e crenças da organização ele vai sendo influenciado por estes, e então passa a identificar-se mais com os propósitos e passa a ter um grau mais elevado de envolvimento com a organização (CAVALCANTI e PEREIRA, 2012). Robbins (2002) aponta que os valores da cultura organizacional compartilhados pela maioria dos membros, podem tanto aumentar quanto diminuir o comprometimento no trabalho.

Conforme Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional está baseado em um modelo tridimensional, onde o trabalhador pode estar vinculado com a organização por intermédio de um comprometimento afetivo, instrumental ou normativo. No Quadro 1 estão destacadas as principais características de cada um dos três níveis de comprometimento segundo Meyer e Allen (1991).

Quadro 1 – Níveis de comprometimento.

| COMPROMETIMENTO | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|---------------------|---|
| AFETIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Vínculo emocional. • O indivíduo deseja continuar na organização porque se identifica com os propósitos e valores, contribuindo para os objetivos organizacionais. |
| INSTRUMENTAL | <ul style="list-style-type: none"> • O vínculo está relacionado à obtenção de um determinado retorno (benefícios e incentivos). • Os indivíduos permanecem por necessidade. |
| NORMATIVO | <ul style="list-style-type: none"> • O vínculo se dá pelo fato do indivíduo sentir obrigação/dever em continuar na organização. |

Fonte: elaborado pela autora com base em Meyer e Allen (1991).

O comprometimento afetivo é aquele no qual o trabalhador está vinculado emocionalmente, ou seja, ele permanece na organização porque quer, pois, identifica-se com os propósitos, e também procura se empenhar para atingir os objetivos empresariais (MEYER e ALLEN, 1991). O comprometimento afetivo é resultado do vínculo emocional do trabalhador com a organização, portanto indivíduos afetivamente comprometidos cooperarão com a organização com um maior vigor, resultando em uma menor rotatividade e maior produtividade (REGO e SOUTO, 2004). Este comprometimento se destaca quando os indivíduos se sentem motivados, e sentem que estão sendo tratados de modo justo, respeitador pela organização (REGO e SOUTO, 2004). Portanto, o comprometimento afetivo é uma relação que vai além da aceitação dos objetivos e das metas, pois envolve um sentimento de querer contribuir e fazer algo pelo bem da organização (LEITE et al., 2015).

O comprometimento instrumental está relacionado a permanência do trabalhador pelo fato de obter um determinado retorno, ou seja, ele permanece na empresa porque precisa, pelos seus benefícios e incentivos, ou pelo motivo de que pode acabar não encontrando um trabalho que lhe pague da mesma maneira (MEYER e ALLEN, 1991). O comprometimento instrumental foca também na percepção do indivíduo referente aos custos envolvidos se ele resolver deixar o seu trabalho (LEITE et al., 2015). Deste modo, os trabalhadores instrumentalmente comprometidos não farão mais do que o mínimo necessário, podendo resultar em comportamentos de trabalho indesejáveis (REGO e SOUTO, 2004).

E o comprometimento normativo é o qual o trabalhador permanece na organização por “obrigação”, em que este sente-se vinculado a organização por uma sensação de dever (MEYER e ALLEN, 1991). Os trabalhadores comprometidos normativamente tendem a contribuir de forma positiva, porém, os sentimentos de obrigação não provocam o mesmo entusiasmo e o envolvimento que resultam do vínculo afetivo (REGO e SOUTO, 2004). O comprometimento normativo é diferente do enfoque afetivo, pois estabelece um sentimento de dever e não de apego e diverge do instrumental, por que não se relaciona diretamente com os benefícios objetivos que a instituição tem a oferecer (BEZERRA, BIZARRIA e TASSIGNY, 2013). Deste modo, o perfil do indivíduo comprometido afetiva, instrumental e normativamente é daquele trabalhador que deseja, que precisa e que se sente obrigado a permanecer na organização (LLAPA-RODRÍGUEZ, TREVIZAN e SHINYASHIKI, 2008).

Após a fundamentação teórica abrangendo temas como a cultura nacional e o comprometimento no artigo que, por sua vez, dará suporte ao desenvolvimento da pesquisa, serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo.

4. MÉTODO

A fim de atingir o objetivo proposto – *compreender quais os (possíveis) reflexos da cultura nacional sobre o comprometimento no trabalho de brasileiros trabalhando no Uruguai, uruguaios trabalhando no Brasil e doubles chapas trabalhando em ambos os países* – desenvolveu-se um estudo classificado como exploratório e qualitativo.

A pesquisa exploratória tem como objetivo permitir uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a desenvolver hipóteses (DIEHL e TATIM, 2004).

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL e TATIM, 2004). Ainda nessa mesma linha de raciocínio, o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem a medição numérica para descobrir e melhorar questões de pesquisa, podendo ou não provar hipóteses em seu processo (SAMPLERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método comparativo para que seja possível atingir os objetivos propostos e compreender mais sobre o tema estudado, através da percepção dos trabalhadores em relação ao seu ambiente organizacional. Conforme Marconi e Lakatos (2009), o método comparativo é um estudo no qual busca-se verificar as semelhanças e explicar as diferenças entre os diversos tipos de grupos, sociedades ou povos, afim de obter um melhor entendimento sobre o comportamento humano.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice A) elaborado com base nos autores tomados como referência teórica neste trabalho. O roteiro foi dividido em quatro blocos: 1º) Perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados; 2º) Cultura Nacional e trabalho; 3º) Comprometimento no trabalho; 4º) Cultura Nacional e

Comprometimento no Trabalho. O primeiro bloco contendo sete questões, o segundo e terceiro contem seis, e o quarto bloco contém duas questões.

Como população-alvo da pesquisa definiram-se os trabalhadores brasileiros atuando no Uruguai, uruguaios atuando no Brasil e *dobles chapas* atuando no Brasil e no Uruguai. De acordo com Meirelles (2006), são considerados *dobles chapa* as pessoas que possuem a documentação dos dois países, sendo assim, são cidadãos brasileiros e uruguaios, ou seja, cidadãos que tem uma dupla nacionalidade. Dessa forma, estes trabalhadores foram divididos em 4 (quatro) grupos, conforme apresenta o Quadro 2.

Em relação aos trabalhadores convidados a participar da pesquisa, estes foram contatados anteriormente a partir de telefonemas, e em outros casos os trabalhadores foram encontrados nas empresas onde trabalhavam. A maioria dos entrevistados foram encontrados a partir de indicações, tanto de pessoas já entrevistadas, quanto de outras pessoas do círculo social da pesquisadora. As entrevistas com os trabalhadores foram feitas no local de trabalho ou em suas próprias residências, conforme escolha e conveniência para estes.

Sendo assim, referente ao número de entrevistados, ao total foram 14 (quatorze) trabalhadores, divididos nos 4 (quatro) grupos. Ainda no Quadro 2 pode-se verificar quantos trabalhadores de cada grupo foram entrevistados, bem como a sigla definida a cada um deles a fim de preservar sua identidade e o sigilo da pesquisa.

Quadro 2 – Grupos de trabalhadores entrevistados.

| GRUPOS | DESCRIÇÃO | ENTREVISTADOS |
|----------------|--|---|
| GRUPO 1 | Refere-se aos brasileiros que trabalham no Uruguai. | Quatro brasileiros, definidos como: BR1, BR2, BR3 e BR4. |
| GRUPO 2 | Refere-se aos uruguaios que trabalham no Brasil. | Quatro uruguaios, definidos como: URU1, URU2, URU3 e URU4. |
| GRUPO 3 | Refere-se aos <i>dobles chapas</i> que trabalham no Uruguai. | Três <i>dobles chapas</i> , definidos como: DC-URU1, DC-URU2 e DC-URU3. |
| GRUPO 4 | Refere-se aos <i>dobles chapas</i> que trabalham no Brasil. | Três <i>dobles chapas</i> , definidos como: DC-BR1, DC-BR2 e DC-BR3. |

Fonte: elaborado pela autora (2017).

E, por fim, no que se refere à análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, a qual consiste em um conjunto de técnicas, onde analisa-se as comunicações (mensagens/diálogos) visando obter através de procedimentos sistemáticos e descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam o pesquisador construir um conhecimento a respeito do conteúdo dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Ainda a respeito da análise de conteúdo, esta possui três etapas que conforme Bardin (2011), a primeira corresponde a pré-análise, fase na qual organiza-se o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, e sistematizar as ideias iniciais. A segunda etapa é a exploração do material, que consiste em aplicar técnicas de codificação, decomposição ou enumeração objetivando explorar de uma melhor forma o material. E a terceira e última etapa corresponde ao tratamento dos resultados obtidos e interpretação, no qual os resultados são tratados e então é feita uma condensação e destacam-se as informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse tópico tem como objetivo apresentar os dados obtidos através das entrevistas, bem como, discutir os resultados dos mesmos. Está subdividido em quatro partes, de acordo com os objetivos específicos do artigo. A primeira subdivisão é referente ao perfil dos entrevistados, onde são apresentados os principais resultados de cada grupo de trabalhador. A

segunda subdivisão diz respeito a cultura nacional, abordando os aspectos mais marcantes e as principais diferenças da cultura entre os países (Brasil e Uruguai). A terceira subdivisão aborda sobre o comprometimento no trabalho, onde serão apresentados os vínculos de comprometimento preponderantes em cada grupo de trabalhador e a comparação dos vínculos de comprometimento de cada grupo. E, por fim, a quarta parte é referente às interfaces, influências e reflexos da cultura nacional sobre comprometimento no trabalho.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Referente ao perfil dos entrevistados, serão apresentados os principais dados conforme os quatro Grupos de trabalhadores.

Sendo assim, o Grupo 1 (brasileiros trabalhando no Uruguai) constitui-se de 2 (dois) trabalhadores do gênero feminino e 2 (dois) do gênero masculino, com idade entre 21 e 52 anos. Referente à formação, as duas trabalhadoras têm Ensino Superior Completo, um trabalhador está cursando Ensino Superior e o outro tem Ensino Médio Completo.

O Grupo 2 (uruguayos trabalhando no Brasil) é composto por 3 (três) trabalhadores do gênero feminino e 1 (um) do gênero masculino, com idade variando entre 38 e 53 anos. Quanto à formação de cada trabalhador, 2 (dois) possuem o Segundo Grau completo, 1 (um) tem o Segundo Grau incompleto e o último possui o Ensino Fundamental incompleto.

Sobre o Grupo 3 (*dobles chapas* trabalhando no Uruguai), este é composto por 2 (dois) trabalhadores do gênero feminino com idades de 42 e 52 anos, e 1 (um) trabalhador do gênero masculino com 42 anos. No que se refere à formação profissional, 2 (dois) trabalhadores possuem o Ensino Médio completo e 1 (um) tem Ensino Superior Completo.

Por fim, o Grupo 4 (*dobles chapas* trabalhando no Brasil) é composto em sua totalidade – 3 (três) entrevistados – por trabalhadores do gênero feminino, com idade entre 27 e 48 anos. Quanto à formação, 1 (uma) tem Ensino Médio incompleto e as outras duas possuem Ensino Superior Completo.

O Quadro 3 especifica o perfil sociodemográfico e ocupacional de cada Grupo de trabalhadores entrevistados.

Quadro 3 – Perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados.

| GRUPO | ENTREVISTADO | SEXO | IDADE | FORMAÇÃO | TEMPO DE EMPRESA | CARGO/FUNÇÃO |
|---------|--------------|-----------|---------|----------------------------|------------------|---------------------------|
| GRUPO 1 | BR1 | Masculino | 21 anos | Ensino médio completo | 8 meses | Atendente |
| | BR2 | Feminino | 29 anos | Graduação em contabilidade | 4 anos | Gerente |
| | BR3 | Feminino | 52 anos | Graduação em contabilidade | 18 anos | Secretária administrativa |
| | BR4 | Masculino | 31 anos | Ensino médio completo | 4 anos | Estoquista |
| GRUPO 2 | URU1 | Feminino | 40 anos | Ensino médio completo | 15 anos | Atendente |
| | URU2 | Feminino | 38 anos | Ensino médio incompleto | 3 anos | Manicure |
| | URU3 | Feminino | 53 anos | Ensino médio completo | 2 anos e meio | Manicure e pedicure |
| | URU4 | Masculino | 51 anos | Ensino médio incompleto | 26 anos | Proprietário e caixa |
| GRUPO 3 | DC-URU1 | Feminino | 42 anos | Graduação em fisioterapia | 6 anos | Fisioterapeuta |
| | DC-URU2 | Feminino | 52 anos | Ensino médio | 10 anos | Responsável por |

| | | | | | | |
|----------------|---------|-----------|---------|-------------------------|---------|----------------------------------|
| GRUPO 4 | | | | completo | | uma loja e vendedora em outra. |
| | DC-URU3 | Masculino | 42 anos | Ensino médio completo | 10 anos | Vendedor |
| | DC-BR1 | Feminino | 36 anos | Graduação em estética | 13 anos | Proprietária e esteticista |
| | DC-BR2 | Feminino | 27 anos | Graduação em estética | 4 anos | Proprietária e estetocosmetóloga |
| | DC-BR3 | Feminino | 48 anos | Ensino médio incompleto | 3 meses | Auxiliar de cozinha |

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Após analisar o Quadro 3, pode-se compreender que no que se refere ao Grupo 1, este tem um tempo de trabalho que varia entre 8 meses e 18 anos, quanto aos cargos, percebemos que a maioria (três) são cargos operacionais. No Grupo 2, em relação aos cargos estes são iguais ao Grupo 1, no qual a maioria (três) também são cargos operacionais, já o tempo de trabalho tem uma variação entre 2 anos e meio e 26 anos. O Grupo 3 tem uma variação de tempo de trabalho de 6 a 10 anos, no que diz respeito aos cargos, estes são praticamente todos operacionais, porém como podemos ver a entrevistada DC-URU2 pode ter um cargo de gestão ou um cargo operacional, isto depende da loja em que ela estiver trabalhando. E no Grupo 4 o tempo de trabalho varia entre 3 meses e 13 anos, e, por fim, em relação aos cargos a maioria (dois) são cargos de gestão.

Portanto, dentre os quatros grupos, o Grupo 2 é o que tem um maior tempo de trabalho, no qual o entrevistado URU4 afirma que está há 26 anos na empresa. Quanto aos cargos dos trabalhadores, foi constatado que a maioria (dez) dos cargos são operacionais.

5.2 Cultura Nacional: aspectos marcantes e principais diferenças entre a cultura de origem e a cultura do país de trabalho

Primeiramente, ao perguntar para os entrevistados o porquê eles escolheram trabalhar em outro país que não o seu de origem, constatou-se que a grande maioria (13) dos entrevistados de todos os grupos, resolveram trabalhar em outro país por questão de oportunidade, por ter surgido aquela única oportunidade ou, por considerarem que no outro país eles teriam mais oportunidades de trabalho.

No que se refere aos aspectos marcantes em se trabalhar em um país diferente do seu de origem, os trabalhadores do Grupo 1 (brasileiros trabalhando no Uruguai) destacaram, principalmente, a relação com o idioma, o salário, os benefícios e as oportunidades de crescimento na empresa.

Sobre o idioma, o entrevistado BR1 foi o único desse grupo que destacou este aspecto como marcante, no qual ele relata que enxerga o idioma como uma dificuldade, o que pôde-se constatar que isso seja uma dificuldade porque ele trabalha em um local onde é realmente necessário falar em outro idioma (espanhol), diferentemente dos demais entrevistados, pois, onde eles trabalham não há muita exigência para falar espanhol, eles também podem falar em português. A fala de BR1 ilustra a visão de idioma como uma dificuldade:

BR1: “Bom, a principal dificuldade é que você tem que utilizar uma língua que não é nativa, eu sempre estou utilizando o espanhol pela grande densidade de argentinos que entra no Brasil, e por estar em um meio onde só tem uruguaios. [...], mas a pior dificuldade foi conseguir filtrar o ouvido, e treinar para o espanhol”.

No que se refere aos aspectos como salários, benefícios e oportunidade de crescimento na empresa, os entrevistados do Grupo 1 relataram que os salários, bem como os benefícios são melhores do que no Brasil, da mesma forma a oportunidade de crescimento, eles acreditam que no Uruguai há maiores oportunidades, e isso é visto como um ponto positivo, em comparação ao Brasil.

A entrevistada BR2 relatou diversos fatores sobre isso, relatou que no Uruguai é mais fácil, o salário é mais atrativo, e as oportunidades são melhores inclusive para quem não tem formação, a empresa ofereceu oportunidades para que ela pudesse se qualificar, e assim crescer mais dentro da empresa, elevando o seu cargo, e também, se especializando. Dessa forma, podemos ver esses fatores através das falas a seguir:

BR2: “[...] quando eu comecei a trabalhar aqui (em Rivera) eu não tinha formação nenhuma, eu era técnica de enfermagem, no Brasil não tinha trabalho. E aqui me pagavam sem ter formação nenhuma, como vendedora eu conseguia um salário muito melhor do que como técnica em enfermagem ali no Brasil.”

BR2: “Eu comecei aqui como caixa, em 15 dias eu fui para o administrativo e em 6 meses eu fiquei com o cargo de ficar encarregada de uma loja nova. Então coisas que eu não teria oportunidade nenhuma no Brasil”

BR2: “[...] todas as qualificações que eu tenho foi a empresa que deu, desde a possibilidade de eu financiar uma faculdade pra mim, foi a empresa que me deu, e os técnicos que eu tenho foi pela empresa também, foi uma oportunidade, eu cresci por que a empresa me deu chance, eles me proporcionaram os cursos que eu tenho para eu estar onde estou hoje, além de tudo, não só para mim como para outras pessoas aqui também.”

No Grupo 2 (uruguaios trabalhando no Brasil) foi possível observar que o aspecto marcante que realmente se destacou, foi o fato de não haver diferenciação por ser de outra nacionalidade, como podemos analisar através do que é dito pelos entrevistados URU1, URU2 e URU3:

URU1: “[...] pra mim ambos (trabalhadores brasileiros e uruguaios) são tratados da mesma forma”.

URU2: “[...] é a mesma coisa, todas são tratadas da mesma forma, não tem diferença nenhuma, e pra mim isso é bom”.

URU3: “O tratamento aqui é o mesmo, sem importar a nacionalidade”.

Ainda referente ao Grupo 2, uma das entrevistadas (URU2) relatou que ela e sua outra colega (URU3), ajudam de outra forma na empresa, pois, como as duas são uruguaias elas auxiliam na forma de atender clientes do Uruguai, traduzindo o que os clientes uruguaios falam em espanhol, para aqueles trabalhadores que não entendem muito bem este idioma, isso pode-se observar na fala da entrevistada URU2 a seguir:

URU2 – “[...] por exemplo, vem pessoas uruguaias se atender aqui e daí elas falam bem espanhol e as brasileiras que trabalham aqui não entendem, então nós que somos uruguaias ajudamos nesse sentido do idioma né, de entender, de interpretar o idioma, e por esse lado é bom, por que as vezes as pessoas não sabem nada, a gente mora na fronteira, mas tem brasileiros que não entendem o espanhol direito ou uruguaios que não entendem o português direito né, então nós ajudamos nesse sentido aqui.”

Já no Grupo 3 e 4 (*dobles chapas* trabalhando no Uruguai e no Brasil, respectivamente) os aspectos marcantes encontrados se assemelham muito, pois os entrevistados relataram que por ser uma região fronteira (Santana do Livramento-Rivera),

eles não notam diferença significativa ao trabalhar no outro país pois, o convívio diário com pessoas do outro país é comum, o que faz com que haja uma fusão de nacionalidades.

Conforme Coelho e Reis (2011), as culturas, originárias de duas nações, geram um cidadão diferenciado, onde o caráter é influenciado de maneira igual ou quase igual pelas diferentes culturas nacionais e que não costuma ser simplesmente uma combinação dos traços de ambas, mas sim um caráter próprio e específico formado a partir dessa fusão de nacionalidades.

Portanto, pode-se verificar que esse seja um dos motivos pelo qual esses trabalhadores não notam diferença, como também podemos atribuir esse fato, pelo motivo no qual esses dois grupos de trabalhadores são compostos por *dobles chapas*, então eles já estão bem mais familiarizados com as duas nacionalidades. A seguir pode-se analisar através das falas das entrevistadas DC-BR1 e DC-BR2, ambas do Grupo 4 e a entrevistada DC-URU1 do Grupo 3, em que elas relatam que não notam diferenças ao trabalhar em outro país:

DC-BR1: “Ah, o idioma, o que muda é o idioma, só isso [...], mas o resto eu acho igual, bem parecido aqui, as duas cidades”.

DC-BR2: “[...] aqui na fronteira a gente tem uma coisa meio parecida sabe? O uruguaio deixa de ser uruguaio e o brasileiro deixa um pouco de ser brasileiro também”.

DC-URU1: “É que como aqui é fronteira tu não nota tanta diferença, eles aceitam que tu converse com o paciente em “portunhol” como é língua usada aqui, e eles entendem também o português e tu fala um pouco em espanhol, mas é natural, é normal, é como se fosse a mesma cidade”.

Além disso, a maioria dos entrevistados (DC-URU2, DC-URU3, DC-BR1, DC-BR2 e DC-BR3) de ambos os Grupos, 3 e 4, destacam que tem um bom convívio e relacionamento com os colegas de trabalho e que não percebem tratamento diferente por causa da sua nacionalidade. Por outro lado, uma das entrevistadas do Grupo 3 (DC-URU1) acredita haver uma certa competição velada entre uruguaio e brasileiros no local onde trabalha, como pode-se verificar na fala a seguir: “*O único ponto negativo que tem é a competição que tem entre brasileiros e uruguaio dentro de um setor específico que tu está trabalhando, mas nada que impeça a convivência e amizade assim, não*”.

Quanto as principais diferenças entre os dois países, a maioria (5) dos entrevistados do Grupo 1 (brasileiros trabalhando no Uruguai) e do Grupo 3 (*dobles chapas* trabalhando no Uruguai) – (BR2, BR3, BR4, DC-URU2 e DC-URU3) – relataram que no Uruguai as exigências por dedicação e responsabilidade são maiores do que no Brasil, além de oferecerem melhores benefícios, conforme destacam BR4 e DC-URU3:

BR4: “[...] eu acho que aqui eles são mais exigentes, mais regrado digamos, não é como lá no Brasil que são mais flexíveis... tu pode conversar com o chefe se tu precisar faltar ou atrasar né. E eu também acho que aqui no Uruguai o salário é melhor”.

DC-URU3: “[...] aqui me parece que eles valorizam mais os funcionários, tem benefícios melhores do que no Brasil, como, por exemplo, benefício de saúde, e aqui no Uruguai eles também são um pouco mais exigentes que os brasileiros, acho que é isso. No restante, eu acredito que não exista diferenças, até porque são meio parecidas as formas de trabalhar, tirando o que eu te disse antes, mas aqui na fronteira parece que não tem tanta diferença de uma cidade para outra”.

Portanto, essa é uma visão de ambos os Grupos, 1 e 3 que trabalham no Uruguai. Quanto ao grupo dos que trabalham no Brasil, especificamente o Grupo 4, uma das entrevistadas (DC-BR3) também tem essa visão, concordando que no Uruguai também há

benefícios melhores do que no Brasil, sendo assim, foram relatadas diferenças no que diz respeito aos direitos do trabalhador.

DC-BR3: “No Uruguai tem coisas que não tem no Brasil, por exemplo, todo o funcionário [...], pelo o que eu sei eles têm o que seria o bolsa família aqui, o funcionário que trabalha lá ele tem, e isso sem vínculo com o governo, é dado pela própria empresa, o que seria uma grande ajuda aqui né, para o trabalhador, e eles tem maneiras diferentes, além do salário eles tem uma bonificação que o funcionário recebe, essas coisas, tem uma série de coisas que é muito diferenciado do Brasil [...]”.

Quanto ao tratamento aos demais (colegas, clientes, pessoas com quem se relacionam em geral), um entrevistado do Grupo 2 (URU4) destacou que os uruguaio são mais hospitaleiros e solícitos. No Grupo 3 também apenas uma das entrevistadas (DC-URU1), que trabalha na área da saúde, tem essa visão. Os excertos das entrevistas demonstram estas visões.

URU4: A hospitalidade do uruguaio, eu acho, o brasileiro é diferente, o brasileiro já é mais exigente, o uruguaio não, o uruguaio já é mais simples, mais hospitaleiro é a diferença que eu vejo né, e que é o que eu acho que falta mais aqui em algumas empresas.

DC-URU1: “Na parte humana principalmente, os uruguaio são mais solícitos são mais humanos, tanto, desde o médico, o diretor até ao auxiliar de serviço, eles são treinados a serem humanos, a prestar serviço, a dar atenção a qualquer indivíduo que passe na frente deles”.

Os entrevistados do Grupo 2 (URU3 e URU4) e do Grupo 4 (CD-BR1 e CD-BR2) destacaram como a principal diferença cultural entre Brasil e Uruguai são especificamente as oportunidades de trabalho, considerando que no Brasil há mais oportunidades do que no Uruguai. O que podemos observar através das falas das entrevistadas URU4 e DC-BR2 a seguir:

URU4: “É porque eu acho que aqui no Brasil tem mais campo, mais oportunidade né, o Uruguai é um país pequeno, não existe muita oportunidade.”.

DC-BR2: “[...] porque a minha área é bem mais ampla no Brasil do que no Uruguai, Uruguai não tem universidade, tem só curso técnico relacionado a estética, e no Brasil tem mais opções em relação a estética que é o que eu tô desempenhando, então por isso foi a escolha de trabalhar e me formar no Brasil.”.

Analisando de forma geral, é possível concluir que tanto os Grupos que trabalham no Uruguai (1 e 3), quanto os Grupos que trabalham no Brasil (2 e 4), ambos consideram bom trabalhar em um outro país (no Uruguai ou no Brasil), também relatam que a relação com os colegas e chefes é boa, e que não há diferenciações por serem de outra nacionalidade. A maioria dos pontos destacados são positivos, apesar de haver algumas diferenciações entre os países na questão de trabalho, isso não serve como um ponto negativo e sim, serve para analisarmos que apesar de muitos entrevistados relatarem que sentem como se as duas cidades formassem uma só, ainda assim há aspectos em que as diferenciam, e mesmo assim, podemos ver que há uma integração de trabalhadores brasileiros com trabalhadores uruguaio. Quanto as dimensões culturais de Hofstede, pode-se perceber que em relação ao trabalho, o que mais se destaca nesses grupos de trabalhadores é a dimensão de Individualismo ou Coletivismo, no qual constata-se que tem uma maior predominância do coletivismo, pois, tanto os Grupos de trabalhadores do Uruguai, quanto os trabalhadores do Brasil tendem a agir no trabalho de forma coletiva, buscando o melhor para o grupo e para a empresa, apesar de também apresentarem através de seus comportamento e valores, algumas atitudes que tendem para o

individualismo, essas atitudes os auxiliam tanto no desenvolvimento pessoal, quanto desenvolvimento empresarial.

5.3 Comprometimento no Trabalho

A fim de desenvolver o objetivo específico b – analisar e comparar o(s) vínculo(s) de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo - preponderantes de trabalhadores brasileiros atuando no Uruguai e de trabalhadores uruguaios atuando no Brasil – realiza-se uma análise dividida em *trabalhadores atuando no Uruguai*, correspondendo aos Grupos 1 e 3, e *trabalhadores atuando no Brasil*, correspondendo aos Grupos 2 e 4.

No que tange aos trabalhadores do Uruguai, Grupo 1 e 3, pode-se perceber que o vínculo de comprometimento preponderante foi o afetivo, pois a maioria (6) dos entrevistados desses dois grupos relataram que se sentem parte da empresa, da mesma forma identificam-se com os propósitos e valores, e também se sentem motivados, buscando contribuir para que a empresa cresça, o que coincide com que Balsan et al. (2015) aborda, no qual o comprometimento afetivo trata-se do grau no qual o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a empresa, sente que quer permanecer na empresa. Podemos ver isso através do que os entrevistados (BR3, DC-URU2 e DC-URU3) falaram:

BR3: “Ah me sinto motivada, [...] sinto que a empresa tem que ir para frente, tem que lutar, tem que gerar empregos, acho bárbaro empresa que gera emprego para as pessoas, que dá oportunidade para as pessoas... então no que eu puder contribuir para a empresa crescer né.”

DC-URU2: “ Então eu me sinto mais motivada, principalmente pelo patrão acreditar e confiar em mim né, e por isso eu ajudo no que posso para que a empresa cresça mais”, “[...] eu tô aqui na empresa porque gosto, porque me sinto parte[...].”

DC-URU3: “Sim. Porque tu trabalhando em um bom ambiente, tendo uma relação de confiança e tal, e um bom relacionamento com todos, tu te sente motivado a trabalhar na empresa né, e trabalhar da melhor forma para ajudar a empresa a crescer”.

Dessa maioria que afirmam estar vinculados por um comprometimento afetivo, dois desses consideram que estão vinculados com a empresa de duas formas, por um comprometimento afetivo e um comprometimento instrumental, o que é possível perceber através da fala do BR4 quando lhe foi perguntado se considerava estar comprometido com a empresa através de um vínculo emocional (afetivo) ou por uma questão necessidade (instrumental): *“Acho que os dois. Eu gosto da empresa, como posso te dizer... me identifico, gosto do meu trabalho, mas também é uma questão de que necessito desse emprego e o salário também é bom, então eu acho que é um pouco dos dois.”*

Apenas um entrevistado (BR1) diferencia-se dos demais quando afirma que seu vínculo com a empresa é puramente por um comprometimento instrumental, no qual ele relata que permanece no trabalho somente por uma questão de necessidade.

Quanto aos trabalhadores do Brasil, Grupo 2 e 4 assim como os trabalhadores do Uruguai, podemos perceber que o comprometimento que tem uma maior predominância é o afetivo, a maioria relatou o comprometimento afetivo como seu principal vínculo com a empresa, como pode-se observar através da fala dos entrevistados URU3 e DC-BR3:

URU3: “Sim, me identifico muito, e sim, acredito que esta empresa merece a minha lealdade. Acredito que é emocional, por que eu gosto do meu trabalho.”

DC-BR3: “Sim, me identifico com os valores, até porque é uma empresa que tá começando, então tudo o que eu puder dar pra o melhor, o que eu sei, eu até colombo e ajudo muito eles, dou o meu melhor pra que ela cresça. [...] Então é emocional, eu realmente gosto do que eu faço, me identifico com a empresa também né”.

E da mesma forma como vimos anteriormente, nesses dois grupos também há trabalhadores que se consideram comprometidos de duas formas (afetivo e instrumental), apesar disso, apenas uma entrevistada relatou que está unicamente vinculada instrumentalmente, e que este seria um dos principais fatores relacionado à sua permanência na empresa, fala na qual é dita pela URU2 “[...] é necessidade né, de trabalho e financeira. Mas também gosto do que eu faço, [...], mas a gente sempre coloca mais é o teu salário, a necessidade.”.

Quanto ao comprometimento normativo não foram encontrados em nenhum dos entrevistados aspectos no qual estes se sentiam vinculado a empresa desta forma, quando perguntado se eles consideravam estar comprometidos desta maneira, todos os entrevistados de cada grupo revelaram que não. Dessa forma, é possível observar que os vínculos de comprometimento dos grupos que trabalham no Uruguai e dos grupos que trabalham no Brasil são iguais, ou seja, em ambos os grupos predomina o comprometimento afetivo e instrumental.

Fazendo uma análise geral pode-se observar que tanto os trabalhadores do Brasil quanto os trabalhadores do Uruguai têm maior predomínio do comprometimento afetivo e instrumental, também foi possível observar que todos os trabalhadores se sentem motivados e comprometidos com a empresa, buscando dar o melhor deles tanto de forma individual (para que seu trabalho seja reconhecido), como de forma coletiva (para o crescimento da empresa). Apesar de ter alguns trabalhadores que estão divididos entre os dois tipos de comprometimento (afetivo e instrumental), ou os que permanecem na empresa somente por necessidade (instrumental), o que para alguns autores pode ser considerado um tipo de comprometimento negativo.

Segundo Simon e Coltre (2012), o impacto de ter trabalhadores comprometidos instrumentalmente é que estes não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado e também tendem apresentar um baixo nível de motivação. Porém, pode-se perceber que com os quatro grupos de trabalhadores isto é diferente, porque apesar de ter uma certa predominância do comprometimento instrumental, mesmo assim os trabalhadores têm comportamentos positivos, e colaboram da melhor forma possível com a empresa. Quanto ao impacto do comprometimento afetivo, Simon e Coltre (2012), afirmam que os trabalhadores tendem a assumir uma atitude positiva e ativa perante o trabalho e a empresa, supõe-se que a dimensão afetiva desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo, como trabalho e organização, gerando um forte senso de integração com a organização.

Portanto, o impacto de ter trabalhadores comprometidos, influencia diretamente na competitividade da empresa, principalmente neste caso, que há mais trabalhadores comprometidos afetivamente, então, estes irão colaborar com um maior ímpeto na empresa, fazendo com que esta tenha um diferencial perante as demais empresas. Sendo assim, o elemento humano é compreendido como um diferencial para enfrentar o contexto de competitividade, uma vez que a tecnologia, equipamentos e sistemas podem ser facilmente substituídos dentro de uma empresa (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Santos et al. (2013), com as diversas mudanças que vem ocorrendo atualmente, as empresas se encontram imersas em um ambiente altamente competitivo e se torna fundamental para as organizações ter trabalhadores comprometidos, que estejam dispostos a contribuir para que a mesma alcance seus objetivos organizacionais. Deste modo,

cabe aos gestores aplicarem práticas para que seja possível obter um maior comprometimento dos trabalhadores, bem como motivá-los, dessa forma, valorizando mais o capital humano dentro da empresa, para que seja possível obter uma maior vantagem competitiva. No caso da maioria das empresas da fronteira é possível analisar que são poucas que realmente buscam valorizar mais seus trabalhadores. Porque as vezes eles realmente têm trabalhadores dispostos a dar o seu melhor em prol da empresa, mas no fim estes acabam se sentindo oprimidos, percebendo que não tem oportunidade de realmente fazer a diferença na empresa, o que pode influenciar negativamente os trabalhadores, deixando-os acomodados e desmotivados. Portanto, compete aos gestores dessas empresas da fronteira, terem um maior conhecimento do seu capital humano, e então utilizar-se disso para melhorar suas estratégias e, assim ter uma melhor vantagem perante as demais empresas.

5.4 Cultura Nacional e Comprometimento no Trabalho: reflexos e interfaces

Para começar a discussão deste tópico é importante considerar alguns conceitos referente a cultura nacional. Segundo Domingues e Bueno (2008), um país não é somente uma entidade política, mas também é algo que produz significado, é um sistema de representação cultural. Portanto, a influência da história, infraestrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos de um país, incluindo normas, valores e comportamentos dos trabalhadores nas organizações nacionais (DOMINGUES e BUENO, 2008). Sendo assim, a cultura nacional pode ser uma grande influenciadora do comportamento dos trabalhadores nas empresas.

Dessa forma, no Quadro 4 tem-se uma síntese dos aspectos marcantes e principais diferenças relatadas pelos trabalhadores, bem como, o comprometimento preponderante de cada Grupo de trabalhador.

Quadro 4 – Síntese: cultura nacional e comprometimento.

| | GRUPO 1 E 3 (TRABALHADORES DO URUGUAI) | GRUPO 2 E 4 (TRABALHADORES DO BRASIL) |
|--|--|--|
| ASPECTOS MARCANTES | <ul style="list-style-type: none"> • Tendências ao coletivismo; • Não há diferenciação por ser de outra nacionalidade; • Não notam muita diferença ao trabalhar em outro país; • Bom convívio e relacionamento com colegas e chefes; • Salário e benefícios são melhores do que no Brasil; • Idioma; • Oportunidades de crescimento na empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Tendências ao coletivismo; • Não há diferenciação por ser de outra nacionalidade; • Não notam muita diferença ao trabalhar em outro país; • Bom convívio e relacionamento com colegas e chefes; • Auxiliam os demais na questão do idioma. |
| PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS PAÍSES | <ul style="list-style-type: none"> • Maiores exigências por dedicação e responsabilidade; • Melhores benefícios e salários. | <ul style="list-style-type: none"> • Os brasileiros são mais hospitaleiros e solícitos; • Há maiores oportunidades de trabalho. |
| COMPROMETIMENTO PREPONDERANTE | <ul style="list-style-type: none"> • Afetivo e instrumental. | <ul style="list-style-type: none"> • Afetivo e instrumental. |

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Dessa forma, após analisar o que foi relatado pelos entrevistados, foi possível compreender que estes estão realmente comprometidos com seu trabalho e que fatores intrínsecos, como a cultura nacional, valores e crenças pessoais, não interferem de forma

negativa no seu comprometimento com a empresa. Quanto aos trabalhadores dos Grupos 1 e 3 (ambos trabalham no Uruguai), quando lhe foi perguntado se a sua cultura (cultura brasileira) pode afetar no seu comprometimento com o trabalho, eles relataram que a cultura não influencia o seu comprometimento. Da mesma forma os trabalhadores dos Grupos 2 e 4 (que trabalham no Brasil) também afirmaram que a sua cultura (cultura uruguaia) realmente não afeta no seu comprometimento e envolvimento com o seu trabalho.

Além disso, observou-se que os entrevistados falaram muito sobre a ausência de diferenças de uma cultura para outra, que há um entrelaçamento de jeitos fazendo com que não haja diferenciações quanto ao tratamento entre brasileiros e uruguaios, também, relataram que há vários aspectos marcantes ao trabalhar em ambos os lados (Santana do Livramento e Rivera). Portanto, pode-se perceber que esses aspectos podem estar relacionados especificamente a essa cultura especificamente da fronteira. Então, pode ser essas peculiaridades relatada pelos entrevistados, que fazem com que eles se envolvam mais com o seu trabalho, gerando dessa forma um maior comprometimento com a empresa, e como neste caso especificamente, um comprometimento afetivo, conforme foi relatado pela maioria dos entrevistados.

Assim sendo, o que pôde-se perceber é que pelo fato dos trabalhadores morarem na fronteira, eles já estão muito acostumados com essa fusão de culturas, dessa forma, isso não é realmente algo que afete negativamente o seu trabalho em outro país, pois há uma familiaridade entre as pessoas e entre as culturas de ambos os países. De acordo com Coelho e Reis (2011), essa familiaridade e regionalidade é marcada por elementos locais comuns aos dois países (Brasil e Uruguai) e peculiares da fronteira, que ficam impressos neste território e também na memória da população local, assim, pode-se dizer que as cidades de fronteira possuem uma estrutura local diferenciada, que afeta a vida das pessoas que ali habitam.

Portanto, é possível analisar que essa cultura da fronteira, ou seja, o entrelaçamento das culturas, é o que pode influenciar no comportamento e envolvimento do trabalhador, como também, é possível que seja um dos principais fatores que fazem com que os trabalhadores entrevistados, tenham uma maior predominância do comprometimento afetivo, pois, o fato de trabalhar em um outro país que não o seu de origem não afeta negativamente o envolvimento desses com o trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que na fronteira (Santana do Livramento-Rivera) há muitos brasileiros que trabalham no Uruguai e uruguaios que trabalham no Brasil, sendo assim, considerou-se importante analisar a percepção dos trabalhadores a respeito do seu ambiente de trabalho, portanto, tem-se como objetivo geral desse estudo: *compreender quais os (possíveis) reflexos da cultura nacional sobre o comprometimento no trabalho de brasileiros trabalhando no Uruguai, uruguaios trabalhando no Brasil e doubles chapas trabalhando em ambos os países.*

Os resultados mostram que tanto os Grupos de trabalhadores do Brasil quanto os Grupos de trabalhadores do Uruguai, relatam vários aspectos marcantes em trabalhar em outro país, dentre estes estão, os salários, benefícios, as oportunidades de encontrar trabalho e oportunidades de crescimento na empresa, e um dos principais resultados sobre a cultura nacional foi relatado pelos quatro grupos, é que eles não veem tanta diferenciação em trabalhar em outro país, eles consideram ser bem tratados pelos demais colegas e chefes, e que o relacionamento entre eles é muito bom, o que se deve ao fato de estarem trabalhando e convivendo em cidades fronteiriças, onde há uma maior integração entre os países, culturas e povos, integração essa que se estende além dos limites de ambas as cidades.

Quanto ao comprometimento, conclui-se que ambos os Grupos que trabalham no Brasil e os que trabalham no Uruguai tem um grande predomínio do comprometimento afetivo, e também há uma pequena relação do comprometimento instrumental com estes trabalhadores. Dessa forma, foi possível observar que o comprometimento contribui bastante na identificação dos trabalhadores com seus papéis profissionais e organizacionais, e estes acabam mostrando-se mais motivados, e, mais envolvidos com seu trabalho.

Portanto, quanto aos reflexos causados pela cultura nacional no comprometimento, pode-se relacionar a cultura especificamente da fronteira, ou seja, o entrelaçamento de ambas as culturas (brasileira e uruguaia) que acaba formando uma só, pois, dessa forma, pode-se concluir que foi esta cultura da fronteira que realmente impactou no comprometimento desses trabalhadores, ocasionando principalmente no comprometimento afetivo dos trabalhadores. Porém não é somente a cultura que se tornou um fator determinante para o vínculo afetivo, pode-se também considerar as boas relações no âmbito de trabalho, bem como, o fato de que grande parte dos entrevistados realmente gosta do que faz, do trabalho que desempenha, dessa forma, estes também são fatores que acarretaram os níveis de comprometimento tanto de trabalhadores atuando no Brasil, quanto trabalhadores atuando no Uruguai.

Também conclui-se que, quanto aos objetivos propostos, geral e específicos - *a) investigar os aspectos marcantes e as diferenças entre a cultura nacional onde o trabalhador trabalha e a de origem, segundo a percepção dos trabalhadores; b) analisar e comparar o(s) vínculo(s) de comprometimento – afetivo, instrumental e normativo - preponderantes de trabalhadores que atuam no Uruguai e de trabalhadores que atuam no Brasil – estes foram alcançados, como foi possível ver através dos resultados mostrados. Portanto, considera-se que este estudo foi muito importante para compreender através da percepção dos trabalhadores, de que forma se dá essa interação de culturas nacionais (brasileiras e uruguaias) em uma fronteira seca, e de que maneira essa cultura reflete no comprometimento desses trabalhadores.*

Como limitações do estudo, destaca-se os temas cultura nacional e o comprometimento, pois, tornou-se complicado encontrar artigos e livros, no qual aborde em conjunto esses temas. Sendo assim, considera-se esse aspecto como uma limitação, pois, seria importante e necessário ter mais obras que tratassem especificamente desses temas, para se ter um maior embasamento teórico. Também se considera que, para estudos futuros, seria importante também ampliar a pesquisa combinando os métodos quantitativos e qualitativos podendo assim ter uma profundidade, quantificação e generalização dos dados obtidos, e também, aplicar a pesquisa com gestores e trabalhadores das mesmas empresas, para que seja possível trazer a perspectiva de ambos lados, dessa forma, ter uma maior abrangência sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. C.; REIS, P. C. D.; MENEZES, R. S. S. Identificação de clusters internacionais com base nas dimensões culturais de Hofstede. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 204-221, 2012.

BALSAN, L. A. G. et.al. Comprometimento e Entrincheiramento organizacional: Explorando as Relações entre os Construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.2, p.133-157, maio/ago. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

CAVALCANTI, E. A. A.; PEREIRA, S. L. Antecedentes do comprometimento organizacional: análise sob a abordagem sócio-cognitiva. **Anais... XXIII Enangrad**, Bento Gonçalves, 2012.

CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.

COELHO, K. N. B.; REIS, A. T. L. Espaços urbanos em cidades de Fronteira: Lógica Espacial X Lógica Legal. **Anais... XIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR**, Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista de Administração UFSM**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 280-297, 2009

COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. **Tese (Doutorado em Administração)** – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2008.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão internacional e cultura nacional brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **REBRAE, Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 89-105, 2008.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores. **Anais... IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho**. Uberlândia, MG, 2006.

GONZALES, A. A. Sant'ana do Livramento e Rivera: de cenário a promotores da integração sul-americana. **Trabalho de curso (Bacharelado em Relações Internacionais)** – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, 2013.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: international differences in work related values.** London: Sage Publications, 1984.

_____. **Cultures and organizations: Software of the Mind.** London, UK: McGraw-Hill, 1991.

HOUSE, R. J. et.al. **Culture, Leadership and Organizations.** The GLOBE Study of 62 Societies. California, Sage Publications, 2004.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011.

LEITE, A. M. A. A. et.al. Visão Compartilhada e Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Embraccon – Empresa Brasileira de Consórcios. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 3, p. 482-498, 2015.

LLAPA-RODRÍGUEZ, E. O.; TREVIZAN, M. A.; SHINYASHIKI, G. T. Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e profissional no setor saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 16, n. 3, p. 484-488, 2008.

MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 6. ed. – 7 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, E. M. B. Cultura organizacional e da qualidade: estudo de uma indústria salinera no RN. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Potiguar, Natal, 2011.

MEIRELLES, V. A. G. Aspectos Fonológicos do Contato entre o Português e o Espanhol na Cidade de Santana do Livramento-Rivera. **Dissertação (Mestrado em Linguística)** – Universidade de Brasília, 2006.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, 1991.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, B. Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada)** - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

PINTO, M. M. R. A. Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentices Hall, 2009.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**; tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Scheila Clara Dystyler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. C. O.; HONÓRIO, L. C. Vínculos Organizacionais: o caso de docentes que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 70-95, 2014.

SANTOS, I. A. et.al. Comprometimento Organizacional em uma Empresa de Saneamento Básico na Região Centro-Oeste do Brasil. **Trabalho de Conclusão de Curso. (Administração)** - Universidade Católica de Brasília, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v.13. n. 1, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO A – Perfil sociodemográfico e ocupacional

1. Qual sua idade?
2. Qual seu estado civil?
3. Qual sua nacionalidade?
4. Qual a sua formação?
5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
6. Qual é o seu cargo?
7. Quais funções você desempenha no seu cargo?

BLOCO B – Cultura Nacional e Trabalho

1. Como é trabalhar em uma empresa e em um país diferente do seu de origem? Fale sobre sua experiência.
2. Por que você trabalha aqui, em outro país?
3. Você acredita que existem diferenças no modo de trabalhar dos brasileiros e dos uruguaios? Se sim, quais as principais? Explique.
4. Você acha que o fato de você trabalhar em um país que possui uma cultura diferente da sua (brasileira) afeta de algum modo as suas atitudes no trabalho?
5. Quais os principais aspectos da forma de se trabalhar do seu país de origem que você sente falta?
6. Você acredita que o seu relacionamento com os demais colegas e chefes é diferente por você ser de outra nacionalidade?

BLOCO C – Comprometimento no trabalho

1. Você sente-se motivado a contribuir com a empresa, afim de buscar o crescimento da mesma? Explique.
2. Você identifica-se com os valores e propósitos da empresa em que trabalha, sente-se parte desta?
3. Você acredita que esta empresa merece sua lealdade? Explique.
4. Há alguma prática da empresa que possa influenciar no comprometimento dos trabalhadores?
5. Você considera estar comprometido com a empresa através de um vínculo emocional, ou por uma questão de necessidade? Explique.
6. Você acha que o seu vínculo com a empresa se caracteriza por que sentir uma certa obrigação ou um dever com a mesma, ou não? Explique.

BLOCO D – Cultura Nacional e Comprometimento no trabalho

1. Você acredita que a sua cultura pode afetar no seu comprometimento com o trabalho? Explique.
2. Você acha que os seus valores pessoais de alguma forma possam ter influenciado o seu desempenho e envolvimento na empresa? Explique.