

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS NÍVEIS DE  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
AGÊNCIA DE FOMENTO DE MINAS GERAIS**

Luciana Gelape dos Santos

Belo Horizonte / MG

2008

Luciana Gelape dos Santos

**IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS NÍVEIS DE  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
ENTIDADE DE CLASSE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Linha de Pesquisa:** Relações de poder e dinâmica das organizações

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Belo Horizonte / MG

2008

Para a Naty, com todo meu amor

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Luiz Honório, pela paciência, dedicação e sabedoria com as quais me orientou para a consecução deste trabalho.

Ao meu companheiro José Flávio, pelo apoio incondicional e por ter me ensinado a nunca desistir no meio do caminho.

À minha família, pelo carinho e compreensão nos momentos em que não pude estar presente.

Aos meus pais, que mesmo tendo partido tão cedo, deixaram em mim as sementes da dignidade, coragem e persistência, valores que me acompanham sempre.

Aos meus amigos, que souberam entender minhas ausências e me ajudaram a trilhar este árduo caminho, rumo a um objetivo maior.

Aos profissionais de recursos humanos da empresa pesquisada, que disponibilizaram as informações necessárias para a estruturação desta pesquisa.

Aos colaboradores da XYZ que, gentilmente, participaram da pesquisa, possibilitando a realização deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo, meu muito obrigada.

E agradeço a Deus, que me acompanha, protege e ilumina, mostrando-me sempre a Sua presença.

Para conseguir grandes coisas, é necessário não apenas planejar, mas também acreditar; não apenas agir, mas também sonhar.

Anatole France

## RESUMO

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um recurso a ser administrado. No entanto, elas estão cada vez mais conscientes de si mesmas, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade, exercendo maior pressão por transparência na sua relação com a empresa. Transformação é a palavra de ordem no cenário empresarial no Brasil e no mundo. A rapidez com que as mudanças acontecem, sobretudo as de natureza tecnológica, a globalização e a competição acirrada entre as empresas, tem levado as organizações a repensar seus modelos de gestão, fundamentalmente, a gestão de pessoas.

Neste contexto, o papel da gestão de pessoas torna-se essencialmente estratégico, caracterizado pelo seu alinhamento às estratégias organizacionais, tornando as empresas mais competitivas. Por meio de suas políticas de gestão de pessoas, as empresas buscam mobilizar e envolver os empregados com os projetos organizacionais, rumo ao alcance de resultados.

Considerando a importância do engajamento das pessoas para a eficácia organizacional, esta pesquisa teve por objetivo conhecer as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma agência de fomento do Estado de Minas Gerais, prestadora de serviços de assessoria especializada, analisando em que medida essas políticas interferem no comprometimento de seus empregados. O modelo adotado, de Meyer e Allen (1991) preconiza que o comprometimento organizacional pode ocorrer em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental, sendo possível, para os autores, o indivíduo assumir múltiplos comprometimentos dentro da organização.

A amostra foi composta de trabalhadores de uma agência de fomento mineira, agrupada em cinco categorias ocupacionais: gerentes, consultores internos, analistas, assistentes e auxiliares. A escolha desta empresa deve-se à sua relevância para a economia mineira e ao caráter estratégico que o conhecimento e o envolvimento de seus empregados assume para o alcance de seus objetivos.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e interpretativa, de caráter quantitativo, qualitativo e comparativo, uma vez que procurou-se estabelecer diferenças que os espaços ocupacionais participantes da pesquisa guardavam entre si no que se referia aos níveis de comprometimento e os impactos das políticas de gestão de pessoas nos mesmos. A coleta de dados foi realizada de maneira quantitativa, realizada com empregados ocupantes das categorias ocupacionais existentes na empresa. A análise de dados utilizou as técnicas estatísticas descritivas e de associação bi e multivariada.

Os resultados evidenciaram que as políticas de gestão de pessoas estudadas influenciam as dimensões afetiva e normativa, estabelecendo fraca correlação com a dimensão instrumental. Os maiores índices foram observados nos fatores ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia, mostrando-se fundamentais para a manutenção destes dois tipos de comprometimento.

Palavras-chave: comprometimento, políticas de gestão de pessoas

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1

Figura 2

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1

Gráfico 2

Gráfico 3

Gráfico 4

Gráfico 5

Gráfico 6

Gráfico 7

Gráfico 8

Gráfico 9

Gráfico 10

Gráfico 11

Gráfico 12

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1

Quadro 2

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1

Tabela 2

Tabela 3

Tabela 4

Tabela 5

Tabela 6

Tabela 7

Tabela 8

Tabela 9

Tabela 10

Tabela 11

Tabela 12

Tabela 13

Tabela 14

Tabela15

Tabela 16

Tabela 17

Tabela 18

Tabela 19

Tabela 20

Tabela 21

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Considerações gerais e conceituais sobre o tema.....	9
2.2	As dimensões do comprometimento.....	10
2.2.1	Enfoque afetivo-attitudinal.....	10
2.2.2	Enfoque instrumental.....	11
2.2.3	Enfoque normativo.....	11
2.3.	O modelo de três dimensões de Meyer e Allen.....	12
2.4	Antecedentes do comprometimento.....	13
2.5	Conseqüentes do comprometimento.....	14
3	METODOLOGIA	15
3.1	Tipo e método de pesquisa.....	15
3.2	Unidade de observação e unidade de análise.....	16
3.3	População e amostra.....	17
3.4	Instrumentos de coleta de dados.....	17
3.5	Tratamento e análise dos dados.....	18
	REFERÊNCIAS.....	20
	APÊNDICE A .....	21

## 1 INTRODUÇÃO

São claras as transformações pelas quais o cenário empresarial vem passando. As mudanças são profundas e ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado. A evolução tecnológica, a globalização da economia e a competitividade entre empresas e países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações que, pressionadas por mudanças cada vez mais aceleradas, estão revendo e remodelando suas estruturas, processos, forma de organização do trabalho e, fundamentalmente, o gerenciamento das relações sociais em seu interior (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Diante dessa nova realidade, as empresas necessitam de pessoas que compreendam e compartilhem os objetivos organizacionais. As pessoas, por sua vez, mais conscientes e autônomas, demandam novas oportunidades e desafios profissionais, questionando as vantagens de seu envolvimento com a organização.

Neste contexto, torna-se desafiante para as empresas não somente recrutar, mas também reter pessoas talentosas e envolvidas com o projeto organizacional. Assim sendo, o envolvimento do trabalhador com a organização configura-se como elemento crucial para os novos desenhos organizacionais (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Segundo Bastos (1993) trata-se de um desafio compreender o que vincula o indivíduo ao mundo do trabalho e quais as implicações desse vínculo para o indivíduo, para o trabalho e para as organizações. Este campo de estudo do comportamento organizacional é denominado comprometimento organizacional e tem sido objeto de interesse da academia e de pesquisadores.

Apesar das pesquisas nesse campo mostrarem uma fragmentação e redundância conceitual, conforme argumenta Bastos (1993), o comprometimento organizacional pode ser entendido como a existência de um forte vínculo que une o indivíduo e a organização, estando alicerçado em diferentes aspectos tais como: o sentido de pertencer ao grupo e a

identificação com os objetivos e valores da organização, em uma perspectiva de continuidade desse vínculo.

Mowday, Steers e Porter (1979:226), citados por Medeiros *et al.* (2002), assim definem comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização (MEDEIROS *et al.*, p.3, 2002).

Para Morrow (1993), citado por Costa e Bastos (2005), o comprometimento pode ser definido como uma atitude que reflete sentimentos como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso. Assim sendo, o comprometimento organizacional configura-se como a identificação do indivíduo com a organização e com os objetivos da mesma.

Três enfoques predominam, atualmente, nos estudos sobre comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Embora alguns estudos tenham tratado cada enfoque separadamente, na última década, diversas pesquisas abordaram o comprometimento como um constructo multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa, conforme afirma Medeiros *et al.*, (2002).

Entretanto, ainda que se reconheça a importância do engajamento do indivíduo com a organização, nem sempre essa relação é fácil de ser estabelecida, identificada e mantida. Através das políticas de gestão de pessoas, as organizações procuram influenciar o envolvimento das pessoas com as metas organizacionais.

Para Fischer (2002), as organizações dependem do desempenho humano para alcançar o sucesso. Para tal, estabelecem uma forma de atuação sobre o comportamento humano, denominado modelo de gestão de pessoas. Fischer assim conceitua este modelo:

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

A área de recursos humanos, portanto, vem tentando assumir uma posição mais estratégica dentro das empresas, visando garantir maior competitividade às organizações, através de pessoas comprometidas e motivadas (BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005).

Embora os estudos que relacionam as políticas de gestão de pessoas e comprometimento sejam recentes e pouco numerosos, algumas pesquisas demonstram a possibilidade de se estabelecer essa relação (BANDEIRA, 1999; BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006).

Destaca-se a pesquisa realizada por Bandeira, no final da década de 1990, em uma empresa de serviços do setor público, cujo objetivo principal consistiu em verificar e avaliar em que medida o processo de gestão de recursos humanos adotado contribuiria para desenvolver e manter o comprometimento do empregado com a mesma. As conclusões desse estudo comprovam a existência de uma correlação entre as políticas de gestão de recursos humanos e os níveis de comprometimento estabelecidos pelos empregados com a instituição.

Bandeira (1999) destaca a qualidade no setor de serviços está atrelada, fundamentalmente, ao atendimento eficiente e eficaz. Para tanto, as empresas desse segmento necessitam de pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas, como forma de assegurar a satisfação do cliente e obter vantagem competitiva no mercado em que opera. Citando Fernandes (1995), a autora destaca que as empresas que quiserem manter-se competitivas deverão lidar com seus empregados da maneira como lidam com outros aspectos de sua gestão. Assim, as empresas buscam influenciar o comportamento e o envolvimento de seus empregados por meio de suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos (BANDEIRA, 1999).

Nessa linha de raciocínio, Kilimnik (2000) destaca que, as empresas que quiserem acompanhar as mudanças nos próximos anos, deverão investir no treinamento e na educação das pessoas, que deverão ser informadas, flexíveis e atualizadas. Ou seja, os indivíduos precisam estar preparados para atuar em organizações capazes de rápidas mudanças nos níveis estratégicos/global e no nível local.

Assim, a gestão de recursos humanos, por meio de uma atuação mais estratégica, está se configurando como uma das possibilidades de a empresa responder às demandas de um mundo globalizado (KILIMNIK, 2000).

Esse tipo de esforço pode ser observado na empresa XYZ, escolhida para participar desta pesquisa. Esta instituição foi criada para promover o desenvolvimento das empresas mineiras e tem como objetivo capacitar o empreendedor para que ele possa cumprir, com eficiência, seu papel no processo econômico e social. Para isso, coloca à disposição das empresas mineiras as ferramentas adequadas para a sua viabilização econômica por meio de assessoria especializada. Dessa forma tem-se que o principal recurso da instituição é o conhecimento disponível para atender ao seu público alvo.

Entende-se que o conhecimento é um forte fator estratégico para a organização e, para que a instituição e seus clientes usufruam dele, espera-se que haja um envolvimento do empregado, assumindo sua importância para que a empresa alcance seus objetivos. Portanto, as políticas e práticas administrativas, fundamentalmente aquelas relacionadas à Gestão de Pessoas, procuram a convergência entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais, determinando, de alguma forma, o envolvimento do empregado para com as metas organizacionais.

Assim sendo, o presente trabalho questiona quais os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional em uma agência de fomento de Minas Gerais?

Para responder a essa pergunta, este estudo tem como objetivo geral conhecer as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, bem como analisar em que medida essas políticas interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados.

Como objetivos específicos, pretende-se:

descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa;  
identificar as dimensões e o grau de comprometimento organizacional presentes em cada indivíduo alocado em diferentes categorias ocupacionais;

analisar possíveis associações entre os diferentes níveis de comprometimento identificados, e as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa;

sugerir ações para o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que visem fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a instituição pesquisada.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa se mostra relevante por promover a continuidade dos estudos sobre comprometimento organizacional, contribuindo para uma maior consolidação e ampliação dos avanços até então obtidos.

Como relevância empresarial, destaca-se o negócio da instituição pesquisada, a saber, a assessoria especializada a empresas do Estado de Minas Gerais. Assim, espera-se contribuir com dados relevantes para fundamentar as políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a possibilitar um maior envolvimento dos empregados com a XYZ. Ressalta-se ainda a relevância da instituição para o empresariado mineiro.

Do ponto de vista pessoal, o interesse da pesquisadora fundamenta-se no vínculo afetivo com a organização, além da abertura e da facilidade de acesso aos dados que subsidiaram a realização da pesquisa.

Além desta introdução, o presente trabalho está estruturado em mais cinco capítulos, quais sejam: referencial teórico, metodologia, empresa pesquisada, descrição e análise dos resultados e considerações finais.

No primeiro capítulo são descritos os fundamentos teóricos e conceituais que embasaram essa pesquisa. É feita uma contextualização da área de gestão de pessoas, por meio de um apanhado da sua evolução através dos tempos. São apresentados também os conceitos de comprometimento organizacional, além de seus antecedentes, conseqüentes e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991).

O capítulo dois relata a metodologia utilizada, descrevendo os procedimentos metodológicos adotados, tipo e método de pesquisa. Apresenta ainda as unidades de análise e de observação objetos desse estudo.

O capítulo três caracteriza a empresa pesquisada e apresenta seu sistema de gestão de pessoas, bem como a população, amostra e as categorias ocupacionais participantes do estudo. São descritos os instrumentos e

técnicas de coletas de dados utilizados e também as técnicas estatísticas de tratamento e análise dos dados.

No capítulo quatro são apresentados os resultados da pesquisa estruturados em três seções: a primeira apresenta a análise descritiva dos dados, considerando as variáveis demográfico-ocupacionais, as dimensões do comprometimento, as políticas de gestão de pessoas e a satisfação geral com a empresa. A segunda seção traz o resultado da associação das variáveis demográfico-ocupacionais com as dimensões do comprometimento e daquelas com as políticas de gestão de pessoas, por meio de análise bivariada dos dados. A terceira e última seção apresenta a análise de cluster para as dimensões do comprometimento.

O capítulo cinco traz as considerações finais desta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas**

Desde que as organizações se tornaram formalmente constituídas, houve necessidades relativas à admissão, controle, pagamento e estímulo ao trabalho e produtividade das pessoas. Essas atividades foram assumindo novas características, considerando o contexto histórico, fatores internos e externos às organizações entre outros, e passaram a ocupar um lugar de maior destaque no ambiente organizacional.

Assim, gestão de recursos humanos vem assumindo diversas formas ao longo da história, impactada pelas transformações ocorridas nas relações de trabalho e pela pressão sofrida pelas empresas por competitividade.

O surgimento da administração de recursos humanos data de 1890, com a estruturação dos departamentos pessoais, com atividades focadas fundamentalmente nas transações processuais e trâmites burocráticos. Assim, o departamento pessoal surge quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”. (FISCHER, 2002, pág. 20).

Ainda segundo Fischer (2002):

tal constatação reforça a premissa de que os recursos humanos são resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época – uma função organizacional que surge como *conseqüência*, e não *causa*, dos processos de mudança que ocorriam na empresa e fora dela (FISCHER, 2002, p.20).

Abandonando aos poucos o caráter burocrático da administração científica, a administração de recursos humanos passa a ser influenciada pela psicologia humanista, determinando uma nova fase da história administrativa (FISCHER, 2002).

Do ponto de vista histórico, nesse mesmo período também ocorreram as pesquisas de Elton Mayo, que deram origem a denominada Escola de Relações Humanas, cujos estudos demonstraram que, a despeito do foco em obter a melhor forma de fazer o trabalho, os trabalhadores tinham necessidades de relacionamento social, sendo este um motivador tanto de quantidade como qualidade de produção. Essas descobertas introduziram uma nova forma de se pensar sobre a gestão das pessoas nas organizações.

Dessa feita, Davel e Vergara (2001) apontam para uma segunda fase da administração de recursos humanos, marcada pelos trabalhos realizados por Elton Mayo e seus colaboradores. Corroborando estes autores, Fischer (2002) propõe a concepção de que a gestão de recursos humanos passou a atuar, nas décadas de 1930 e 40, sobre o comportamento das pessoas, fundamentada nos estudos da linha behaviorista e da psicologia humanista, através dos estudos de Herzberg, Argyris e McGregor. Desses estudos surge a escola de relações humanas, cujos postulados predominaram como matriz de conhecimento em gestão de pessoas nas décadas de 1960 e 1970.

Uma das principais contribuições da escola de relações humanas é a constatação de que a relação entre empresa e empregado é intermediada pelo gerente de linha, evidenciando a importância dos treinamentos de desenvolvimento gerencial focado nos perfis gerenciais desejados pela empresa, avaliação de desempenho e relações interpessoais. Esse modelo baseia-se nos conceitos de motivação e liderança (FISCHER, 2002).

Até então, a administração de recursos humanos tinha o foco na manutenção de um ambiente interno favorável à produtividade, uma vez que os impactos do ambiente externo não necessariamente ameaçavam a organização.

Nos anos 1970 e 80, esse cenário se altera. O caráter estratégico da gestão de recursos humanos é inserido como um critério de sua efetividade, dando origem à denominada Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Através de estudos empreendidos pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, vislumbra-se a necessidade de convergência da gestão de recursos humanos com as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Assim, as políticas de recursos humanos seriam derivadas das estratégias organizacionais. Há então, uma ruptura com as escolas comportamentais, descaracterizando a motivação como objetivo da gestão, uma vez que seria possível que, ainda que os empregados estivessem satisfeitos e com disposição a atuar, isso não fosse ao encontro das estratégias das organizações. Ainda que se reconheça a contribuição dos estudos de Michigan, nessa abordagem a gestão de recursos humanos se resume em adaptar-se às estratégias da empresa, numa perspectiva de adaptação e implementação (FISCHER, 2002).

Nos anos 80 a Harvard Business School avança nos estudos sobre o tema, ressaltando a importância do modelo de gestão de pessoas articular-se considerando fatores internos e externos à organização. Fischer (2002) destaca a necessidade de um modelo de gestão cuja atuação conciliasse os interesses dos *stakeholders*, (pelos acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) e as pressões situacionais. Como consequência, surge um modelo de gestão calcado na filosofia de participação, a partir da influência sobre os funcionários; nos processos de recursos humanos, compreendendo recrutamento, desenvolvimento e demissão; sistemas de recompensa, composto de incentivos, compensação e participação; e sistemas de trabalho, voltado para aspectos da organização do trabalho.

Entretanto, essa ainda não era a realidade para a maioria das organizações brasileiras que operavam em um mercado fechado, com poucas ameaças.

Na década de 1980, as organizações brasileiras cuja área de RH era mais bem estruturada passam a trabalhar com a perspectiva estratégica de RH. Em pesquisa realizada em 1987, Albuquerque encontra vasta literatura e indicadores desta prática no Brasil. Conclui haver certa tendência de a alta administração das empresas aceitar a ligação entre o planejamento de recursos humanos e o planejamento estratégico das organizações (ALBUQUERQUE, 1987).

A denominada administração estratégica de recursos humanos refere-se a uma forma de atuação que:

- “explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresenta foco no longo prazo;
- enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- está integrada com a estratégia corporativa da empresa” (ALBUQUERQUE, 2002 p. 38).

Ainda no modelo estratégico, Albuquerque (2002) aponta para a evolução do conceito de administração de recursos humanos, oriunda da necessidade de articulação de suas intervenções às estratégias da organização, visando à mudança do **modelo de controle** para o **modelo de comprometimento**. Estas duas filosofias antagônicas de administração – cujas visões sobre o papel do ser humano no trabalho são opostas e associadas aos valores dos dirigentes ou formuladores – dão origem a estratégias e estruturas diferenciadas.

O quadro 1 aponta alguns aspectos que distinguem um modelo do outro, no que tange a estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

### **Quadro 1: Concepções organizacionais comparadas**

Na estratégia de controle predomina a concepção de que os empregados devem ser mandados e controlados para que desempenhem bem suas funções, sendo vistos como números, custos e fator de produção. Já na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras da organização, nas quais a empresa deve investir para alcançar seus objetivos. Seu pressuposto é de que pessoas comprometidas tendem a produzir mais.

O estudo da evolução do conceito de estratégia marca uma grande ênfase ao planejamento estratégico colocando em segundo plano sua própria implantação. Isso se deve ao fato de as empresas, em sua maioria, não considerar questões relevantes à implantação estratégica – quais sejam as capacidades internas da organização, especialmente de seus recursos humanos - que deveriam estar integrados ao processo de formulação estratégica, fundamentalmente quando se busca obter o comprometimento das pessoas com as metas organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002). Em outras palavras, se as pessoas não forem envolvidas na formulação corre-se o risco de não haver o comprometimento na sua implantação.

Albuquerque (2002) afirma que, para que se considere o processo de gestão estratégica em seu conceito mais abrangente, envolvendo a visão, a formulação, a implementação e avaliação de resultados, é preciso responder a questões que evidenciam a importância das pessoas nas organizações:

- Como prover as empresas de pessoas que a ajudem alcançar seus objetivos estratégicos?
- Como desenvolver as competências distintivas necessárias para criar vantagens competitivas a longo prazo?
- Como promover a adesão a projetos de mudanças organizacionais e culturais consideradas estratégicas?
- Como avaliar os resultados, considerando, principalmente, a intangibilidade de alguns aspectos da implementação da estratégia?
- Como mobilizar as pessoas para a adoção de ações efetivas que levem a resultados excepcionais?

Para se responder a essas questões faz-se necessário uma nova leitura da abordagem estratégica da gestão de pessoas, viabilizando sair do discurso para a prática, assegurando vantagem competitiva sustentável a longo prazo às organizações, por meio de equipes qualificadas e comprometidas com a organização (ALBUQUERQUE, 2002).

Dentro dessa perspectiva, a partir da década de 1980, as mudanças ocorridas nos mercados internacionais conduzem a uma produção teórica cada vez mais focada no estabelecimento de vínculos estreitos entre o desempenho humano e os resultados da empresa, exigindo uma nova definição conceitual do modelo estratégico de recursos humanos (FISCHER, 2002).

Ulrich (2002) contribui para essa discussão, apontando a necessidade se alterar o foco tradicional de atuação da administração de recursos humanos, qual seja baseado em processos/tarefas como contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação entre outras, para um foco baseado em resultados, em consequência de uma postura mais pró-ativa.

O autor destaca oito desafios competitivos que fundamentam a nova abordagem da administração de recursos humanos, e para os quais os profissionais de recursos humanos devem estar preparados:

- A globalização é apontada como primeiro desafio, já conhecido pelas empresas, mas que surge, segundo o autor, de maneira mais intensa, exigindo novas formas de pensar e agir;
- O segundo desafio, cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de recursos humanos, preconiza a mudança do foco para o consumidor, destacando a importância de se considerar a cadeia de valor da qual a empresa faz parte. A administração de recursos humanos deve estabelecer políticas definidas segundo os critérios dos clientes e adotar práticas que se estendam a estes e a seus fornecedores.
- A lucratividade entre custo e crescimento, terceiro desafio, no qual o autor destaca a importância da contribuição da administração de recursos humanos para o crescimento da receita, perseguido pela maioria das empresas. A primeira forma de se conseguir esse aumento, através de uma maior penetração da empresa no mercado, por meio da influência de seus clientes, exige pessoas capacitadas e bem treinadas para responderem prontamente às necessidades dos consumidores. A segunda alternativa, a criação de novos produtos, exige que a empresa seja dotada de equipes bem desenvolvidas e competentes. O terceiro caminho apontado pelo autor está relacionado a fusões e aquisições, cujo sucesso depende da capacidade de adaptação, mudança e inovação das pessoas.
- O quarto desafio diz respeito ao foco na capacidade e aprendizagem, no qual os profissionais de recursos humanos, ao contratar, treinar e recompensar pessoas criem um conjunto de capacidades organizacionais, que levem a empresa a cumprir seus objetivos.

- A mudança de parâmetros é o quinto desafio, no qual o autor enfatiza a necessidade de gerentes, empregados e empresas aprenderem a mudar rápida e tranquilamente.
- A tecnologia é apontada como o sexto desafio e, para o autor, os profissionais de recursos humanos precisam aprender a usá-la como recurso de fomento a informações.
- O sétimo desafio é a atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual que ressalta a competição das empresas pelos melhores talentos, cabendo aos profissionais de recursos humanos a criação de políticas que estimulem a geração e divulgação de novas idéias.
- No oitavo e último desafio, reversão não é transformação, o autor aponta a diferença entre reversão – fusões e downsizing entre outros – e a transformação, capaz de alterar a imagem da organização para colaboradores e clientes, gerando uma mudança mais efetiva e duradoura. Desta forma, os profissionais de recursos humanos devem se concentrar nessa última, mais voltada para uma maior participação mental que participação de mercado (ULRICH, 2002).

Partindo do pressuposto de que o recurso mais importante da organização são as pessoas a função RH torna-se crucial. Ulrich (2002) discute o novo papel do RH, partindo do verbo *fazer* para o verbo *gerar*. Segundo o autor, o RH deve deixar de lado o paradigma dominante nos últimos 40 anos de administrar pessoal de maneira eficiente enfocando o que os profissionais podem gerar: produtos e resultados.

Assim surge na década de 1990, o conceito de gestão de recursos humanos como vantagem competitiva, em decorrência das mudanças ocorridas no mercado – globalização, competição acirrada entre as empresas, foco no cliente, dentre outras - dando origem a era da competitividade. A partir da obra de Porter (1989), onde é enfatizada a pouca capacidade das empresas em traduzir suas estratégias em ações efetivas, o autor traz “a noção de valor

agregado ao produto e cadeia de valor como elementos fundamentais na manutenção do posicionamento da empresa”, introduzindo novo foco, orientado pela sustentação da vantagem competitiva, concluindo que “a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa” (FISCHER, 2002, p. 26).

Em um cenário marcado pela busca e manutenção da vantagem competitiva, Fischer (2002) aponta como principal tarefa do modelo competitivo de gestão a mobilização da energia emocional das pessoas, desenvolvendo e estimulando as competências necessárias para a viabilização das competências da organização. Desta forma, ao final dos anos 80 e início da década de 90, amplia-se a perspectiva estratégica de recursos humanos, adicionando a gestão de pessoas como vantagem competitiva.

Reiterando a necessidade de as empresas considerarem as pessoas como fator de vantagem competitiva, Fischer (2002) cita os estudos de Lawler (1995), nos quais o autor destaca a necessidade de as empresas, pressionadas pelo contexto da globalização, ser estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento de seus funcionários com elas, seus negócios, processos e produtos.

Em outra de suas obras, Lawler (2003) propõe às empresas “tratar bem as pessoas”, como forma de atrair e reter talentos, além de motivá-los para o alcance da excelência organizacional. Para as pessoas, tal prática traz como benefícios maiores recompensas, controle sobre suas carreiras e um trabalho mais gratificante. Para o autor, a proposta de tratar bem as pessoas traz consigo o compartilhamento de responsabilidades, cabendo à empresa a adoção de atitudes e práticas focadas na valorização das pessoas que, por seu turno, devem assumir sua responsabilidade em um contexto que requer alto desempenho organizacional. À medida que a organização valoriza e recompensa seus colaboradores, eles tendem a levar a empresa a melhores desempenhos e ao alcance de suas metas, o que, por sua vez, possibilita a adoção de melhores políticas de recompensas, aumentando a capacidade da organização em atrair e reter talentos. Desta forma, para Lawler, a vantagem

competitiva é oriunda da capacidade da organização de atrair, reter, motivar, organizar e gerenciar pessoas talentosas.

Para Ulrich (2002), a nova realidade competitiva passa a demandar dos profissionais de RH uma nova maneira de ver sua atuação. Assim para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam começar pela definição de metas que irão garantir os resultados desejados e não pelo foco nas atividades. Com as metas definidas estipulam-se os papéis e as atitudes decorrentes. Na estruturação de uma organização competitiva existem quatro papéis desempenhados pelos profissionais de RH, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2: Definição dos papéis de RH**

<b>Papel / Função</b>	<b>Resultado / Metas</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de estratégias de recursos humanos.	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial
Administração da infraestrutura da Empresa.	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários
Administração da transformação e da mudança.	Criação de uma organização renovada.	Agente da mudança	Gerir a transformação e a mudança

Fonte: Ulrich (2002)

Os profissionais de RH devem tornar-se parceiros da organização, uma vez que são especialistas, com base teórica, movido por competência, trazendo consigo conhecimento para subsidiar decisões empresariais. Quando as práticas de RH são ajustadas às necessidades dos clientes internos e externos as empresas têm mais chances de serem bem-sucedidas. Subjacente a estes pressupostos está a idéia de que as áreas de RH devem ser mantidas em um nível mais elevado do que o atual (ULRICH, 2002).

Ainda segundo Ulrich (2002) a função do RH estará cada vez mais focada no gerenciamento global, nas capacidades organizacionais, na mudança de cultura e no capital intelectual. O importante é encontrar as maneiras do RH adicionar valor à empresa. Para que isto ocorra é necessário redirecionar o foco de atuação profissional. Durante anos o profissional de RH focou a atenção para dentro da empresa, enfatizando práticas e atuando como guardião da organização. O novo contexto exige uma atuação direcionada para a cadeia de valor na qual a empresa está inserida e que inclui: fornecedores, funcionários e clientes. Do ponto de vista de Responsabilidade Social Empresarial, esta cadeia inclui ainda: comunidade, meio-ambiente, governo e sociedade.

Finalizando, Dutra (2006), ao resgatar as contribuições de diversos autores sobre gestão de pessoas nos anos 80 e 90, destaca como valores subjacentes ao conceito ou práticas de recursos humanos o estímulo e a criação de um ambiente em que pessoas e empresa se desenvolvam, a partir da relação que estabelecem; o alinhamento simultâneo dos objetivos estratégicos e negociais da organização e os objetivos e metas profissionais e de vida das pessoas; e consistência no tempo, permitindo à empresa e às pessoas referenciais para se posicionarem em ambientes cada vez mais instáveis e turbulentos (DUTRA, 2006).

## **2.2 Políticas de gestão de pessoas**

Diversas nomenclaturas podem ser encontradas na literatura referindo-se a políticas de gestão de pessoas. Fischer (2002, p. 17) considera que as políticas “estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais”.

Corroborando Fisher, Dutra (1986) considera que os processos de gestão administrativa se baseiam nas políticas, compostas dos princípios e as diretrizes básicas que delimitam as decisões e os comportamentos, e nas práticas, sendo estas os procedimentos, métodos e técnicas utilizados para

nortear ações no âmbito interno e externo da organização. O autor destaca que, para administrar seus recursos humanos, as organizações elaboram um modelo de gestão composto de políticas e práticas e, ainda que nem sempre esse modelo esteja claro ou formalizado, é possível inferi-lo por meio da observação das práticas de gestão de recursos humanos adotadas. Em outras situações, é possível que existam princípios e diretrizes documentados, mas com divergências entre o prescrito e o realizado.

Ao definir o termo política, Demo (2008) a considera como habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção dos resultados desejados, sintetizando as idéias da maioria autores clássicos da área.

Dentre os vários estudos sobre políticas de gestão de pessoas, destacam-se os estudos de Abbad, Pilat e Borges-Andrade (1999). Os autores, citados por Demo (2008) validaram uma escala de percepção de suporte organizacional, encontrando nela itens correspondentes às políticas de gestão de pessoas. Por suporte organizacional, os autores consideram as percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que dedica ao trabalho. Portanto, uma percepção favorável do suporte organizacional fortalece o envolvimento do empregado com a organização, resultando em maior esforço em contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. São itens da escala: benefícios e saúde; conforto, condições de trabalho e bem-estar; desenvolvimento e carreira; incentivos, remuneração e gestão de desempenho; justiça; treinamento, relacionamento, comunicação e participação; e outras características do comportamento organizacional (DEMO, 2008).

Demo (2008) destaca a carência de definição das políticas de gestão de pessoas na literatura. A autora propõe definições constitutivas de quatro políticas selecionadas para o estudo que realizou. A política de envolvimento busca, por meio de um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, conhecer os empregados bem como melhorar a qualidade dos relacionamentos e sua integração na organização, incentivar sua participação na condução dos negócios e

desenvolver a comunicação organizacional. Como práticas atreladas a esta política estão a identificação de competências e expectativas dos empregados, cujo tratamento é pautado pelo respeito e a atenção, eventos de integração, *feed back*, divulgação interna de informações, estímulo à participação e comunicação de baixo para cima.

A política de treinamento e desenvolvimento, segundo a autora, agrega um conjunto de práticas que buscam desenvolver competências necessárias e estimular a aprendizagem dos empregados para que estes se desenvolvam tanto profissional quanto pessoalmente, ajudando a empresa a alcançar suas metas. A operacionalização desta política se dá por meio da oferta de treinamentos diversos, tanto internos quanto externos e do incentivo à formação de empregados via ajuda de custo total ou parcial fornecida pela empresa (DEMO, 2008).

A política que trata das condições de trabalho consiste em práticas que visam fornecer aos empregados boas condições de trabalho e bem estar, relacionados à concessão de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Como práticas, a autora destaca a possibilidade de o empregado escolher os benefícios que melhor lhe convier, tais como planos de saúde, creche, estacionamento, horário flexível de trabalho dentre outros. Programas de qualidade de vida no trabalho, de prevenção de doenças e stress no trabalho, segurança, condições salubres de trabalho e o acesso a tecnologias adequadas ao bom desempenho da função também merecem destaque (DEMO, 2008).

A política de recompensas é definida como um conjunto de práticas de remuneração e incentivos que possibilitem recompensar as competências e a contribuição do empregado para com a organização. As práticas que compõem esta política são a adoção de salários compatíveis com as competências e formação do empregado e também com os praticados pelo mercado, planos de carreira claramente definidos e divulgados, além de bônus, premiações, opções de ações, participação nos lucros, dentre outras (DEMO, 2008).

Bandeira e Marques (1999) caracterizam as novas políticas de gestão de pessoas como capazes de formar novas competências, orientar o corpo gerencial e acompanhar as mudanças culturais da organização, contribuindo para seu desenvolvimento. Cabe ainda às práticas de RH o alinhamento às demandas internas, promover o trabalho em equipe e as relações sociais, concomitante as funções de treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoal.

Pucik, Thichy e Banett (1992) destacam que as tradicionais políticas de gestão de pessoas devem ceder lugar a ações voltadas para um mercado global. Ainda segundo os autores, as organizações têm enfrentado quatro desafios que provocam mudanças nas políticas e práticas de recursos humanos: (a) o desafio de conciliar a centralização local com a descentralização global; (b) o desafio de integrar diferentes estratégias em uma escala mundial; (c) o desafio de adaptar as formas organizacionais globais à realidade local; (d) o desafio de acomodar redes, alianças e parcerias organizacionais.

Para esses autores, a eficácia das atividades de recursos humanos só será possível se o foco da área estiver centrado na qualidade dos processos gerenciais, e não centrado na busca por soluções administrativas e culturais para os problemas organizacionais. Portanto, o desenvolvimento gerencial, a avaliação e a compensação serão as atividades-chave alavancadoras das mudanças necessárias (PUCIK; THICHY; BANETT, 1992).

### **2.3 Considerações gerais e conceituais sobre comprometimento organizacional**

Na língua portuguesa, comprometimento refere-se a uma ação ou ato de comprometer-se, revelando a idéia de obrigar por compromisso. Um relacionamento baseado no comprometimento representa uma interação social fundamentada em uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006). Ainda segundo estes autores, vários estudos foram desenvolvidos nas últimas décadas, visando esclarecer as bases do vínculo estabelecido entre o empregado e a empresa na qual ele

trabalha. De um modo genérico, esse vínculo é chamado de comprometimento organizacional.

As pesquisas sobre comprometimento têm evoluído e diversos estudos abordam este tema como um constructo multidimensional, procurando compreender, de maneira mais complexa, o indivíduo e seu vínculo com a organização (MEDEIROS *et al.*, 1999).

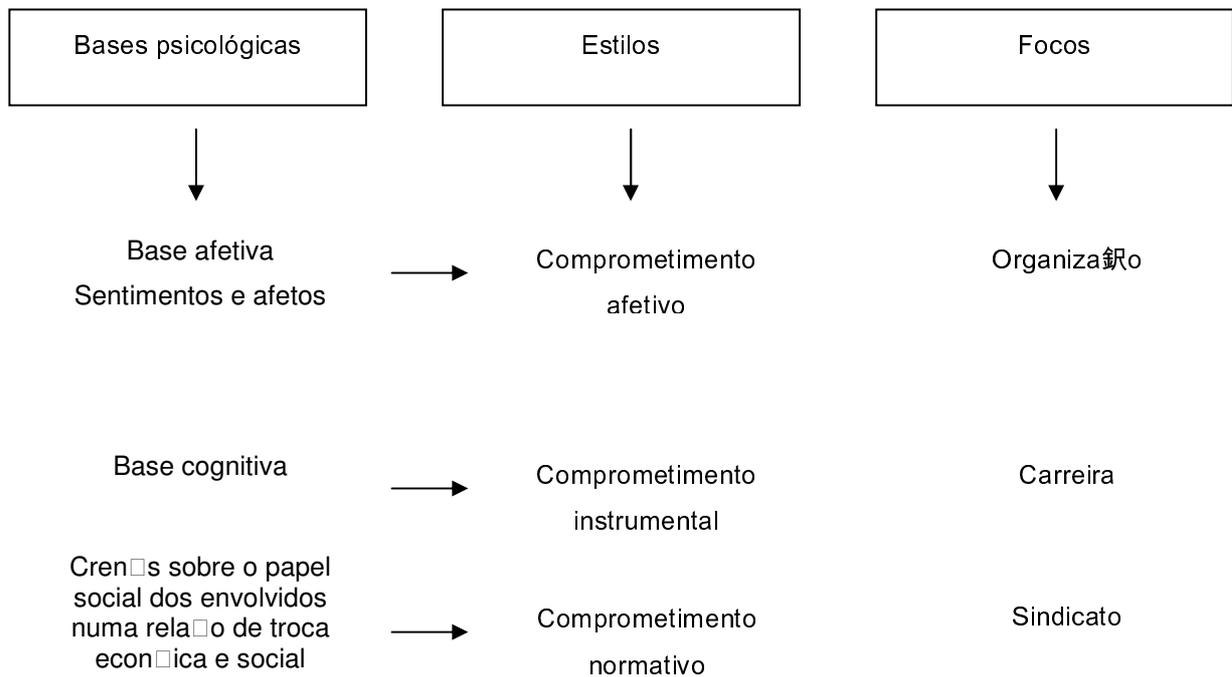
De acordo com Bastos (1994), comprometimento consiste em uma *atitude* ou *orientação* para a organização, havendo a união da identidade da pessoa à empresa. Pode ser um *fenômeno* estrutural, resultado de transações entre os atores organizacionais; ou como um *estado* em que o indivíduo se liga à organização por suas ações ou crenças; e também a *natureza* do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, 1999).

O interesse pelo tema tem naturezas diversas. Considera-se, por um lado, que o comprometimento organizacional seja um preditor de comportamentos relevantes, relacionados ao absentismo, rotatividade e desempenho. Em uma vertente mais pragmática, o conceito desperta o interesse de gestores organizacionais, buscando descobrir as bases de um padrão de comportamento desejável pelas organizações. Na perspectiva acadêmico-científica, encontram-se os estudos sobre os conceitos psicossociais que representam os atributos pessoais preditores de ações no contexto social, identificando seus antecedentes, correlatos e conseqüentes (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Embora não exista um conceito único sobre comprometimento, os teóricos têm-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver as pessoas integralmente com a organização, atingindo maior produtividade. Os estudos convergem para o mesmo ponto: o vínculo do trabalhador com a empresa existe, é inevitável e, altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para pessoas e empresas (BANDEIRA, 1999).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) propõem duas bases de comprometimento organizacional sendo uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva, como pode ser visto na figura 1.

**Figura 1: Bases Psicológicas, estilos e focos de comprometimento**



Fonte: Siqueira e Gomide Jr. (2006, p.314)

A base afetiva fundamenta-se nas teorias psicológicas sobre as ligações afetivas e concepção de atitudes, considerando que o indivíduo pode desenvolver uma forte identificação com a organização, criando sentimentos e afetos positivos e negativos por ela.

A base cognitiva assenta-se nas concepções sociológicas de permuta e também nas concepções cognitivistas sobre crenças que o trabalhador desenvolve acerca de suas relações com a organização. Os três estilos de comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo - tratados pela literatura, fundamentam-se nessas duas bases psicológicas, sendo o

comprometimento afetivo de base afetiva e os estilos instrumental e normativo de base cognitiva. O comprometimento instrumental fundamenta-se na concepção sociológica de troca econômica, enquanto o comprometimento normativo consiste em uma troca social estabelecida pelos empregados com as organizações (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

O comprometimento do empregado pode ser direcionado a diversos focos, sendo os mais estudados os vínculos com a carreira, com o sindicato e com a organização, sendo esse último o objeto de estudo desta pesquisa.

## **2.4 As dimensões do comprometimento**

Na última década, os enfoques afetivo, instrumental e normativo predominaram nos estudos sobre comprometimento organizacional, conforme apresentado a seguir:

### **2.4.1 Enfoque afetivo-attitudinal**

Este enfoque teve destaque na literatura por maior tempo, fundamentado nos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter, (1979); Mowday, Porter e Steers, (1982). Os estudos dessa equipe, iniciados na década de 70, validaram um instrumento para medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*, estruturado com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores supracitados. Esse instrumento foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), obtendo um índice de consistência interna elevado (MEDEIROS *et al.*, 2002).

O enfoque afetivo enfatiza a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, assumindo como seus os valores da empresa, através de sua introjeção. Para Mowday, Steers e Porter, (1979), o nível de envolvimento dos indivíduos com a organização sustenta-se por três aspectos: o sentimento de lealdade, oriundo da crença e aceitação dos seus valores e objetivos; a

permanência, ou seja, o desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol desta.

O comprometimento afetivo ocorre, portanto, quando o indivíduo internaliza os valores da organização e identifica-se com seus objetivos e metas, empenhando-se para a realização destes e desejando permanecer trabalhando para a organização. Desta forma, considera-se que foi estabelecida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

#### **2.4.2 Enfoque instrumental**

Fundamentado nos estudos de Becker (1960), que definiu comprometimento como uma “disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade” (1960, p.33) o estilo instrumental ou calculativo é estabelecido em função da percepção que o trabalhador tem das recompensas obtidas por pertencer e por permanecer na organização e dos possíveis custos gerados por sua saída. Assim sendo, considera-se que o trabalhador optará por permanecer na empresa enquanto essa opção for benéfica a ele.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2006), o indivíduo estabelece um vínculo instrumental com a empresa na medida em que avalia positivamente os resultados oriundos dos investimentos feitos na organização e, concomitantemente, pela possibilidade de perder, ou não poder repor, as vantagens decorrentes do que foi investido, caso dela se desligasse. Os autores consideram como resultados que o indivíduo obtém a posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos e planos específicos de aposentadoria.

Para Siqueira (2003):

“comprometimento organizacional calculativo torna-se um conceito cognitivo para representar o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa, uma vez que compreende crenças relativas a perdas ou custos

associados ao rompimento da relação de troca com a organização” (SIQUEIRA, 2003, p. 169).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) atribuem o desenvolvimento do comprometimento instrumental a um raciocínio econômico utilizado pelo indivíduo, através do qual é estabelecida uma relação de troca com a organização.

Para os autores, parece existir um processo cognitivo avaliativo, através do qual o indivíduo compara os investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda – o que determina a ação de permanecer ou não na organização (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Para Meyer e Allen (1984) os comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto que os trabalhadores comprometidos instrumentalmente permanecem porque necessitam.

### **2.4.3 Enfoque normativo**

Esse enfoque fundamenta-se nas pesquisas realizadas por Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), cujos estudos originaram-se da teoria organizacional de Etzioni (1975) e dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), citados por Bastos (1994).

A abordagem normativa trabalha o plano organizacional, através da análise da cultura e o plano individual, por meio dos processos motivacionais. Seu pressuposto é de que o comportamento do indivíduo é influenciado pelo conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido por meio dessas pressões normativas. O indivíduo comprometido normativamente expressa certos comportamentos, porque acredita que é certo e moral fazê-lo (BANDEIRA, 1999).

Para Siqueira (2002) o comprometimento normativo surge da crença do indivíduo sobre a dívida social para com a organização, ou a obrigação em

retribuir a esta um favor. Assim, o indivíduo comportar-se-à guiado pelos valores culturais internalizados, sem se dar conta de que, por vezes, certas ações sejam pouco racionais.

Segundo os pressupostos da sociologia, sentimentos de obrigatoriedade surgem do poder coercitivo exercido pelas normas sociais, levando o indivíduo a praticar atos, sem que estes sejam, necessariamente, compreendidas por ele (SIQUEIRA, 2002).

Para Siqueira e Gomide Jr. (2006) o comprometimento normativo

constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma (SIQUEIRA e GOMIDE JR. 2006, p. 320).

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura é capaz de atuar junto aos empregados com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização. Entretanto, essa adesão dependerá das normas e dos valores partilhados e do que os indivíduos acreditam ser ético e moral (crenças). Esse modelo, conhecido como normativo-instrumental, postula que o comportamento humano está vinculado aos valores e aos costumes recebidos ao longo da vida e, aliados às recompensas, explicariam as intenções comportamentais predictoras do comprometimento. Para os mesmos autores, o comportamento humano é determinado pelo fator atitudinal (a atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação) e o fator normativo (a percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa).

A partir da crença de um compromisso de deveres e reciprocidade para com a organização, o indivíduo comprometido normativamente, após receber as doações organizacionais, considera-se obrigado a retribuí-la de alguma forma, através de um vínculo moral para com a mesma. Posicionando-se como

devedor, o indivíduo atribui à organização o papel de credora, a quem deve retribuir um favor, fortalecendo sua crença de débito moral para com a organização. Para Allen e Meyer (1996), o empregado retribui a organização nela permanecendo (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

## 2.5 O modelo de três dimensões de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Esses autores caracterizam os indivíduos em cada dimensão da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o *querem*. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque *precisam*. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles *devem* permanecer na organização. (MEYER e ALLEN, 1991, p. 67).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) ressaltam que, para Meyer e Allen (1990), os três estilos constituem três componentes de comprometimento: o desejo – comprometimento afetivo, a necessidade – comprometimento instrumental, e a obrigação moral – comprometimento normativo.

Meyer e Allen (1991) procuraram, por meio de um estudo longitudinal, identificar os antecedentes do comprometimento organizacional e, desse estudo, surgiu o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. McGee e Ford (1987) realizaram um exame das propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, identificando a dimensão normativa, com itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização. Em trabalho posterior, os autores incorporaram a dimensão normativa, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional.

A partir da abordagem multidimensional, os autores não só reconhecem os três estilos de vínculo do empregado com a organização, distintos e independentes,

como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Embora as dimensões sejam mais bem compreendidas quando tratadas como distintas e independentes, os trabalhadores podem estabelecer os três vínculos com a organização simultaneamente, em níveis diferentes. Portanto, é possível que uma pessoa sinta uma grande vontade de permanecer na organização, aliada à necessidade e à obrigação moral de ficar. Outros ainda poderão desejar permanecer na empresa, a despeito de qualquer necessidade ou dever moral de fazê-lo (DIAS e MARQUES, 2002).

O modelo de três dimensões foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Ainda que o conceito de comprometimento esteja em construção, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, o que justifica a adoção desse modelo para a realização desta pesquisa.

## **2.6 Antecedentes do comprometimento**

A identificação das variáveis tidas como determinantes do comprometimento organizacional tem se mostrado importante nos estudos sobre o tema.

São inúmeras as variáveis consideradas antecedentes do comprometimento, agrupadas como: **características pessoais**, tais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo; **características do trabalho**: autonomia na execução da tarefa, variedade de habilidades, desafio e desenho do cargo; e **características organizacionais**: tamanho e centralidade (COSTA e BASTOS, 2005).

Ainda segundo esses autores, pesquisas demonstram que maiores níveis de comprometimento tendem a estar associados a mulheres e pessoas casadas, maiores medidas de idade, níveis menores de escolaridade, trabalhos

inovadores e não rotineiros e estilo participativo de gerência e de liderança com habilidade de comunicação.

Da mesma forma, Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizam aspectos pessoais, aspectos de trabalho, papéis desempenhados e experiências de trabalho como preditores do comprometimento. Fatores como autonomia, responsabilidade, desafios e diversidade, além das oportunidades de interação social, configuram-se como canais de desenvolvimento de vínculos com a organização. Nessa linha, trabalhos percebidos como mais complexos ou enriquecidos também se associam a elevados níveis de comprometimento. Pesquisas realizadas pelos autores constataram que o nível elevado de escolaridade gera expectativas maiores, por vezes inconsistentes com o que a organização tem a oferecer.

Já Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989) apontam como fatores que mais interferem no comprometimento organizacional as oportunidades de crescimento aliadas a critérios de promoção justos e à imagem da empresa no país. Enquanto que Siqueira e Gomide Jr. (2006), destacam que características pessoais apresentam fraca correlação com o comprometimento afetivo, ainda que os resultados de pesquisas sobre os antecedentes desse estilo sejam divergentes. Também as relações entre os aspectos relacionados ao cargo e comprometimento afetivo ainda não estão esclarecidas, devendo ser objeto de futuras investigações. No entanto, para os autores, já é possível estabelecer uma relação indireta entre as variáveis pessoais e organizacionais e o comprometimento, uma vez que as mesmas impactam diretamente a satisfação no trabalho.

Os estudos acerca da multideterminação de comprometimento realizados por Borges-Andrade (1994), citados por Siqueira e Gomide Jr. (2006) mostraram a preponderância de microfatores como percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação nas pesquisas internacionais, enquanto que, nos estudos nacionais, predominam os macrofatores: oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização empregadora no Brasil. Os resultados

nacionais reforçam o objeto central desta pesquisa, cuja ênfase recai sobre os impactos das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional.

Um forte antecedente de comprometimento afetivo foi encontrado por Siqueira (2003) na busca pela identificação deste estilo dentre as variáveis psicológicas que representam crenças sobre as relações de troca com a organização. Os estudos revelaram que um dos antecedentes do comprometimento afetivo relevante é a percepção do indivíduo de que a empresa se preocupa com o bem estar de seus empregados. Assim sendo, o empregado tende a estabelecer um forte vínculo afetivo com a organização, na medida em que percebe a empresa comprometida com ele (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Ainda que não estejam bem determinados pela literatura, conforme afirmam Siqueira e Gomide Jr. (2006), podem ser apontados como antecedentes do comprometimento instrumental a escassez de ofertas de trabalho atrativas, o tempo de trabalho e o investimento do empregado na organização, além da percepção de vantagens obtidas por ele no atual emprego.

Os mesmos autores apontam como antecedente do comprometimento normativo experiências pessoais de socialização ocorridas anteriormente à entrada do indivíduo na organização, através de relatos de pais, amigos e familiares acerca da fidelidade que estes dedicaram às organizações para as quais já trabalharam. Estudos no Brasil mostraram que é possível correlacionar este tipo de vínculo a níveis de satisfação e comprometimento afetivo e, indiretamente, comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Diante do exposto, torna-se importante o estudo dos fatores que determinam o comprometimento organizacional, ainda que falte um foco específico, que ofereça consistência entre os resultados alcançados.

## **2.7 Conseqüentes do comprometimento**

Pouco se tem estudado sobre os conseqüentes do comprometimento tanto no Brasil quanto na literatura internacional. Medeiros *et al.* (2002:11) afirmam que “poucas pesquisas têm sido conduzidas para avaliar quais benefícios têm os empregados por serem comprometidos”.

No entanto, os estudos têm dado ênfase à relação entre comprometimento e rotatividade de pessoal. Cohen e Lowember (1990) identificaram uma forte relação entre comprometimento-rotatividade no início da carreira do indivíduo.

Segundo Bandeira (1999), Meyer e Allen (1997) argumentaram que a rotatividade depende do estilo de comprometimento organizacional. Para estes autores, o empregado comprometido afetivamente escolhe faltar menos ao trabalho e sente-se mais motivado a executar melhor suas atribuições. Siqueira e Gomide Jr. (2006) também ressaltam a baixa rotatividade e o baixo absenteísmo, destacando que os empregados que estabelecem vínculos afetivos com a organização apresentam pouca intenção de sair da empresa e também revelam melhores resultados no trabalho.

Já os empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização enquanto reconhecerem como altos os custos associados ao pedido de demissão. Há correlação negativa entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho e comparecimento ao trabalho, uma vez que não se pode esperar que o empregado deseje contribuir para o desenvolvimento da empresa. Essa situação é capaz de criar no indivíduo sentimentos de frustração e de ressentimento, levando à baixa produtividade, absenteísmo, dentre outros (BANDEIRA, 1999). Estudos revelaram que o estilo instrumental apresenta correlação negativa com a motivação, destacando que empregados com alto nível de comprometimento instrumental tendem a ser menos motivados e a apresentar níveis mais baixos de desempenho do que outros (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2006).

Para a Bandeira (1999), os sentimentos de obrigação e de dever presentes no comprometimento normativo motivam os empregados a terem uma atitude positiva a respeito do desempenho, absenteísmo e comportamento

organizacional, ainda que essa relação seja frágil. Siqueira e Gomide Jr. (2006) destacam como conseqüentes do comprometimento normativo a satisfação no trabalho e também um comprometimento afetivo com a organização. Para estes autores, o comprometimento normativo seria capaz de explicar diferenças entre grupos e indivíduos e os vínculos afetivos desenvolvidos no contexto de trabalho, além de ajudar a compreender os motivos que levam o empregado a doar, espontaneamente à organização, mais do que lhe é solicitado.

Em síntese, as pesquisas realizadas sobre os conseqüentes do comprometimento enfocam a identificação dos índices de rotatividade, absenteísmo e desempenho do empregado. Tais fatores são imprescindíveis para as organizações, considerando-se o atual contexto de competitividade no qual as empresas estão inseridas.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo e método de pesquisa**

Esta pesquisa pode ser caracterizada de natureza descritiva e interpretativa, e de caráter quantitativo, qualitativo e comparativo.

Caracteriza-se de natureza descritiva porque, segundo Kerlinger (2006), pretendeu-se determinar a distribuição de certas características e opiniões de uma população a respeito do fenômeno a ser investigado. Interpretativa pelo fato de que a pesquisadora pretendeu analisar e compreender as relações existentes entre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização e os níveis de comprometimento de seus empregados.

Apresenta caráter quantitativo devido à preocupação com a medição objetiva e com a quantificação dos resultados obtidos. Seu caráter qualitativo deve-se ao fato de que, conforme Godoy (1995) buscou-se obter dados descritivos de uma empresa a partir do contato direto da pesquisadora com a situação estudada e da sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados. E de caráter comparativo, posto que visou estabelecer as diferenças que os espaços ocupacionais amostrados: gerente, consultor interno, analista, assistente e auxiliar, guardam entre si no que diz respeito aos níveis de comprometimento e os impactos das políticas de gestão de pessoas nos mesmos.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Segundo Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento. Como principais vantagens, o autor destaca o estímulo a novas descobertas, muitas vezes sendo possível se levantar as soluções para os problemas encontrados.

Permite ainda ao pesquisador voltar-se para as múltiplas dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. Dentre as suas limitações, destaca-se, como a mais evidente, a dificuldade de generalizar os resultados obtidos.

### **3.2 Unidade de análise e unidade de observação**

A unidade de análise foi uma instituição privada de prestação de serviços especializados em consultoria empresarial, com sede em Belo Horizonte e unidades em 57 macro regiões do estado de Minas Gerais. A unidade de observação desta pesquisa foi o funcionário de diferentes categorias ocupacionais, que forneceu informações e dados a respeito da unidade de análise.

### **3.3 População, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas**

Participou desta pesquisa uma população de 314 funcionários efetivos, admitidos a pelo menos seis meses, alocados nas seguintes categorias ocupacionais: gerente, consultor interno, analista, assistente e auxiliar, em uma instituição privada de apoio a micro e pequenas empresas, com atuação em suas unidades localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e nas Macro Regionais Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro, no interior do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa realizada foi feita a partir de uma amostra por acessibilidade. Portanto, foram encaminhados questionários aos funcionários da empresa XYZ, objetivando o maior retorno possível. Estendeu-se o prazo de recebimento dos questionários respondidos para que a análise pudesse ser realizada por meio de um número significativo de respostas. Assim, a amostra foi composta por 124 pesquisados, o que corresponde a 39% da população selecionada para a pesquisa.

As categorias ocupacionais participantes da pesquisa caracterizam-se pelo conjunto de responsabilidades e competência definidas de acordo com a

complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados. É por meio das categorias ocupacionais que são definidas as trajetórias, requisitos e critérios para evolução na carreira do profissional na organização. Esse conceito favorece a flexibilidade, a mobilidade, a ampliação de horizontes, além de equacionar de forma mais racional a estrutura hierárquica na organização.

Na categoria de consultor interno se enquadram os profissionais que atuam em nível estratégico e na formulação de soluções diferenciais para a consecução dos objetivos da XYZ, independentemente do macroprocesso em que atuam. Requer dos seus ocupantes ensino superior com pós-graduação, reconhecidos pelo MEC, em áreas de interesse da XYZ, em consonância com sua área de atuação e as competências: formulação, análise e interpretação do ambiente, articulação, atuação sistêmica, negociação, conformidade normativa e comunicação. Além dessas, o profissional deverá ter obtido nível mínimo de 70,0 pontos de proficiência nas competências da categoria ocupacional analista.

Na categoria de analista se encaixam os profissionais que atuam em nível técnico e na implementação de soluções, independentemente do macroprocesso em que atuam. Requer dos ocupantes o ensino superior completo reconhecido pelo MEC além das competências: articulação, atuação sistêmica, negociação, conformidade normativa, comunicação e fluência digital. Para ocupar esse espaço, o profissional deverá ter alcançado nível mínimo de 70,0 pontos de proficiência nas competências da categoria ocupacional de assistente.

O assistente configura-se como uma categoria ocupacional em que se incluem os profissionais que atuam no suporte técnico-administrativo na implementação de soluções. Seus ocupantes devem possuir o ensino médio completo e as competências: conformidade normativa, comunicação, fluência digital, planejamento e organização do trabalho e atenção concentrada. Deverá ter obtido o nível mínimo de 70,0 pontos de proficiência nas competências da categoria ocupacional de auxiliar.

Já o auxiliar caracteriza-se como uma categoria em que se inserem os profissionais que desenvolvem atividades operacionais e administrativas. É exigido dos seus ocupantes o ensino fundamental completo e as competências comunicação, planejamento e organização do trabalho, atenção concentrada e prontidão.

Além das categorias ocupacionais mencionadas, a XYZ possui funções, que são caracterizadas por responsabilidades transitórias e de caráter de confiança. A função gerencial está entre essas funções.

A função gerencial é uma responsabilidade transitória e de caráter de confiança, não sendo considerada segmento de carreira. A esta função estão associadas às competências gerenciais. Pode ser ocupada por empregados da XYZ ou profissionais indicados pela Diretoria. A função gerencial ocupada por empregados da XYZ requer que seus ocupantes possuam requisitos e competências equivalentes a categoria ocupacional consultor interno e nível mínimo de 50,0 pontos de proficiência nas competências de consultor interno. As competências gerenciais são relacionadas ao exercício da gestão e direcionadas a consecução dos objetivos estratégicos da organização. São elas: gestão de pessoas; gestão orçamentária; gestão de processos de mudanças; gestão de resultados; gestão estratégica; e multiplicação de conhecimentos.

### **3.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados**

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa entrevista, análise de documentos da empresa e questionário.

A coleta das informações foi dividida em diferentes etapas, utilizando diversas técnicas. Uma primeira etapa consistiu na coleta dados sobre organização, com o objetivo de descrever a empresa pesquisada, sua estrutura e a Unidade de Gestão de Pessoas, bem como as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição. Para esse mesmo fim, foram realizadas entrevistas com dois analistas alocados na Unidade de Gestão de Pessoas.

O questionário, adaptado de Bandeira (1999), foi aplicado a uma amostra pré-definida e representativa da população de empregados, procurando identificar a sua percepção a respeito dos aspectos relacionados às políticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição, bem como o tipo de comprometimento mantido com a mesma. O questionário foi composto de três seções: a primeira seção levantou dados a respeito das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes; a segunda seção foi constituída pela escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991); e a terceira traz questões específicas sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ. Esta escala aborda itens que avaliam os múltiplos comprometimentos, a saber: afetivo, instrumental e normativo. O questionário encontra-se no Apêndice A.

O questionário foi submetido à apreciação da gerente da unidade de gestão de pessoas que sugeriu as alterações pertinentes e, posteriormente, foi realizado um pré-teste junto a um grupo de 10 empregados, representantes dos diversos espaços ocupacionais, a fim de validar o instrumento. Houve a reformulação de alguns itens e a exclusão de outros.

Concomitante às etapas anteriores, a pesquisadora procedeu à análise dos documentos da empresa objetivando complementar as informações obtidas por meio do questionário e da entrevista.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados**

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares SPSS 13.0 for Windows* e no *Microsoft Excel 2002*. Estatísticas uni, bi e multivariada foram utilizadas na pesquisa, tais como distribuição de frequência, testes estatísticos para analisar possíveis relações entre variáveis e análise de cluster.

A análise descritiva foi utilizada para apurar o resultado das variáveis demográficas e ocupacionais, bem como das variáveis pertinentes às

dimensões do comprometimento organizacional e das políticas de gestão de pessoas.

Para a análise univariada (distribuição de frequência) algumas medidas de posição foram utilizadas neste trabalho para descrever determinadas variáveis do estudo. O primeiro quartil ou o percentil 25 é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. O terceiro quartil ou percentil 75 é o valor correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. A mediana é o valor onde 50% dos dados estão acima dele. Quando uma distribuição é simétrica em relação à média, como a distribuição normal, o valor da mediana é igual ao da média. (TRIOLA, 2005)

A análise bivariada foi empregada para verificar o relacionamento entre as variáveis demográfico-ocupacionais com as de comprometimento e de gestão de pessoas e destas duas últimas entre si. Foram utilizados o teste de *Kruskal Wallis* e a correlação de Pearson para a verificação de diferenças significativas entre essas associações.

O teste *Kruskal Wallis* é um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar médias de amostras independentes nos casos em que estas são pequenas, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização.

A conclusão do teste de *Kruskal Wallis* foi realizada baseando-se no P-valor, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, não se deve rejeitar a hipótese nula. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância abaixo de  $p < .10$ , inclusive.

A correlação de Pearson mede a associação entre duas variáveis. Essa correlação pode assumir valores entre  $-1$  e  $1$ , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis; valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável, maior é o da

variável correlacionada ou quanto menor um, menor o outro); e valores abaixo de zero indicam correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtem-se também o p-valor que é referente ao teste de hipóteses que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido.

Por último, empregou-se a análise multivariada de cluster para estabelecer possíveis agrupamentos relativos às dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A análise de agrupamentos, também conhecida como análise de conglomerados, classificação ou cluster, tem como objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características (MINGOTI, 2005).

O conteúdo das entrevistas e dos documentos foram analisados de modo que a empresa participante do estudo pudesse ser caracterizada em termos de seus aspectos gerais, suas políticas de gestão de pessoas e das categorias ocupacionais utilizadas na investigação.

#### **4 EMPRESA PESQUISADA**

A XYZ é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Está vinculada ao Sistema XYZ, que tem ramificações em todo o Brasil. A instituição atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresariais, a XYZ define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam tornar-se mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito. Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais, a XYZ dispõe de consultores em diversas áreas, entre as quais finanças, custos, produção, marketing, pesquisas, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

Atualmente, a XYZ está presente em 57 microrregiões do Estado, abrangendo os 853 municípios mineiros, que abrigam uma população de 17 milhões, 893 mil habitantes.

A missão da XYZ é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs) mineiras. A instituição é gerida por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE), órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito da XYZ. Esse Conselho é composto por 15 (quinze) conselheiros titulares, tendo cada qual seu respectivo suplente, pessoas físicas, capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores da XYZ.

Compete ao CDE eleger, dentre os conselheiros titulares, o seu Presidente, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores da XYZ e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes. Cabe ainda ao CDE fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, aprovar os Regimentos Internos do Conselho Fiscal, da XYZ e do próprio CDE, além de decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos. Também é o CDE que aprova o Direcionamento Estratégico, o Plano de Trabalho Anual, as Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual da XYZ, assim como as alterações desses instrumentos de ação administrativa.

Ocorrem mudanças nos cargos estratégicos da organização a cada quatro anos, sendo o presidente do CDE um representante de determinado segmento da economia mineira: indústria, comércio e serviços. Assim sendo, cada gestor imprime à instituição o modelo de gestão proveniente do segmento no qual está inserido. Desta forma, podem ocorrer alterações de projetos, estratégias e alocação de recursos pertinentes ao sistema administrativo da instituição. No que tange a gestão de pessoas, os funcionários podem ser realocados em outros projetos, transferidos ou até mesmo demitidos, sobretudo aqueles que ocupam funções gerenciais ou cargos de confiança.

A XYZ, como uma instituição de gestão do conhecimento, tem no Sistema de Gestão de Pessoas o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização de seu Direcionamento Estratégico.

A XYZ Nacional estabelece as diretrizes básicas que deverão ser seguidas pelas UF's, estabelecidas no Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), cabendo às mesmas as adequações regionais.

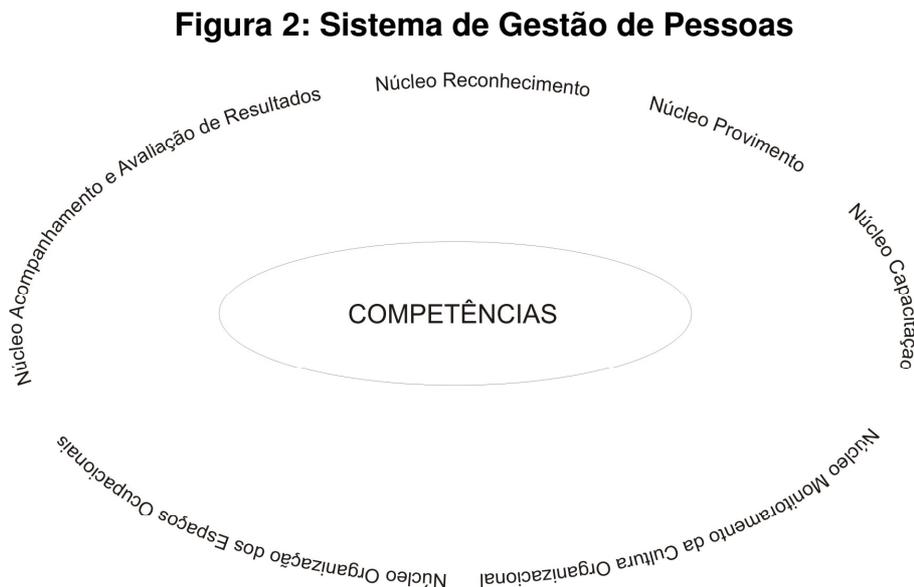
Os principais objetivos do SGP são:

1. Incentivar o aprendizado, o aperfeiçoamento contínuo e o comprometimento dos empregados em relação ao seu desenvolvimento profissional;

2. Definir regras e possibilitar a todos a construção da carreira profissional dentro da empresa;
3. Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, estratégias, princípios e processos de trabalho da XYZ;
4. Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação, aperfeiçoamento profissional e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a organização e aos resultados alcançados;
5. Gerenciar os investimentos em gestão de pessoas.

O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), fundamenta-se no conceito de competências, entendidas estas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam uma performance superior. Na prática, além delas serem de grande relevância para o alcance dos resultados organizacionais, elas definem o enquadramento nas categorias ocupacionais, os valores de remuneração fixa, as possibilidades de movimentações na carreira e a elaboração do plano individual de capacitação.

Na figura a seguir, são representados os núcleos de atuação que compõem o Sistema de Gestão de Pessoas - SGP e, posteriormente, as definições de cada um deles.



Fonte: Cartilha do Sistema de Gestão de Pessoas

- Núcleo Organização dos Espaços Ocupacionais

Estabelece as diretrizes para a evolução na carreira a partir da estrutura de espaços ocupacionais. Este núcleo apresenta:

- a) as trajetórias de carreira que os empregados da XYZ podem percorrer por meio do desenvolvimento profissional baseado em competências;
- b) exigências de qualificação requeridas; e
- c) procedimentos para a comprovação da qualificação requerida.

As movimentações na carreira ocorrem horizontal ou verticalmente. A movimentação horizontal consiste na evolução na carreira dentro da mesma categoria ocupacional, ocorrendo: (a) por meio da progressão nos níveis de proficiência das competências; (b) pela obtenção de um número mínimo de pontos na avaliação das atitudes; (c) pelo alcance de 70% das metas de realização, que são baseadas no plano de trabalho anual definido com cada empregado.

A movimentação vertical consiste na evolução na carreira para o espaço ocupacional subsequente. Ocorre: (a) por meio da aquisição do nível mínimo de proficiência de 70 pontos nas competências de seu espaço ocupacional; (b) pela obtenção de um número mínimo de pontos na avaliação das atitudes; (c) pelo alcance de 70% das metas de realização, que são baseadas no plano de trabalho anual de cada empregado.

Além dos critérios mencionados, a disponibilidade orçamentária e a necessidade identificada por meio da demanda de serviços são condicionantes das movimentações na carreira.

Todos os empregados são avaliados anualmente por um subcomitê de avaliação, que utiliza como sustentação o manual do avaliador contendo a relação das competências e suas descrições, os conhecimentos, habilidades e a lista de evidências. Assim, entende-se que avaliação é a oportunidade do empregado expor à empresa suas competências, de forma clara e objetiva, sem ter de depender das simpatias pessoais. Ela permite definir critérios claros que norteiam a construção de sua carreira. Isso possibilita que a qualidade do trabalho se sobreponha a outras formas de julgamento.

Todas as competências são avaliadas em 5 diferentes níveis de proficiências, sendo: 1) excelência (EX); 2) otimização (OT); 3) aplicação (AP); 4) desenvolvimento (DE); 5) não se aplica (NA).

O subcomitê de avaliação foi estruturado de forma que a avaliação nunca seja executada individualmente por uma única pessoa. Além do mais, a avaliação segue critérios específicos que são do conhecimento do avaliado e dos avaliadores.

Esse subcomitê é composto por cinco profissionais, a saber:

- a. Facilitador/mediador: um representante da UGP ou consultores externos;
- b. Dois profissionais da mesma unidade, sendo o gestor do macroprocesso e um analista ou consultor interno;
- c. Dois profissionais de outro macroprocesso, que possuam interface com o processo de trabalho do avaliado.

A avaliação certifica as competências do empregado e indica o espaço ocupacional adequado, respeitando a escolaridade requerida por este. A avaliação de competências resulta em uma determinada pontuação, que define o nível salarial em que o empregado deverá ser enquadrado, sempre condicionado ao orçamento da XYZ.

Caso o empregado esteja recebendo um salário maior do que os pontos resultantes de sua avaliação, o gestor e o empregado, em conjunto com a UGP, buscarão formas de aquisição das competências necessárias para que o empregado corresponda ao nível de remuneração recebida, tendo esse o prazo máximo de três anos para adquiri-las. Se o empregado estiver recebendo um salário menos do que os pontos resultantes de sua avaliação, serão analisados o orçamento e a demanda para a complementação salarial correspondente. A correção ocorrerá dentro do menor prazo possível, sempre de acordo com a disponibilidade orçamentária.

- Núcleo Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Estabelece critérios e procedimentos para o monitoramento dos resultados obtidos pela XYZ e suas equipes, bem como do desempenho de seus empregados. Além da avaliação das competências e dos resultados

individuais, também são acompanhados os resultados organizacionais e os resultados por equipe.

O acompanhamento dos resultados organizacionais ocorre em função dos indicadores apurados por instrumentos que são definidos pela área de estratégias e diretrizes. A avaliação dos resultados das equipes é decorrência do alcance das metas e prazos definidos no planejamento da área. A avaliação do desempenho individual constitui-se condição para as movimentações verticais e horizontais, sendo fundamental para o empregado evoluir na sua carreira.

A avaliação do desempenho individual fundamenta-se no plano anual de trabalho de cada empregado, caracterizado pelas metas de realização, metas de desenvolvimento e pelas atitudes desejadas pela XYZ. O plano de trabalho individual é negociado entre gestor e empregado, com base no planejamento anual da área, onde as metas de realização individual, de desenvolvimento, de capacitação e as atitudes desejadas são definidas em consenso.

A avaliação das atitudes consiste na consolidação da auto-avaliação, da avaliação do superior imediato e da avaliação dos pares do avaliado (empregados da mesma categoria ocupacional alocados no mesmo macroprocesso. As atitudes avaliadas são: criatividade, flexibilidade, pró-atividade, ética, comprometimento e relacionamento interpessoal. São realizadas entrevistas de feedback, que consistem na discussão e negociação da performance relativa às avaliações de metas de realização, atitudes e metas de desenvolvimento e capacitação, visando garantir a transparência e validade do processo, além da verificação do nível de cumprimento das metas.

- Núcleo Reconhecimento

Estabelece as políticas e procedimentos para composição do mix de remuneração, os critérios de compensação dos empregados pela aquisição de competências e alcance dos resultados organizacionais, além de políticas e critérios para a concessão de benefícios. A estrutura de remuneração da XYZ está baseada no conceito de remuneração estratégica, que compreende o conjunto de diferentes formas de recompensa. O mix de remuneração é composto de remuneração fixa, remuneração variável (ainda em estudo) e

benefícios. Para cada categoria ocupacional existe uma tabela salarial progressiva e composta de possibilidades salariais.

- Núcleo Provimento

Estabelece as diretrizes e procedimentos para Planejamento Estratégico de Pessoal e para o provimento do capital humano necessário para a consecução dos objetivos da XYZ, assegurando o cumprimento dos princípios de igualdade, impessoalidade, moralidade e publicidade, de acordo com os padrões técnicos e legais requeridos. Compreende o recrutamento e seleção de candidatos internos e externos e remanejamento e alocação de pessoal interno, fundamentados nos requisitos e competências definidas para cada categoria ocupacional.

O planejamento estratégico de pessoal prevê a definição das necessidades de competências das áreas, a quantidade de empregados nas equipes, as ações necessárias em relação à captação de empregados, as decisões de movimentações, promoções, desligamentos e o orçamento de pessoal para o período. O processo de captação de empregados contempla procedimentos e critérios para recrutamento e seleção de candidatos às vagas, fundamentado no conjunto de requisitos e competências definidos para cada categoria ocupacional.

As movimentações internas e externas têm como objetivo atender a demandas transitórias ou definitivas, visando a maximização do capital interno. Esse processo compreende a transferência (movimentação entre áreas), requisição (deslocamento temporário de empregados entre as unidades da XYZ de outros estados) e cessão (deslocamento de empregados da XYZ Minas para outros estados ou outros órgãos).

- Núcleo Capacitação

Estabelece políticas e procedimentos para as ações de educação continuada, com a finalidade de desenvolver internamente as competências requeridas pela XYZ, conforme o Planejamento Estratégico de Pessoal. Visa o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a melhorar

a qualificação dos empregados da XYZ e, conseqüentemente, contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

As ações de capacitação são organizadas como: (a) programas de formação: cujo objetivo é promover o desenvolvimento dos empregados em relação às competências genéricas, por categorias ocupacionais ou específicas; (b) ações pontuais: visam promover a reciclagem e a utilização de conhecimentos, decorrentes da necessidade de aquisição de novas tecnologias ou metodologias de trabalho. Possibilita manter o empregado atualizado permanentemente. As ações de capacitação são avaliadas para que as melhores práticas sejam alcançadas, além de garantir que os investimentos tenham o retorno esperado.

- Núcleo Monitoramento da Cultura Organizacional

Estabelece políticas e procedimentos para monitoramento e transformação da cultura organizacional da XYZ. A XYZ realiza periodicamente o diagnóstico cultural, com o objetivo de conhecer as características da cultura vigente e possibilitar a comparação com o tipo de cultura desejada, identificando discrepâncias que orientem intervenções estruturadas.

A partir do diagnóstico cultural, a XYZ desenvolve ações de monitoramento, visando:

- . intervir nos aspectos da cultura que não estejam alinhados com a estratégia da organização;
- . alavancar pontos fortes da cultura; e
- . promover o alinhamento da cultura organizacional com o “estado futuro” desejado.

Fazem parte desse núcleo o programa de qualidade de vida no trabalho, cujas ações compreendem atividades físicas orientadas, eventos de conscientização e acompanhamento realizado por um psicólogo clínico, disponível a quem se interessar.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e, para que seja possível sua clara compreensão e interpretação, está estruturado em três seções: a primeira apresenta a análise descritiva dos dados, considerando as variáveis demográficas e ocupacionais, as dimensões do comprometimento, as políticas de gestão de pessoas, além da satisfação e das características importantes em uma empresa. A segunda seção traz a análise bivariada dos dados, onde foi

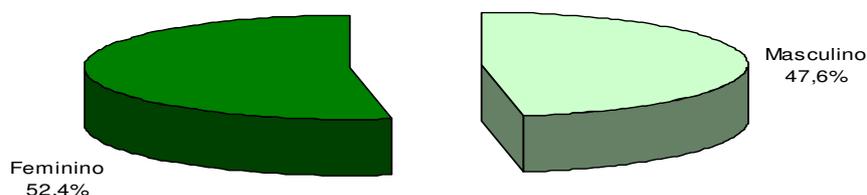
realizada a associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais com as dimensões do comprometimento organizacional e entre aquelas e com as políticas de gestão de pessoas. A terceira seção apresenta a análise multivariada obtida por meio da análise de cluster, cujo objetivo foi estabelecer agrupamentos para as dimensões do comprometimento, além de caracterizá-los conforme as políticas de gestão de pessoas e as variáveis demográfico-ocupacionais.

## 5.1 Análise descritiva univariada

Esta seção apresenta as estatísticas descritivas univariadas, ou seja, a frequência relativa (percentual) obtida em cada opção de resposta e quando couberem, medidas de posição e tendência central das variáveis pesquisadas (demográfico-ocupacionais, comprometimento, políticas de gestão de pessoas e satisfação geral e condições de trabalho).

### 5.1.1 Variáveis Demográficas e Ocupacionais

Percebe-se um equilíbrio da distribuição da faixa etária dos pesquisados, sendo 52,4% da amostra do sexo feminino e 47,6% do sexo masculino, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

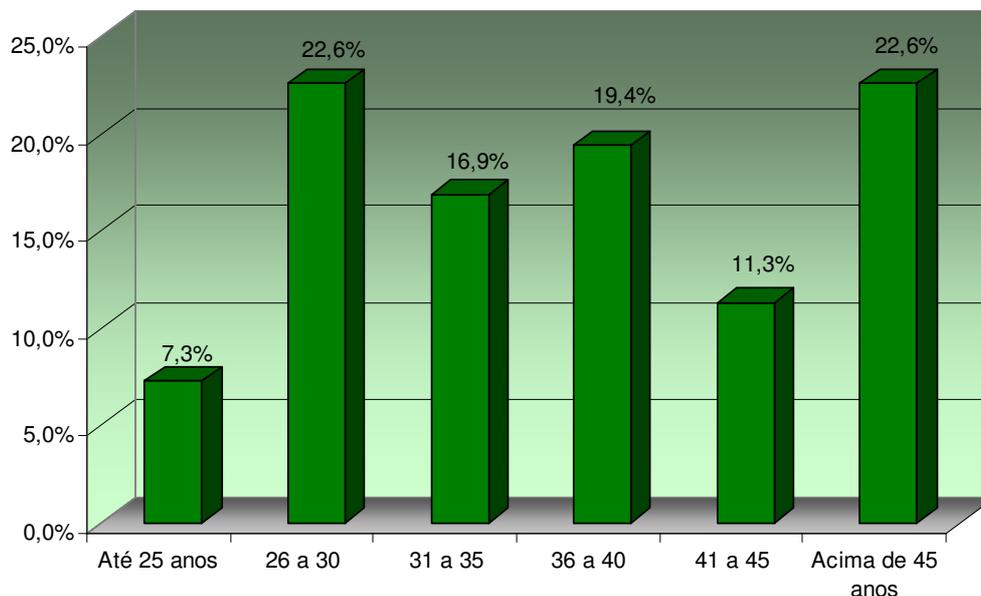


**Gráfico 1: Sexo**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em termos de faixa etária, 30% estão entre 18 e 30 anos, cerca de 36% entre 31 e 40 anos e 34% restantes, de 41 anos em diante. Portanto, trata-se de uma

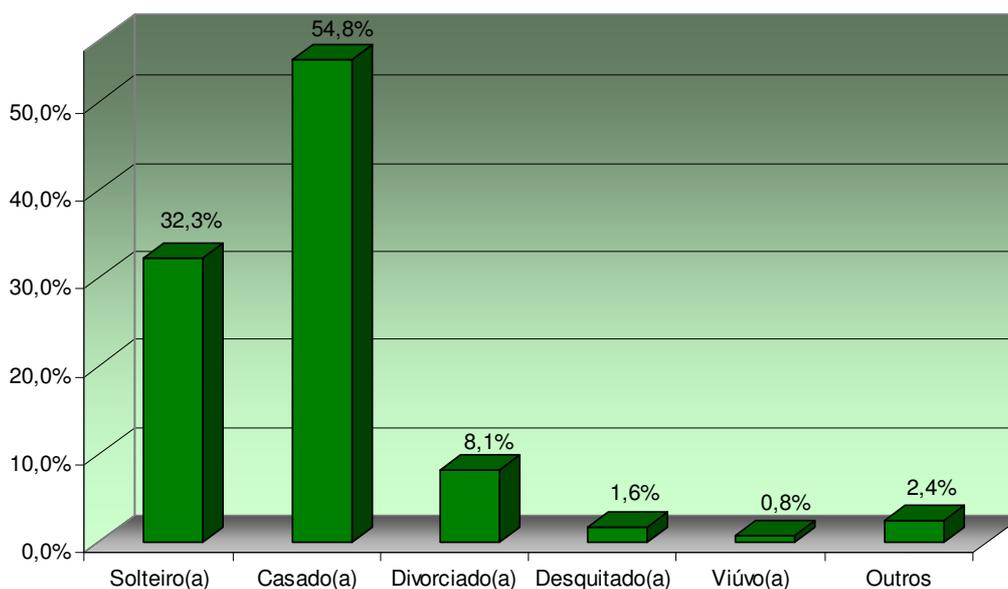
amostra madura e experiente, uma vez constatado 70% dos respondentes se situando acima dos 31 anos.



**Gráfico 2: Faixa etária**

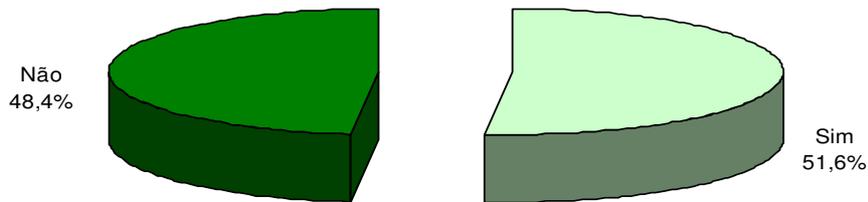
**Fonte: Dados da pesquisa**

Quanto ao estado civil, observa-se que 54,8% dos empregados da empresa XYZ são casados, enquanto 32,3% são solteiros. Entre divorciados, desquitados, viúvos e separados judicialmente (outros) o índice total foi de 12,9%.



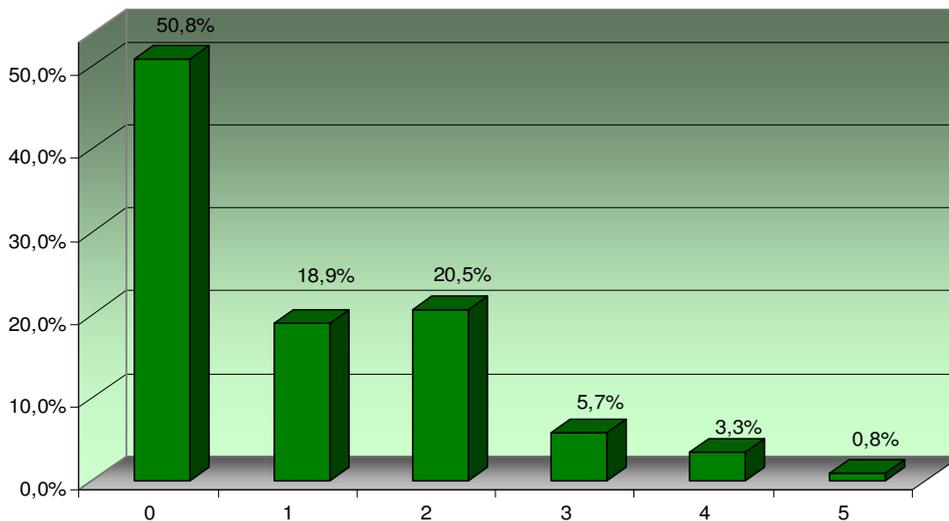
**Gráfico 3: Estado civil**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

Entre os pesquisados, 51,6% possuem filhos e 48,4% não possuem (GRÁFICO 4).



**Gráfico 4: Tem filhos?**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

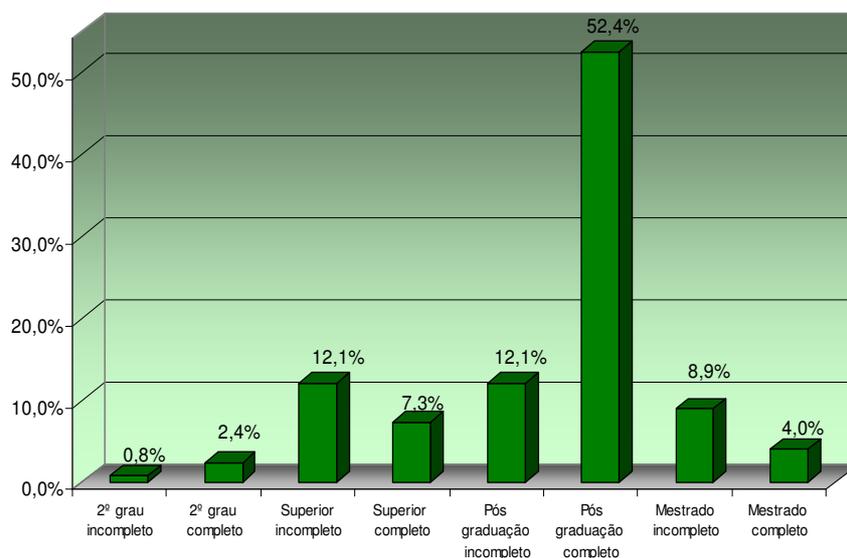
Em relação ao número de filhos, 39,4% deles tem 1 ou 2 filhos, enquanto 9,8% possuem entre 3 e 5 filhos, como pode ser visto no Gráfico 5.



**Gráfico 5: Número de filhos**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

Por meio do Gráfico 6, observa-se que a maioria dos empregados, cerca de 77%, possui pós-graduação *latu* e *strictu* senso, variando entre completo e

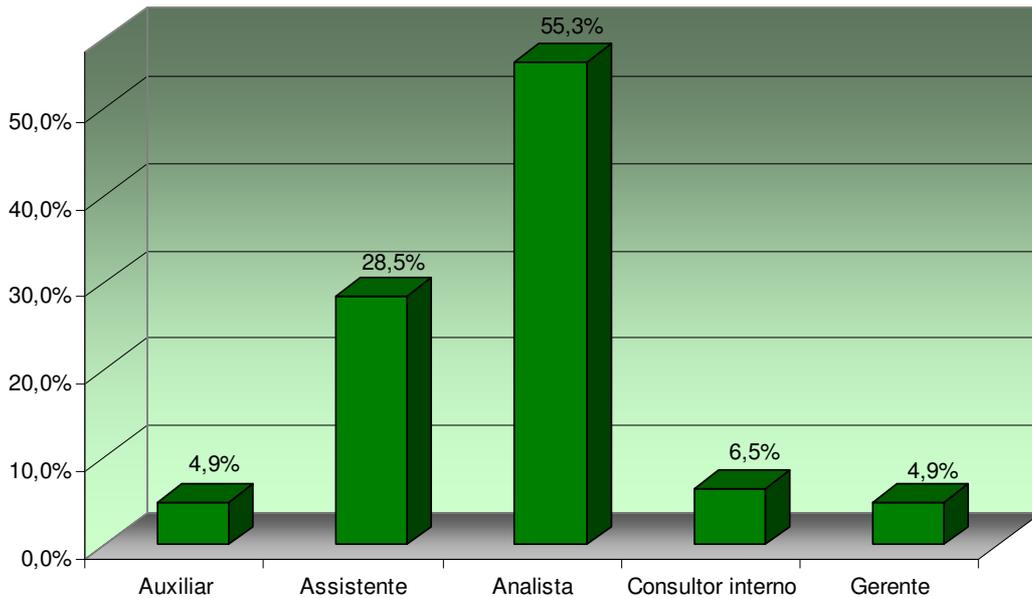
incompleto. Esse alto percentual sugere convergência com o negócio da instituição, qual seja a assessoria especializada às micro e pequenas empresas mineiras. Do restante da amostra, 19,4% possuem curso superior completo ou incompleto e apenas 3,2% possuem o 2º grau completo ou incompleto.



**Gráfico 6: Escolaridade**

**Fonte: Dados da pesquisa**

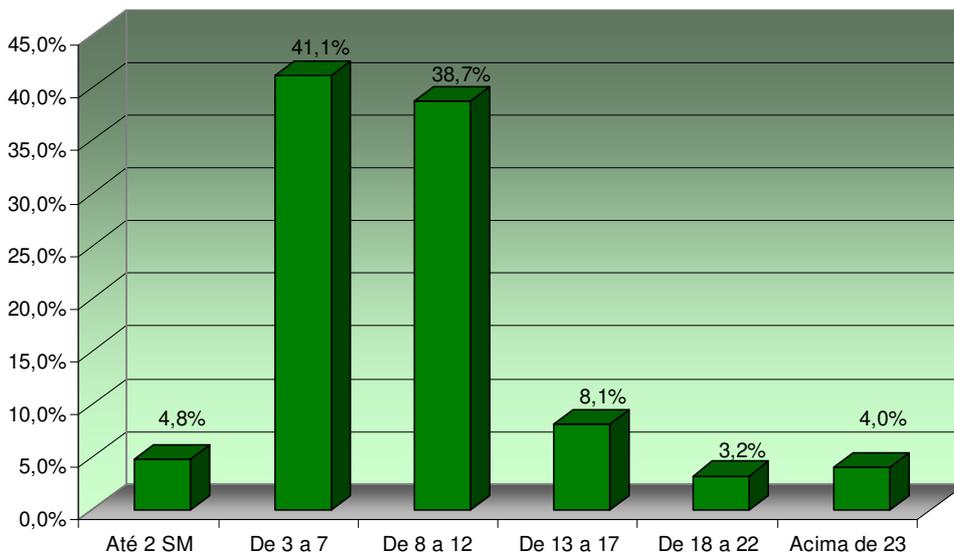
Observa-se a concentração da amostra (55,3%) no cargo de analista. Quando se associa esse dado ao nível de escolaridade dos pesquisados, nota-se que este está acima do exigido por essa categoria ocupacional, o que sugere que, embora a empresa estimule o auto-desenvolvimento, por meio de incentivos financeiros, parece haver um subaproveitamento do conhecimento disponível na instituição. Pode-se considerar, ainda, falhas na política de carreira, conforme poderá ser visto na seção 5.1.3 deste capítulo. Os demais pesquisados estão distribuídos nos cargos de auxiliar (4,9%), assistente (28,5%), consultor interno (6,5%) e gerente (4,9%).



**Gráfico 7: Cargo**

**Fonte: Dados da pesquisa**

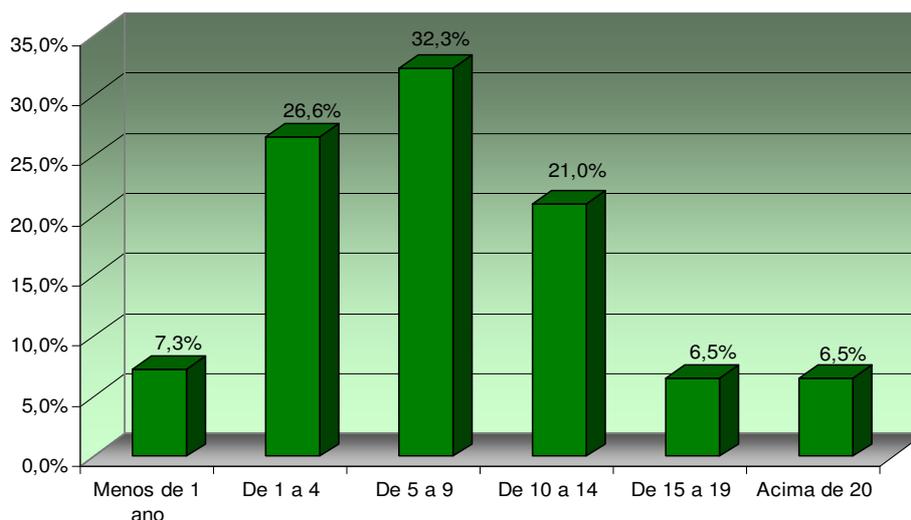
No que tange ao nível salarial, cerca de 80% dos empregados da empresa em estudo recebem de 3 a 12 salários mínimos, atualmente correspondente à faixa de R\$1.140,00 a R\$4.560,00. A distribuição nas demais faixas salariais caracteriza-se por 5% da amostra recebendo até 2 salários mínimos e os demais 15% recebendo acima de 13 salários mínimos.



**Gráfico 8: Nível salarial**

**Fonte: dados da pesquisa**

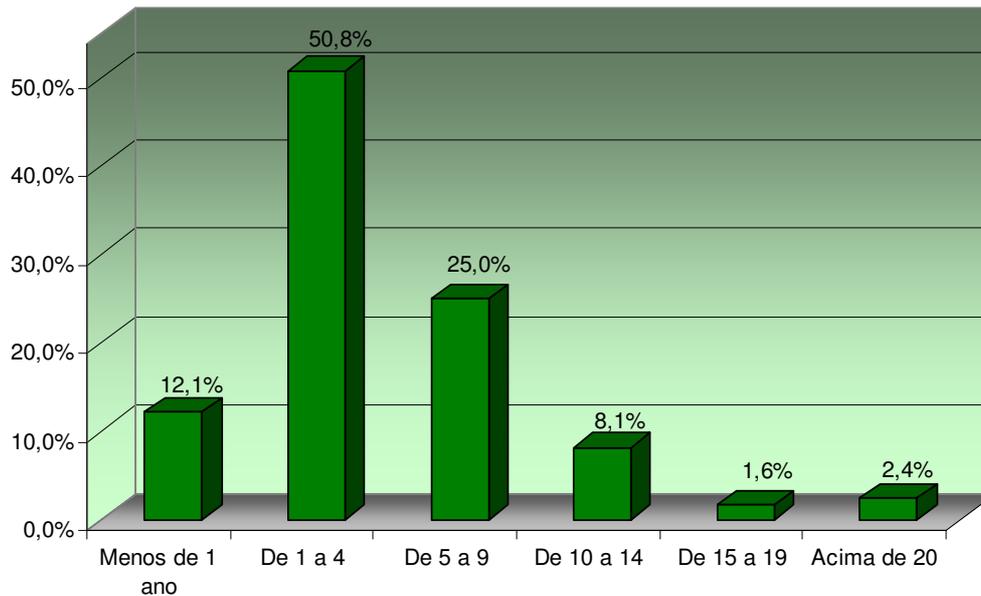
Em relação ao tempo de trabalho na empresa XYZ, 66,3% dos pesquisados estão na instituição a mais de cinco anos. Possivelmente, essas pessoas possuem um nível de conhecimento considerável sobre a empresa, o que sugere um maior envolvimento com a mesma. Os demais 33,9% da amostra, estão na XYZ até 4 anos.



**Gráfico 9: Tempo que trabalha na empresa**

**Fonte: dados da pesquisa**

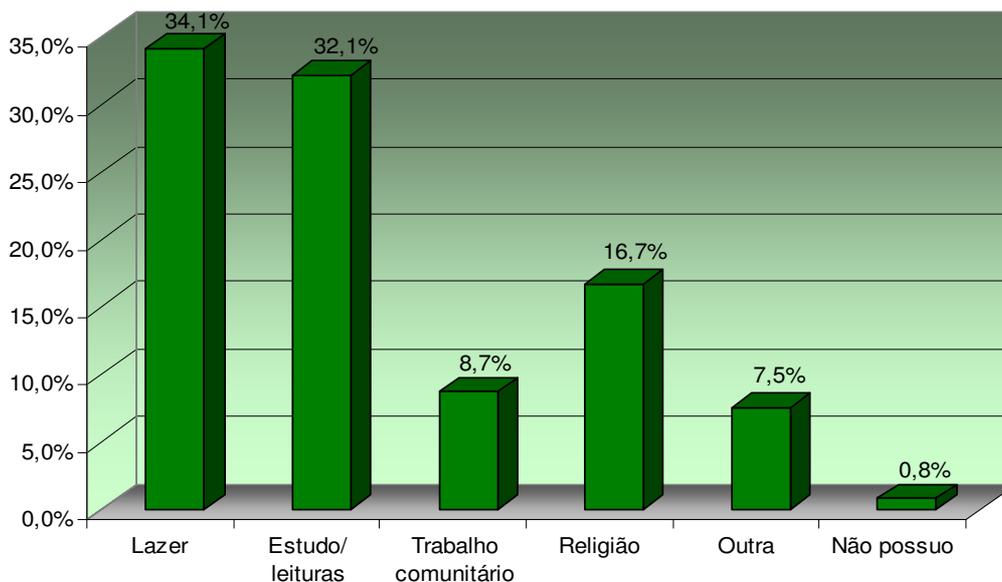
Mais da metade dos pesquisados (62,9%) exercem o cargo atual há um tempo relativamente pequeno (menos de 4 anos). Verifica-se, portanto, uma alta mobilidade na carreira, o que sugere um bom aproveitamento da força de trabalho disponível na empresa. Em entrevista, constatou-se as poucas ocasiões em que se busca um profissional no mercado de trabalho, preenchendo os cargos disponíveis por meio de promoção. O percentual restante, 37,1%, ocupam o cargo atual a mais de cinco anos.



**Gráfico 10: Tempo que exerce o cargo**

**Fonte: dados da pesquisa**

Dentre as pessoas que citaram ter alguma atividade fora da empresa, 34,1% delas possuem como atividade fora da XYZ o lazer e 32,1% ao estudo/ leituras. O restante da amostra dedica-se ao trabalho comunitário (8,7%), a religião (16,7%), a outras atividades (7,5%) e 0,8% relataram não possuir nenhuma outra atividade.



**Gráfico 11: Atividades fora da XYZ**

**Fonte: dados da pesquisa**

Em síntese, a amostra pesquisada na XYZ é composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino, média de idade acima de 31 anos, casados e com filhos. A maioria possui formação superior completa ou incompleta, grande parte com algum tipo de pós-graduação, completa ou não, ocupa a categoria ocupacional de analista e recebe salários que variam de R\$1.140,00 a R\$4.560,00.

### 5.1.2 Dimensões do Comprometimento

A seção 2 do questionário, referente às três dimensões do comprometimento em estudo, mediu a concordância que o pesquisado possui com as questões propostas para estudo, por meio de uma escala de concordância de 7,0 pontos. Significa dizer então que valores acima de 3,5 indicam concordância com a afirmativa, os exatamente 3,5 referem-se à zona intermediária entre a concordância e a discordância e escores abaixo de 3,5 apontam para a discordância com a afirmativa.

Na Tabela 22 do Apêndice, está representada a denominação dada a todas as questões dessa seção do questionário.

A Tabela 1 apresenta estatísticas descritivas das três dimensões analisadas. Observa-se que a dimensão afetiva foi o que apresentou maior média (5,35) e a dimensão instrumental a menor (3,73). Pela mediana, que é equivalente ao Percentil 50, tem-se a mesma conclusão.

**Tabela 1: Caracterização das dimensões do comprometimento**

Dimensão	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Percentil			Desvio Padrão
				25	50	75	
Afetiva	5,35	1,60	7,00	4,43	5,60	6,40	1,33
Normativa	4,07	1,00	6,71	3,14	4,14	5,00	1,28
Instrumental	3,73	1,00	6,50	3,00	3,75	4,50	1,14

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao comprometimento afetivo, esta dimensão está associada fundamentalmente ao fato de as pessoas considerarem que a XYZ merece sua lealdade (5,93), de sentirem-se emocionalmente envolvidas com a

instituição (5,62) e de sentirem-se em casa (5,46). Esses resultados confirmam estudos que demonstram que as pessoas comprometidas afetivamente tendem a estabelecer uma ligação psicológica com a organização, despertando sentimentos de pertencimento e lealdade, na medida em que os valores da empresa são introjetados pelo indivíduo (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979; SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Quanto ao comprometimento normativo, está associado ao imenso significado pessoal que a instituição tem para os pesquisados (5,76), além do fato de, na situação atual, trabalhar na XYZ ser realmente seu desejo pessoal (4,99) e as pessoas considerarem que devem muito a empresa (4,63). A dimensão normativa fundamenta-se na concepção de troca social dos empregados para com a organização, na qual este retribui as recompensas recebidas permanecendo na empresa. A internalização dos valores, procedimentos e normas da organização despertam no indivíduo um conjunto de pressões normativas, aflorando pensamentos de dever moral para com a organização e sentimentos de culpa associados ao pensamento de deixá-la (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Em relação ao comprometimento instrumental, este se associa preponderantemente ao fato de, na situação atual, os pesquisados considerarem que trabalhar na XYZ é, na realidade, uma necessidade (4,77), o que torna difícil, mesmo que quisessem, deixar a instituição agora (4,22). Ainda nessa dimensão, os pesquisados consideraram que, uma das poucas conseqüências negativas de deixar a XYZ agora, seria a falta de alternativas imediatas de emprego (3,54). Nota-se que os pesquisados parecem avaliar os custos de sua saída da XYZ, considerando os investimentos já feitos na organização e a possível dificuldade de recuperá-los, caso a deixassem. Desta forma, o vínculo estabelecido por eles com a organização está pautado no pensamento de troca econômica para com a mesma, nela permanecendo por necessidade (MEYER e ALLEN, 1984; SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

Os resultados gerais desta análise podem ser conferidos na Tabela 23 do Apêndice.

### 5.1.3 Políticas de Gestão de Pessoas

A seção 3 do questionário refere-se às políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela XYZ, abordando afirmações que foram classificadas em nove políticas, como mostra a Tabela 2.

Também para esta seção foi utilizada escala visando medir a concordância que o pesquisado possui com as questões propostas para estudo, por meio de uma escala de 7,0 pontos **considerando valores acima de 3,5 como concordância com a afirmativa; 3,5 exato, representa a zona intermediária entre a concordância e a discordância; e valores abaixo de 3,5 revelam discordância com a afirmativa.**

**Tabela 2: Siglas das políticas**

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>
BEM	Benefícios
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RS	Recrutamento e Seleção
TD	Treinamento
AT	Ambiente de Trabalho
CAR	Carreira
COM	Comunicação
REM	Remuneração
RECH	Relacionamento com chefia

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 24 do Apêndice mostra a denominação dada a todas as questões dessa seção do questionário.

Na Tabela 3 estão representadas as estatísticas descritivas obtidas para as políticas de gestão de pessoas. As melhores médias foram atribuídas às políticas de benefícios (5,41), ao ambiente de trabalho (4,88), ao

relacionamento com a chefia (4,72) e às atividades de treinamento e desenvolvimento (4,65). Na mediana, situam-se as políticas de comunicação (4,28), qualidade de vida no trabalho (4,25) e recrutamento e seleção (4,24). As médias mais baixas foram atribuídas pelos respondentes às políticas de remuneração (3,13) e de carreira (3,61).

**Tabela 3: Caracterização das políticas de gestão de pessoas**

Políticas de gestão de pessoas	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Percentil			Desvio Padrão
				25	50	75	
BEM	5,41	1,00	7,00	4,50	5,50	6,50	1,33
AT	4,88	1,71	7,00	4,18	5,00	5,86	1,27
RECH	4,72	1,00	7,00	3,78	4,88	6,09	1,60
TD	4,65	1,00	7,00	3,60	5,00	5,80	1,58
COM	4,28	1,00	7,00	3,33	4,33	5,46	1,42
QVT	4,25	1,00	7,00	3,00	4,25	5,25	1,48
RS	4,24	1,00	7,00	3,33	4,50	5,33	1,48
CAR	3,61	1,00	6,75	2,28	3,88	4,75	1,47
REM	3,13	1,00	7,00	1,75	3,00	4,44	1,65

Fonte: Dados da pesquisa

A maior média, conferida aos benefícios oferecidos pela instituição, deve-se ao fato de os pesquisados considerarem que esta política não só atende aos seus anseios (5,44) como também são compatíveis com a prática de mercado (5,42). **Para Demo (2008) o investimento em benefícios deve fazer parte das estratégias da organização para fortalecer o envolvimento do empregado para com a mesma. A política de benefícios também é citada por Abbad, Pilat e Borges-Andrade (1999) como um dos itens que, a partir de uma percepção favorável do trabalhador, fortalece seu envolvimento com a organização.**

A liberdade para decidir como fazer seu trabalho (5,31) e para expressar novas idéias e novas maneiras de executar tarefas foi considerada relevante para os pesquisados (5,21). O respeito no setor de trabalho parece ser um aspecto significativo para a maioria deles (5,06).

O relacionamento com a chefia foi considerado bom para a maioria dos pesquisados (5,78), com especial destaque o tratamento dispensado pelo superior (5,08) e pelo seu senso de justiça (4,94). **Conforme afirma Demo (2008) aspectos como estímulo a participação, reconhecimento, qualidade dos**

relacionamentos e tratamento embasado no respeito e atenção, são importantes atributos de uma política de envolvimento.

Quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento, destacam-se, na percepção dos respondentes, as reais oportunidades de participar de atividades de treinamento (5,23), sendo que o conteúdo aprendido possibilita tanto a melhoria da produtividade (4,88) quanto o desenvolvimento do potencial humano dos funcionários (4,75). **Demo (2008) destaca a política de treinamento e desenvolvimento como uma das políticas cuja percepção favorável por parte do empregado pode favorecer seu envolvimento com a organização.**

A maioria dos pesquisados declara conhecer as metas da XYZ (5,69), considerando serem informados sobre as condições de trabalho e carreira, de maneira clara e objetiva, já no processo de admissão (4,23). Parece haver clareza também na comunicação das normas, segundo os respondentes (4,22).

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, a maioria da amostra considera haver sobrecarga de trabalho (5,17), fato comum a diversas empresas. Em especial, na XYZ, deve-se considerar a representatividade das micro e pequenas empresas no cenário empresarial mineiro, o que certamente afeta a carga de trabalho de seus empregados. No entanto, as condições físicas do ambiente de trabalho (4,83) bem como o apoio psicológico oferecido pela XYZ (4,59) parecem atender às necessidades dos pesquisados. **Como assevera Demo (2008) a empresa deve esforçar-se em oferecer boas condições de trabalho aos seus empregados, por meio de programas de qualidade de vida, prevenção de doenças e stress no trabalho.**

Na percepção dos pesquisados, a política de recrutamento e seleção da empresa é capaz de selecionar profissionais para a XYZ (4,59). Também é ressaltada a possibilidade de transferência do funcionário em atendimento a uma necessidade pessoal (4,10) e a utilização de critérios claros e justos na seleção de pessoas (4,07).

As políticas de remuneração e carreira apresentaram escores mais baixos em relação às demais. Em que pese a tradicional queixa salarial, estas políticas merecem maior atenção da Unidade de Gestão de Pessoas, pois as médias obtidas revelam insatisfação dos funcionários com esses itens. **No entanto, no que diz respeito à política de carreira, destaca-se a oportunidade de o empregado participar das decisões que se referem ao seu trabalho (4,69), na crença nas chances de alcançar cargos de nível mais elevado (4,26) e no reconhecimento de que a XYZ oferece boas oportunidades de carreira (3,84).**

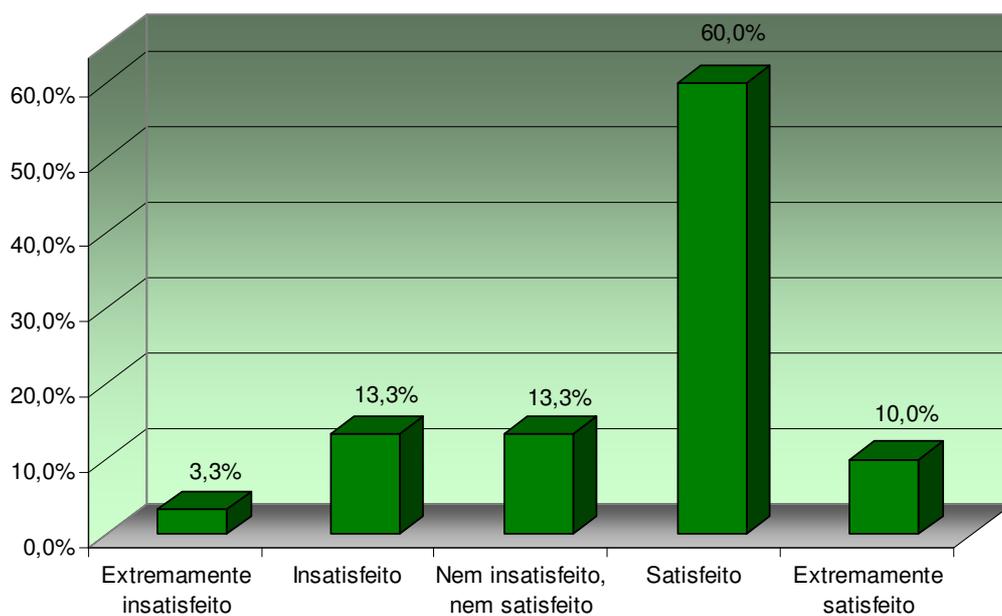
Em relação à remuneração, destaca-se a percepção de adequação do salário recebido, quando comparado ao de outros funcionários da XYZ de nível escolar equivalente ao do pesquisado (3,42), o mesmo acontecendo quando da comparação do salário recebido em relação ao trabalho realizado (3,39) e a comparação do salário recebido ao de outras pessoas com formação escolar equivalente, em outras empresas do mercado (3,02). Considerando a escala adotada nesse estudo, as média acima denotam insatisfação com os itens pesquisados, uma vez que os escores estão abaixo de 3,5, indicando discordância com a afirmativa.

Os resultados gerais desta análise podem ser conferidos na Tabela 25 do Apêndice.

#### **5.1.4 Satisfação geral com a empresa e condições de trabalho**

A seguir, são apresentados os resultados obtidos para as duas últimas questões do questionário. Estas questões tratam do grau de satisfação dos empregados com a XYZ e das características que os respondentes julgam mais importantes, caso fossem escolher outra empresa para trabalhar.

O gráfico 11 mostra o nível de satisfação dos funcionários com a empresa pesquisada. Observa-se que apenas 16,6% deles estão insatisfeitos de alguma forma. Em contrapartida, 70% estão satisfeitos ou extremamente satisfeitos. O restante da amostra não se manifesta nem satisfeito nem insatisfeito (13,3%).



**Gráfico 11: Satisfação com o trabalho**

**Fonte: dados da pesquisa**

Na Tabela 4, estão os percentuais obtidos para as características que os pesquisados julgam como mais importantes na hora de se escolher outra empresa para trabalhar.

**Tabela 4: Características importantes em uma empresa**

<b>Característica</b>	<b>Porcentagem</b>
A que oferecesse melhores condições de realização profissional	18,2%
A que tivesse um bom ambiente de trabalho	16,8%
A que pagasse melhor salário	15,9%
A que oferecesse um sistema de promoção mais justo	12,0%
A que oferecesse melhores oportunidades de inovação	10,1%
A que oferecesse amplas oportunidades de treinamento	9,1%
A que oferecesse melhores condições de estabilidade no emprego	8,2%
A que tivesse um bom conceito no país	4,7%
A que tivesse melhores planos de aposentadoria	3,0%
A que tivesse planos de saúde mais adequados	2,1%

Fonte: Dados da pesquisa

A característica “A que oferecesse melhores condições de realização profissional” citada no questionário foi apontada pelos respondentes como a mais importante (18,2% das respostas). Pesquisas realizadas constataam que o elevado nível de escolaridade gera expectativas maiores em relação à organização (Mowday, Porter, Steers, 1982). Uma vez que ascensão na carreira é um dos fatores de realização profissional, essa assertiva parece ratificar a insatisfação dos pesquisados com a política de carreira adotada pela XYZ.

Em contrapartida, o ambiente de trabalho recebeu a pontuação de 16,8% - que lhe confere o segundo lugar dentre as características consideradas mais importantes em uma empresa - o que, se comparado com a média 4,88% obtida pela política Ambiente de Trabalho (Tab. 4), parece justificar o alto percentual de funcionários satisfeitos ou muito satisfeitos com a XYZ, qual seja 70% (Gráfico 11).

A característica considerada como a menos importante foi a “A que tivesse planos de saúde mais adequados”, com apenas 2,1% das respostas. O score

obtido também confirma dados anteriores, indicando a satisfação dos pesquisados com a política de benefícios adotada pela instituição (média 5,41), conforme foi demonstrado na Tabela 4.

## **5.2 Análise bivariada**

Nesta seção é apresentada a associação entre variáveis demográfico-ocupacionais com as de comprometimento e de políticas de gestão de pessoas, bem como a associação de variáveis de comprometimento e de políticas de gestão de pessoas entre si. Nas variáveis demográfico-ocupacionais, foram incluídas questões relacionadas à satisfação geral com a empresa.

### **5.2.1 Associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais com as dimensões do comprometimento organizacional**

Esta seção apresenta os resultados da associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais e de satisfação geral com a empresa com as dimensões do comprometimento organizacional. Segundo Costa e Bastos (2005), características como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo e tempo na organização, salário dentre outros, são variáveis consideradas antecedentes do comprometimento, o que justifica as correlações efetuadas. Para verificar se existe alguma diferença nos escores médios dos tipos de variáveis associados, foi realizado o teste de *Kruskal Wallis*, que testa as seguintes hipóteses:

*H<sub>0</sub>: as médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos*

*H<sub>1</sub>: Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores*

A Tabela 5 apresenta o P-valor obtido para cada teste realizado. Foram marcados de negrito as associações que apresentaram P-valor  $p < .01$ ,  $p < .05$  e  $p < .10$ , o que nos faz rejeitar a hipótese nula e concluir que existe alguma diferença significativa nos escores médios dos diferentes grupos estudados.

A dimensão afetiva exibiu associações significativas com satisfação com a empresa, com a idade e com o número de filhos. Já a dimensão normativa, revelou associações mais significativas com a satisfação com a XYZ e também com o tempo de trabalho na empresa. Por último, a dimensão instrumental apresentou associações com o cargo, tempo de trabalho na empresa e tempo no exercício do cargo.

**Tabela 5: Variáveis demográfico-ocupacionais X dimensões do comprometimento**

Variável	Dimensões		
	Afetivo	Normativo	Instrumental
Sexo	0,575	0,106	0,338
Idade	<b>0,020**</b>	0,104	0,861
Estado civil	0,171	0,259	0,313
Filhos	<b>0,072*</b>	0,237	0,320
Escolaridade	0,760	0,397	0,931
Cargo	0,449	0,915	<b>0,029**</b>
Salário	0,273	0,571	0,336
Tempo de empresa	0,110	<b>0,020**</b>	<b>0,026**</b>
Tempo no cargo	0,987	0,814	<b>0,058*</b>
Satisfação geral	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	0,449

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

Como afirmam Siqueira e Gomide Jr. (2006), já é possível estabelecer uma relação indireta entre as variáveis pessoais e o comprometimento, já que estas impactam a diretamente a satisfação no trabalho. Nota-se que pessoas com alto nível de satisfação com a empresa tendem a estabelecer vínculos afetivos com a mesma.

A partir dos valores apresentados, observa-se uma tendência de que quanto maior a idade, maior é a média do comprometimento afetivo, tendo esta associação se mostrado significativa em um nível de  $p < .05$ . Esta assertiva pode ser confirmada por estudos que demonstram que maiores níveis de comprometimento tendem a estar associados a maiores medidas de idade (COSTA e BASTOS, 2005).

Em relação ao fato de ter filhos, pode-se considerar que além da segurança de um emprego, a política de benefícios da empresa voltada para este fim, com a oferta de benefícios tais como auxílio creche, assistência médica extensiva aos dependentes e seguro de vida, tende a favorecer o estabelecimento do vínculo afetivo do empregado para com a instituição.

Quanto ao comprometimento normativo, percebe-se a correlação entre o tempo de XYZ e o estabelecimento desse tipo de vínculo com a mesma. Isso sugere que, com o passar do tempo, o funcionário tende a introjetar os valores e normas da instituição. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2005), após receber as recompensas organizacionais, o indivíduo comprometido normativamente considera-se obrigado a retribuí-la nela permanecendo. Para os autores, o comprometimento normativo é capaz de predizer, diretamente, níveis de satisfação no trabalho e, indiretamente, vínculos afetivos com a organização. Tal afirmativa se confirma pela obtenção de um nível de significância  $p < .01$  para o item satisfação geral com a empresa para os comprometidos normativamente.

Pode-se caracterizar o comprometimento instrumental como uma relação de troca estabelecida entre o empregado e a empresa, na qual aquele avalia os custos de sua saída. Para Siqueira e Gomide (2005) o indivíduo, ao estabelecer o vínculo instrumental com a empresa, avalia positivamente os resultados dos investimentos feitos na organização, quais sejam a posição alcançada, privilégios ocupacionais, benefícios aos mais antigos, dentre outros. Assim, é possível compreender a correlação estabelecida na pesquisa em questão entre cargo ocupado, tempo no cargo e tempo de empresa com a dimensão instrumental.

No Apêndice encontram-se as tabelas que apresentam os escores médios para os grupos que tem alguma diferença significativa entre eles (Tabelas 26 a 31).

#### **4.2.2 Associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais com as políticas de gestão de pessoas**

Esta seção apresenta os resultados da associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais e de satisfação geral com a empresa com as políticas de gestão de pessoas.

Para verificar se a média das políticas de gestão de pessoas difere-se de alguma variável demográfico-ocupacionais e de nível de satisfação geral com a empresa, foi feito o teste de *Kruskal Wallis*. Pela Tabela 6, pode-se observar o P-valor obtido para cada uma das associações, sendo que estão marcados de negrito aquelas que apresentaram P-valor  $p < .01$ ,  $p < .05$  e  $p < .10$ , ou seja, são os testes que revelam a existência de alguma diferença na média dos escores para os grupos estudados.

A satisfação geral estabeleceu associação com todas as políticas de gestão de pessoas em nível de significância  $p < .01$ . A remuneração também apresentou valores menores que  $p < .01$  para a associação com quase todas as variáveis demográfico-ocupacionais, com exceção do sexo, do estado civil e da escolaridade. A política de carreira estabeleceu associação com o sexo e com a escolaridade em nível de significância  $p < .05$ . Já o ambiente de trabalho revelou associação com sexo em  $p < .05$  e com filhos em  $p < .10$ . Por fim, o recrutamento e seleção associou-se ao sexo em  $p < .10$ .

**Tabela 6: Variáveis demográfico-ocupacionais X políticas de gestão de pessoas**

Variável	Políticas de gestão de pessoas								
	BEN	AT	RECH	TD	COM	QVT	RS	CAR	REM
Sexo	0,917	<b>0,039**</b>	0,110	0,822	0,224	0,681	<b>0,090*</b>	<b>0,036**</b>	0,798
Idade	0,170	0,207	0,811	0,218	0,384	0,280	0,210	0,378	<b>0,000***</b>
Estado civil	0,357	0,433	0,988	0,491	0,962	0,521	0,710	0,528	0,119
Filhos	0,364	<b>0,073*</b>	0,194	0,829	0,584	0,947	0,595	0,291	<b>0,004***</b>
Escolaridade	0,924	0,153	0,138	0,470	0,215	0,548	0,335	<b>0,039**</b>	0,311
Cargo	0,279	0,435	0,858	0,815	0,487	0,736	0,554	0,787	<b>0,000***</b>
Salário	0,496	0,764	0,196	0,642	0,454	0,250	0,224	0,472	<b>0,000***</b>
Tempo de	0,908	0,784	0,415	0,313	0,317	0,557	0,126	0,602	

empresa										<b>0,000***</b>
Tempo no cargo	0,568	0,946	0,613	0,851	0,563	0,791	0,153	0,355		<b>0,001***</b>
Satisfação geral	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,001***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* p< .10, \*\* p< .05, \*\*\* p< .01

É possível observar que, quanto maior é o nível de satisfação dos pesquisados, mais positiva é a avaliação das políticas de gestão de pessoas. Conforme assevera Lawler (2003), quanto mais a empresa trata bem as pessoas, mais elas estarão motivadas para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Assim, para o autor, as políticas de atração, retenção, motivação e gestão de pessoas talentosas conferem competitividade à organização.

Apesar de não se observar nenhum comportamento padrão das médias, destaca-se que os funcionários com curso superior incompleto apresentam maior média para a política de carreira. Isso sugere que, de um modo geral, as pessoas iniciam sua carreira na XYZ, com expectativas de ascensão profissional. Uma característica que pode ser observada na XYZ é uma “vocação” para formar mão de obra especializada, o que explica os números apresentados.

Percebe-se uma tendência ao aumento da média atribuída pelos pesquisados a remuneração, à medida que sua idade aumenta, quando têm filhos, quando ascendem na carreira e, conseqüentemente, passam a ter uma remuneração maior. O tempo de atuação na XYZ e no cargo também influenciam positivamente na percepção dos pesquisados em relação à remuneração. Isso sugere que a política de remuneração praticada pela XYZ atende aos anseios de seus funcionários mais antigos. Vale ressaltar que os funcionários com menos de um ano de atuação na XYZ também avaliam positivamente sua política de remuneração, possivelmente em função de estarem “recém chegados” do mercado de trabalho, em situação de desemprego ou de insatisfação no emprego anterior.

Portanto, a insatisfação em relação à política de remuneração praticada pela XYZ, parece concentrar-se preponderantemente nos ocupantes dos cargos de

auxiliar, assistente e analista (espaço ocupacional que agrega maior número de pesquisados), naqueles que recebem de 2 a 12 salários mínimos (o que corresponde a 84,6% da amostra) e aqueles que estão na empresa de 1 a 9 anos (equivalente a 58,9% dos respondentes).

Informações detalhadas sobre estas análises podem ser vistas nas Tabelas 32 a 40 do Apêndice.

#### **4.2.3 Associação entre comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas**

Esta seção apresenta a associação entre as dimensões do comprometimento organizacional com as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ.

Calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis estudadas na Seção II (Dimensões do Comprometimento) e as da Seção III (Políticas de Gestão de Pessoas). Na Tabela 7, estão apresentados esses índices de correlação. **Vale ressaltar que, quanto maior o coeficiente, ou seja, quanto mais se aproxima de 1, maior é o valor da correlação entre as variáveis analisadas. Valores acima de 0 indicam uma correlação positiva.**

**Tabela 7: Correlação entre Dimensões do Comprometimento e Políticas de Gestão de pessoas**

Fatores	Afetivo	Normativo	Instrumental
BEN	0,333	0,227	0,013
AT	0,657	0,549	0,167
RECH	0,575	0,501	0,199
TD	0,523	0,457	0,090
COM	0,500	0,450	0,097
QVT	0,288	0,211	0,086
RS	0,413	0,431	0,063
CAR	0,499	0,493	0,126
REM	0,444	0,368	0,082

Fonte: Dados da pesquisa

Com base dos dados apresentados na Tabela 7, parece evidente que as políticas de gestão de pessoas pesquisadas influenciam mais fortemente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Os maiores valores

obtidos referem-se ao ambiente de trabalho (0,657) para o comprometimento afetivo e (0,549) para o normativo. Vale ressaltar ainda o relacionamento com a chefia (0,575) para a dimensão afetiva e (0,501) para a normativa. É possível supor que a habilidade da chefia no trato com sua equipe, utilizando de critérios justos para suas decisões, influencia positivamente no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, pautado pela autonomia, liberdade de expressão e respeito.

De acordo com a tabela, as políticas de benefícios, de qualidade de vida no trabalho e de recrutamento e seleção possuem uma correlação relativamente pequena com as dimensões do comprometimento, o que significa que essas práticas não interferem significativamente nos níveis de comprometimento dos empregados pesquisados. Percebe-se, ainda, a fraca correlação entre as políticas de gestão de pessoas e o comprometimento instrumental, ainda que se destaque o relacionamento com a chefia (0,199), o ambiente de trabalho (0,165) e a política de carreira (0,126).

Observa-se ainda que a política de carreira (0,493) possui maior significância para o comprometido normativamente, seguida de treinamento e desenvolvimento (0,457) e comunicação (0,450). Para os comprometidos afetivamente, essas políticas apresentam a seguinte pontuação: treinamento (0,523), comunicação (0,500) e carreira (0,499).

A magnitude das correlações da Tabela 7 evidencia que as políticas de gestão de pessoas existentes na empresa XYZ, de um modo geral, possuem maior significância, no que se refere à amostra pesquisada, para os comprometidos afetivamente. Ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento e comunicação foram as políticas que se destacaram nessa associação.

### **5. 3 Análise multivariada**

A estatística multivariada utilizada foi a Análise de Cluster, com o objetivo de se estabelecer possíveis agrupamentos para as dimensões do comprometimento de Meyer e Allen (1991). Pretendia-se, também, caracterizar os grupos de acordo com as políticas de gestão de pessoas e aspectos demográfico-ocupacionais.

A análise de cluster revelou como agrupamentos: (a) cluster 1: empregados nem comprometidos, nem descomprometidos; (b) cluster 2: empregados comprometidos nas três dimensões; (c) cluster 3: empregados comprometidos afetivamente; e (d) cluster 4: empregados descomprometidos nas três dimensões.

Na Tabela 8, estão representados os números de indivíduos em cada cluster. Observa-se que os clusters 2 e 3 possuem um contingente maior de casos, revelando, respectivamente, empregados comprometidos nas três dimensões e apenas afetivamente.

**Tabela 8: Caracterização final dos clusters**

Cluster	Identificação	Casos	%
1	nem comprometidos, nem descomprometidos	24	19,50
2	comprometidos nas três dimensões	50	40,50
3	Comprometidos afetivamente	36	29,00
4	Descomprometidos nas três dimensões	14	11,00
	Total	124	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se o maior número de funcionários comprometidos nas três dimensões.

A Tabela 9 mostra as médias das dimensões do comprometimento em cada cluster.

**Tabela 9: Média das dimensões de comprometimento por cluster**

Cluster	Identificação	Dimensões do comprometimento		
		Afetivo	Normativo	Instrumental

1	nem comprometidos, nem descomprometidos	4,06	3,31	3,77
2	comprometidos nas três dimensões	6,27	5,13	4,61
3	comprometidos afetivamente	5,34	3,98	2,33
4	descomprometidos nas três dimensões	3,00	1,81	2,82

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 9 que as maiores que as maiores médias encontram-se na dimensão afetiva e as menores na dimensão normativa e instrumental.

A Tabela 10 mostra os níveis de significância para as dimensões de comprometimento caracterizadoras dos clusters revelados na análise.

**Tabela 10: Significância dos clusters**

	ANOVA					
	Cluster		Erro		F	Sig.
	Quadrado Médio	Graus de liberdade	Quadrado Médio	Graus de liberdade		
Afetivo	55,88	3	,42	120	131,92	,00
Normativo	47,10	3	,51	120	91,80	,00
Instrumental	26,52	3	,66	120	40,13	,00

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de variância – ANOVA – foi a técnica estatística utilizada para verificar diferenças entre os grupos com relação às dimensões do comprometimento. Nesse teste deve ser analisado o nível de significância. Caso ele assuma valores menores que .05 a hipótese nula de que as variâncias são iguais deve ser rejeitada. Como os níveis de significância das dimensões do comprometimento são menores que .05, as diferenças entre elas nos agrupamentos são consideradas estatisticamente relevantes (MALHOTRA, 2001).

A fim de caracterizar mais detalhadamente as dimensões de comprometimento conforme os fatores demográfico-ocupacionais da amostra pesquisada foi feita a tabulação cruzada entre estas e os clusters obtidos. A distribuição de frequência deve ser utilizada para este fim uma vez que as variáveis demográfico-ocupacionais são ordinais ou dicotômicas em sua maioria.

A tabela 11 apresenta o cruzamento da variável sexo com os clusters obtidos.

**Tabela 11: Tabulação cruzada: Sexo X Clusters**

Sexo						
Cluster	Masculino		Feminino		Total	
1 nem comprometidos, nem descomprometidos	13	54,2 %	11	45,8 %	24	100,0 %
2 comprometidos nas três dimensões	23	46,0 %	27	54,0 %	50	100,0 %
3 comprometidos afetivamente	16	44,4 %	20	55,6 %	36	100,0 %
4 Descomprometidos nas três dimensões	7	50,0 %	7	50,0 %	14	100,0 %
Total	59	47,6 %	65	52,4 %	124	100,0 %

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o percentual maior de mulheres em comparação aos homens concentra-se nos clusters 2 e 3, daqueles comprometidos nas três dimensões e apenas afetivamente. Estes dados ratificam conclusões de pesquisas que demonstram maiores níveis de comprometimento associados a mulheres (COSTA e BASTOS, 2005).

Na tabela 12 está o cruzamento da faixa etária com os clusters encontrados.

**Tabela 12: Tabulação cruzada: Faixa etária X Cluster**

Faixa Etária							
Cluster	Até 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	Acima de 45 anos	Total



1	11	45,8%	11	45,8%	1	4,2%	1	4,2%					24	100%
2	12	24,0%	31	62,0%	4	8,0%	1	2,0%			2	4,0%	50	100%
3	10	27,8%	20	55,6%	4	11,1%			1	2,8%	1	2,8%	36	100%
4	7	50,0%	6	42,9%	1	7,1%							14	100%
Total	40	32,3%	68	54,8%	10	8,1%	2	1,6%	1	0,8%	3	2,4%	124	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

Percebe-se uma maior concentração de pessoas casadas nos clusters 2 e 3, dos comprometidos nas três dimensões (62%) e apenas afetivamente (55,6%). Estes dados também confirmam estudos anteriores, cujos resultados mostram que pessoas casadas tendem a estabelecer maiores níveis de comprometimento com a organização (COSTA e BASTOS, 2005).

Por meio da tabela 14, é possível conhecer os dados do cruzamento entre o fato de ter filhos e os clusters.

**Tabela 14: Tabulação cruzada: Filhos X Cluster**

Tem Filhos?						
Cluster	Não		Sim		Total	
1 nem comprometidos, nem descomprometidos	16	66,7%	8	33,3%	24	100%
2 comprometidos nas três dimensões	21	42,9%	28	57,1%	49	100%
3 comprometidos afetivamente	18	50,0%	18	50,0%	36	100%
4 descomprometidos nas três dimensões	8	61,5%	5	38,5%	13	100%
Total	63	51,6%	59	48,4%	122	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a maior parte dos empregados que compõem os grupos dos comprometidos nas três dimensões (57,1%) e os comprometidos na dimensão afetiva (50%) possuem filhos. Por sua vez, o grupo dos nem comprometidos, nem descomprometidos e descomprometidos nas três dimensões é composto, em sua maioria, por pessoas sem filhos (66,7%) e (61,5%), respectivamente.

A seguir, na tabela 15, estão os resultados da tabulação cruzada do número de filhos e os clusters.

**Tabela 15: Tabulação cruzada: Número de filhos X Cluster**

Cluster	Número de filhos												Total	
	0		1		2		3		4		5			
1	16	66,7%	7	29,2%	1	4,2%							24	100%
2	21	42,9%	7	14,3%	17	34,7%	1	2,0%	3	6,1%			49	100%
3	18	50,0%	7	19,4%	6	16,7%	4	11,1%			1	2,8%	36	100%
4	8	61,5%	2	15,4%	1	7,7%	2	15,4%					13	100%
Total	63	51,6%	23	18,9%	25	20,5%	7	5,7%	3	2,5%	1	0,8%	122	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

A maioria dos componentes do cluster dos comprometidos nas três dimensões (57,1%) possui filhos. Esse dado confirma a suposição de que o fato de ter filhos tende a levar o indivíduo a estabelecer um vínculo maior com a organização, sobretudo pela necessidade de segurança e estabilidade. Ratificando essa suposição, os grupos dos nem comprometidos, nem descomprometidos e dos descomprometidos nas três dimensões são compostos por 66,7% e 61,5%, respectivamente, de pessoas sem filhos. Quanto aos comprometidos afetivamente, há um equilíbrio quanto a esse fator, com 50% dos indivíduos com filhos e 50% sem tê-los.

Os dados do cruzamento entre a escolaridade dos pesquisados e os clusters podem ser vistos na tabela 16.

**Tabela 16: Tabulação cruzada: Escolaridade X Cluster**

Cluster	Escolaridade														Total	
	2º grau completo		Superior incompleto		Superior completo		Pós-graduação incompleto		Pós-graduação completo		Mestrado incompleto		Mestrado completo			
1			3	12,5%	2	8,3%	2	8,3%	13	54,2%	3	12,5%	1	4,2%	24	100%
2	1	2,0%	8	16,0%	2	4,0%	6	12,0%	25	50,0%	5	10,0%	3	6,0%	50	100%
3	1	2,8%	4	11,1%	3	8,3%	6	16,7%	19	52,8%	2	5,6%	1	2,8%	36	100%
4	1	7,1%	1	7,1%	2	14,3%	1	7,1%	8	57,1%	1	7,1%			14	100%
Total	3	2,4%	16	12,9%	9	7,3%	15	12,1%	65	52,4%	11	8,9%	5	4,0%	124	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

Observa-se que a maioria da amostra com maior escolaridade está presente no cluster dos comprometidos nas três dimensões e afetivamente apenas, confirmando a escolaridade como um antecedente do comprometimento (COSTA e BASTOS, 2005). Considerando que, quanto maior a escolaridade, maior será o grau de exigência do indivíduo ao estabelecer vínculos positivos com a organização, compreende-se tais resultados em sua relação com a satisfação geral com a empresa.

Dando continuidade ao cruzamento das variáveis demográfico-ocupacionais com os clusters, foi feita a tabulação cruzada entre o cargo ocupado pelos pesquisados e o cluster ao qual pertencem, cujos resultados se encontram na tabela 17.

**Tabela 17: Tabulação cruzada: Cargo X Clusters**

Cargo	
-------	--

Cluster	Auxiliar		Assistente		Analista		Consultor interno		Gerente		Total	
	1	1	4,3%	9	39,1%	13	56,5%					23
2	3	6,0%	11	22,0%	32	64,0%	3	6,0%	1	2,0%	50	100%
3	1	2,8%	11	30,6%	16	44,4%	4	11,1%	4	11,1%	36	100%
4	1	7,1%	4	28,6%	7	50,0%	1	7,1%	1	7,1%	14	100%
Total	6	4,9%	35	28,5%	68	55,3%	8	6,5%	6	4,9%	123	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

Os analistas estão mais presentes no cluster dos comprometidos nas três dimensões, os assistentes no mesmo cluster, inclusive no cluster dos comprometidos afetivamente e, por fim os gerentes e consultores estão em maioria no cluster dos comprometidos afetivamente e os auxiliares nos comprometidos nas três dimensões.

Na Tabela 18 estão os dados referentes à tabulação cruzada entre o salário e os clusters.

**Tabela 18: Tabulação cruzada: Salário X Cluster**

Cluster	Salário												Total	
	Até 2 SM		De 3 a 7 SM		De 8 a 12 SM		De 13 a 17 SM		De 18 a 22 SM		Acima de 23 SM			
1	1	4,2%	13	54,2%	8	33,3%	2	8,3%					24	100%

2	2	4,0%	19	38,0%	23	46,0%	4	8,0%	2	4,0%			50	100%
3	1	2,8%	13	36,1%	13	36,1%	3	8,3%	2	5,6%	4	11,1%	36	100%
4	2	14,3%	6	42,9%	4	28,6%	1	7,1%			1	7,1%	14	100%
Total	6	4,8%	51	41,1%	48	38,7%	10	8,1%	4	3,2%	5	4,0%	124	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

Nota-se que o cluster dos comprometidos nas três dimensões e afetivamente apenas incluem os empregados que recebem os maiores salários, algo que reforça a remuneração não ter sido uma política que os afeta no dia-a-dia de trabalho, como demonstrado na Tabela 21.

Pela Tabela 19 pode-se observar os resultados do cruzamento entre tempo de empresa e cluster.

**Tabela 19: Tabulação cruzada entre Tempo de empresa X Cluster**

Cluster	Tempo empresa							Total						
	Menos de 1 ano	De 1 a 4 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	De 15 a 19 anos	Acima de 20 anos								
1	1	4,2%	11	45,8%	6	25,0%	3	12,5%	3	12,5%			24	100%



1	3	12,5%	12	50,0%	7	29,2%	2	8,3%					24	100%
2	6	12,0%	27	54,0%	14	28,0%	2	4,0%	1	2,0%			50	100%
3	4	11,1%	17	47,2%	7	19,4%	5	13,9%	1	2,8%	2	5,6%	36	100%
4	1	7,1%	8	57,1%	3	21,4%	1	7,1%			1	7,1%	14	100%
Total	14	11,3%	64	51,6%	31	25,0%	10	8,1%	2	1,6%	3	2,4%	124	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

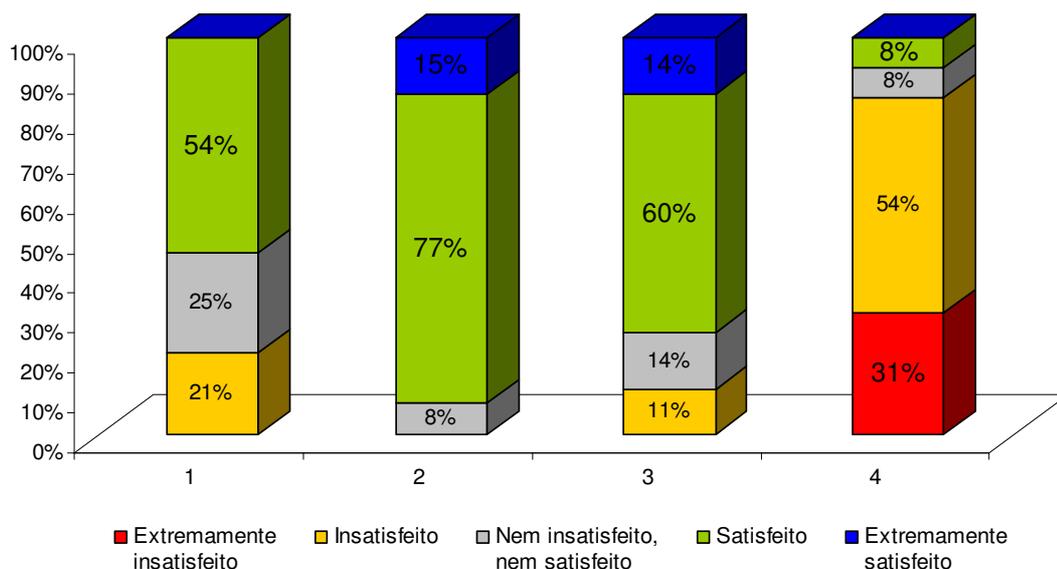
Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

Percebe-se maior concentração de comprometidos nas três dimensões e afetivamente apenas exercendo o cargo atual de 1 a 4 anos. O mesmo tempo no cargo possui a maioria dos descomprometidos nas três dimensões. Nota-se a influencia do cargo nos níveis de comprometimento do empregado com a instituição (COSTA e BASTOS, 2005).

Finalizando as análises cruzadas, o gráfico 12 apresenta os dados obtidos associação entre a satisfação geral com a empresa e os clusters.



**Gráfico 12 – Nível de satisfação associada a cada cluster**

O cluster 1, grupo dos nem comprometidos nem descomprometidos, revelou que 54% de seus ocupantes estão satisfeitos com a XYZ, 25% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 21% estão insatisfeitos.

O cluster 2, daqueles comprometidos nas três dimensões, apresentou 15% de empregados extremamente satisfeitos, 77% satisfeitos e 8% nem insatisfeitos, nem satisfeitos com a empresa.

O cluster 3, referente aos empregados comprometidos afetivamente, é composto por 14% de pessoas extremamente satisfeitas, 60% satisfeitas, 14% nem insatisfeitas, nem satisfeitas e 11% insatisfeitas com a XYZ.

E o cluster 4, dos empregados descomprometidos nas três dimensões, revelou 8% de pessoas satisfeitas, 8% nem insatisfeitas, nem satisfeitas, 54% insatisfeitas e 31% extremamente insatisfeitas com a empresa.

Na Tabela 21, estão as médias obtidas para os fatores relativos às políticas de Gestão de Pessoas.

**Tabela 21: Distribuição da média dos fatores de gestão de pessoas por cluster**

Cluster	BEN	AT	RECH	TD	COM	QVT	RS	CAR	REM
1	4,83	4,30	4,20	4,10	3,68	3,80	3,89	3,05	2,29
2	5,72	5,48	5,47	5,26	4,79	4,65	4,71	4,17	3,64
3	5,60	5,20	4,87	4,92	4,54	4,36	4,41	3,83	3,44
4	4,82	2,94	2,57	2,79	2,80	3,32	2,76	2,00	1,96

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Cluster 1: nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: comprometidos afetivamente

Cluster 4: descomprometidos nas três dimensões

É possível perceber que as menores médias dos fatores de gestão de pessoas estão no cluster dos descomprometidos nas três dimensões, enquanto que as maiores médias estão nos clusters dos comprometidos nas três dimensões e apenas afetivamente. Ainda que apresentem escores diferentes, as políticas de benefícios, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia assumem a mesma importância para os ocupantes dos quatro clusters.

Observa-se que o grupo 1, referente aos empregados nem comprometidos nem descomprometidos apresentou escores médios mais baixos em todas as políticas de gestão de pessoas, se comparados com os comprometidos nas três dimensões e apenas afetivamente. Portanto, é possível inferir que as práticas de gestão de pessoas influenciam menos o comportamento dos indivíduos que compõem esse grupo, quando feita essa comparação.

O grupo 2, daqueles comprometidos nas três dimensões, apresentou as maiores médias para todos os fatores, caracterizando a influência positiva das políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ para o estabelecimento de vínculos afetivo, normativo e instrumental, simultaneamente.

O grupo 3, que contempla os comprometidos afetivamente, também revelou médias significativas para a maioria dos fatores, sendo possível inferir que as

políticas de gestão de pessoas influenciam positivamente o comportamento dos empregados comprometidos nesta dimensão.

Já o grupo 4, que agrega os descomprometidos nas três dimensões, apresentou as menores médias para todos os fatores, o que significa que as práticas de gestão de pessoas não influenciam consideravelmente o comportamento dos indivíduos desse grupo. No entanto, a política de benefícios apresentou relativa significância para os empregados que compõem esse grupo, possivelmente pelo fato de a maioria da amostra ser composta de pessoas casadas (54,8%) e de pessoas com filhos (51,6%), o que parece aumentar a demanda destas pela segurança proporcionada por uma política de benefícios abrangente.

Ao analisar os escores obtidos por cada um dos fatores de gestão de pessoas, percebe-se que a política de benefícios apresentou maior média em todos os clusters, indicando sua forte influência nos padrões de comportamento dos funcionários, mesmo entre aqueles cujo vínculo com a empresa seja fraco.

O ambiente de trabalho parece influenciar mais o comportamento daqueles comprometidos nas três dimensões e os comprometidos afetivamente, seguido do grupo dos nem comprometidos nem descomprometidos e dos descomprometidos nas três dimensões.

O relacionamento com a chefia apresenta-se relevante para os comprometidos nas três dimensões, para os comprometidos afetivamente e para os nem comprometidos nem descomprometidos, com baixa significância para os descomprometidos nas três dimensões.

A política de treinamento e desenvolvimento parece ter maior importância para os comprometidos nas três dimensões se comparado com os demais grupos. Parece que os empregados reconhecem os esforços da XYZ em sua capacitação e desenvolvimento, retribuindo, de certa forma, com algum tipo de envolvimento com a mesma.

A comunicação segue os padrões anteriores, ou seja, apresenta escores maiores para os comprometidos de alguma forma, seja nas três dimensões ou afetivamente.

A qualidade de vida no trabalho revela importância diferenciada entre os grupos, apresentando maior relevância para os comprometidos nas três dimensões, seguido do grupo dos comprometidos afetivamente, dos nem comprometidos nem descomprometidos, e por último dos descomprometidos nas três dimensões.

O processo de recrutamento e seleção apresenta maior relevância para os comprometidos nas três dimensões e para os comprometidos afetivamente.

As políticas de remuneração e de carreira, que apresentaram escores baixos em correlações anteriores, parecem não influenciar significativamente os níveis de comprometimento estabelecidos pelos pesquisados com a instituição. As maiores médias foram obtidas pelos comprometidos nas três dimensões.

A caracterização completa dos clusters pode ser sintetizada assim:

- a) Cluster 1 – Nem comprometidos, nem descomprometidos: representa 19,5 da amostra, sendo composto em sua maioria por homens, com idade entre 26 e 30 anos. Há uma distribuição homogênea entre solteiros e casados e também entre divorciados e separados e mais da metade não possui filhos. A maioria possui pós-graduação completa, ocupa o cargo de analista e recebe de 3 a 7 salários mínimos. Quanto ao tempo de empresa, a maioria está na XYZ de 1 a 4 anos e ocupa o cargo atual também de 1 a 4 anos. **Para este grupo benefícios, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia são as políticas de gestão de pessoas que mais o afetam.**
- b) Cluster 2 – Comprometidos nas três dimensões: grupo mais representativo da amostra, corresponde a 40,5% dos respondentes. É composto por uma parcela maior de mulheres, casados e a maioria

possui filhos, a maior parte dois. A metade possui pós-graduação completa, a maioria exerce o cargo de analista e recebe de 8 a 12 salários mínimos. O tempo de empresa da maioria é de 5 a 9 anos e o tempo no cargo atual de 1 a 4 anos. **Para este grupo benefícios, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia se destacam como políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ.**

- c) Cluster 3 – Comprometidos afetivamente: corresponde a 29% da amostra, sendo composto em sua maioria por mulheres, casados, com filhos, sendo a maioria com apenas um. Há uma concentração maior de pessoas com pós-graduação completa e ocupantes do cargo de analista. Quanto a remuneração, a maior parte da amostra recebe de 3 a 7 e de 8 a 12 salários mínimos. A parcela mais significativa da amostra está na empresa de 10 a 14 anos e ocupa o cargo atual de 1 a 4 anos. **Benefícios e ambiente de trabalho são as políticas de gestão de pessoas que afetam significativamente este grupo.**
- d) Cluster 4 – Descomprometidos nas três dimensões: representa 11% da amostra, com distribuição equilibrada entre homens e mulheres, casados e solteiros. A maioria das pessoas não tem filhos, possui pós-graduação completa e recebe de 3 a 7 salários mínimos. Estão na empresa de 1 a 4 anos e exercem o cargo atual também de 1 a 4 anos. **Este grupo não se mostra muito afetado pelas políticas de gestão de pessoas da empresa, com exceção dos benefícios.**

**A política de remuneração não parece influenciar significativamente nenhum dos grupos, confirmando resultados de estudos anteriores (BANDEIRA, 1999).**

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou responder em que medida as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados. Foi escolhida para participar do estudo uma agência de fomento de Minas Gerais, considerando o conhecimento como elemento estratégico para o cumprimento de sua missão e sua relevância para o empresariado mineiro. Para fins deste estudo, a empresa passou a ser identificada como Empresa XYZ atendendo a solicitação de sigilo em sua identificação pela alta direção.

Para o alcance desse objetivo, foi utilizado o modelo teórico de três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A fim de alcançar o objetivo central deste estudo, foram acrescentados a esse modelo os dados demográficos e ocupacionais e as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ, partindo da premissa de que as variáveis possuíam correlação entre si.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo este de natureza descritiva e interpretativa, posto que se pretendeu determinar características e opiniões da população sobre as políticas de gestão de pessoas praticadas pela organização e compreender as relações estabelecidas entre estas e os níveis de comprometimento de seus empregados. Caracteriza-se como: (a) quantitativa, devido a preocupação em medir objetivamente os resultados obtidos; (b) qualitativa, uma vez que se obteve dados descritivos a partir do contato direto da pesquisadora com a situação estudada e (c) comparativa, na medida em que procurou estabelecer as diferenças que as categorias ocupacionais amostradas guardam entre si no que diz respeito aos níveis de comprometimento e os impactos das políticas de gestão de pessoas nos mesmos. A entrevista, análise documental e questionário foram utilizados para a coleta de dados.

Tendo em vista este contexto, a pesquisa investigou os impactos das políticas de gestão de pessoas adotadas na XYZ nos níveis de comprometimento de

seus empregados. O estudo contou com uma amostra de 124 empregados, ocupantes das categorias ocupacionais de gerente, consultor interno, analista, assistente e auxiliar, lotados na região metropolitana de Horizonte e nas Macro Regionais Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro, no interior do Estado de Minas Gerais.

O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) adotado pela XYZ segue as tendências de mercado, considerando que as pessoas são seu principal diferencial competitivo. Assim o SGP busca delinear políticas e práticas consideradas estratégicas para promover o envolvimento de seus empregados, sendo revistas periodicamente, a fim de alcançar esse objetivo.

O preenchimento de cargos na XYZ ocorre, fundamentalmente, por meio de movimentações internas, sendo ocasionais os processos de seleção externos. Quando ocorrem, por exigência legal, as vagas são divulgadas via jornais, e os candidatos submetidos a testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas e, sobretudo, provas de conhecimentos específicos.

As atividades de treinamento e desenvolvimento ainda são pontuais, organizadas pela Unidade de Gestão de Pessoas mediante solicitação do gerente. A XYZ subsidia parcialmente cursos de especialização a todos os seus empregados, desde que o curso esteja relacionado ao exercício de sua função. Para cursos de graduação é feito um estudo sócio-econômico do solicitante, sendo cada caso considerado individualmente.

O plano de benefícios parece atrativo, incluindo previdência privada, plano de saúde extensivo aos dependentes, com 99% de subsidio da empresa, vale alimentação, auxílio creche e seguro de vida, este último totalmente custeado pela XYZ.

O ambiente de trabalho parece bom, sendo possível perceber a contribuição das chefias para tal. No geral, os ocupantes destes cargos parecem capazes de atuar com clareza, justiça e respeito junto a seus subordinados. Um sistema claro de comunicação também contribui positivamente para isso.

A XYZ estabeleceu um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, composto de atividades físicas, discussão de filmes cujos temas relacionam-se direta ou indiretamente à realidade corporativa, eventos pontuais de cuidados com o corpo e com a mente, como sessões de yoga, massagens dentre outros. Além disso, a empresa disponibiliza aos seus empregados um psicólogo clínico, profissional que fica à disposição para atendimento de demandas relativas a insatisfações, dificuldades de relacionamento, problemas pessoais, e demais aspectos que podem interferir na qualidade de vida.

A XYZ monitora sua cultura por meio de pesquisa de clima realizada anualmente. Os resultados fundamentam alterações e ajustes nas políticas adotadas, bem como a estruturação de práticas que possibilitem o aumento da satisfação dos empregados com o trabalho e com a instituição.

Para os participantes da amostra, as políticas de benefícios, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia parecem atender aos seus anseios, posto que receberam as maiores médias. As atividades de treinamento e desenvolvimento, comunicação, qualidade de vida e políticas de recrutamento e seleção apresentaram resultados medianos, o que significa dizer que, para os pesquisados, estão em nível satisfatório.

Já as políticas de carreira e de remuneração merecem especial atenção da Unidade de Gestão de Pessoas. Uma revisão dos salários praticados, fundamentada em pesquisa salarial, pode orientar a empresa no sentido de verificar se realmente há alguma divergência nesse sentido.

No que diz respeito à carreira, na percepção dos pesquisados, parece não haver justiça no sistema de promoções, revelando falhas no processo de avaliação. Para eles, plano de carreira não oferece oportunidades reais de progresso profissional. Sendo verdadeira esta assertiva, pode-se supor que isso se deve ao fato de a XYZ estar sujeita a interferências políticas, de diversas ordens, sendo os cargos de chefia e/ou de confiança, alterados

conforme mudanças que ocorrem a cada quatro anos no Conselho Deliberativo.

De um modo geral, a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeito com a organização, ainda que seja relevante considerar aqueles insatisfeitos de alguma forma, identificar possíveis causas e atuar na sua eliminação.

As políticas de gestão de pessoas sucintamente aqui descritas demonstram convergência com o negócio da instituição – assessoria especializada a empresas – e, de certa forma, uma preocupação e um esforço no sentido de envolver as pessoas com os projetos, objetivos e metas da empresa.

Considerando o objetivo central desta pesquisa, qual seja verificar os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento dos empregados da XYZ, os resultados obtidos apontaram para a constatação de que as dimensões afetiva e normativa são influenciadas positivamente pelas políticas de gestão de pessoas, o mesmo não ocorrendo com a dimensão instrumental.

Verificou-se que a dimensão afetiva é influenciada mais fortemente pelo ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia, ratificando a autonomia, estilo participativo, liderança com habilidade de comunicação e ambiente propício a interação social como antecedentes do vínculo afetivo. Constatou-se que estas políticas também influenciam significativamente a dimensão normativa. Os resultados apontaram para uma fraca correlação das políticas de gestão de pessoas e a dimensão instrumental para a amostra pesquisada. No entanto, o relacionamento com a chefia, o ambiente de trabalho e a política de carreira apresentaram resultados mais expressivos que as demais.

Finalizando vale ressaltar que, sendo um estudo de caso, as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas. No entanto, contribuem para a compreensão do tema e das variáveis que nele interferem, possibilitando aprendizado para aqueles que, de uma forma ou de outra, têm o desafio de promover o engajamento dos indivíduos com os projetos organizacionais.

Foram encontradas dificuldades dentro da própria instituição, desde a sinalização para o início do estudo até a coleta de dados, posto que a empresa já havia empreendido duas pesquisas anteriores cujos resultados ainda não tinham sido divulgados.

O método de pesquisa utilizado, o estudo de caso, e o tamanho da amostra limitam a generalização dos resultados apresentados. Outra limitação desta pesquisa consiste no fato de ter sido feito um estudo meramente quantitativo, não permitindo o aprofundamento nos resultados obtidos, o que só seria possível por meio de técnicas qualitativas.

Como sugestão para novas pesquisas acadêmicas, propõe-se um estudo qualitativo, para que se possa aprofundar nas análises, dando continuidade aos estudos sobre os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional. Seria interessante a realização de pesquisas sobre o tema em outros segmentos da economia, investigando aspectos que possam caracterizá-los de maneira diferente. Para a Empresa XYZ, sugerem-se pesquisas visando investigar os aspectos referentes às políticas de carreira e remuneração, já que estas receberam as menores médias de avaliação, carecendo de um estudo com uma amostra mais significativa que confirme os resultados obtidos. Embora a maioria dos empregados esteja de alguma forma comprometida com a empresa, é preciso um estudo mais aprofundado para que se encontre um modo de estimular aqueles nem comprometidos, nem descomprometidos e os descomprometidos nas três dimensões e, em uma perspectiva mais arrojada, pode-se pensar em modificar o vínculo instrumental para uma forma mais saudável e construtiva de ligação com a empresa.



## 7 REFERÊNCIAS,

ABBAD, G. PILATI, R., BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, 3 (2), p. 29-51, 1999.

ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA-USP, 1987. Tese de livre-docência.

ALBUQUERQUE, L. G. A. **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

BANDEIRA, M. L. **Investigando os impactos das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Belo Horizonte – MG: CEPEAD/MG, 1999 (Dissertação, Mestrado em Administração).

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L; VEIGA, R.T. A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1999. **Anais** do ENANPAD, 1999.

BABOSA, A.C.Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988. 226p. Persona;13.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília: UnB, 1994. (Tese, Doutorado em Psicologia).

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In TAMAYO, A. et alli Trabalho, Organização e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. Cap. VIII, p. 105-127.

BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, p.31-41, 2002.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. B., XAVIER, O. S., AFANASIEFF, R. S. Perfil meio e fim em organização de pesquisa: aspectos psicossociais. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM C&T, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 1989.

BORGES, R.S.G., MARQUES, A. L., ADORNO, R.D. Investigando as relações entre políticas de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá – Paraná, p. 59-72, Set./2005.

CANÇADO, V. L. , MORAES, L. F. R., SILVA, E. M. Comprometimento organizacional de práticas de gestão de recursos humanos: o caso da XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, V.7, n. 3, p. 11-37, 2006.

CESAR, A. M. R., BIDO, D.S., SAAD, S. M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atua, no Brasil. In: XXXI Encontro

Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2007. **Anais** do ENANPAD, 2007.

COHEN, A., LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. **Human Relations**. v. 43, n.10, p. 1015-1050, oct., 1990.

COSTA, F. M., BASTOS, A. V. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2005. **Anais** do ENANPAD, 2005.

DAVEL, E., VERGARA, S. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. Davel, E. Vergara, S. (org.) São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008

DIAS, D. S., MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2002. **Anais** do ENANPAD, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza L; FISCHER, Rosa Maria (orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n 2, p. 57-63, 1995.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM; R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 5ª edição, 2006.

KILIMNIK, Z. M. Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2000. (Tese, Doutorado em Administração).

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n.2, p. 157-174, maio /ago 2001.

LAWLER III, E. E. **Treat people right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McGEE, G. W., FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, p. 638-642, 1987.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais** do ENANPAD, 1997.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2002, Salvador-BA. **Anais** do ENANPAD, 2002.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**. 69 (3), 372-378, 1984.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, p.61-89, 1991.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de Métodos de Estatística Multivariada** Uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich, CT: Jai, 1993.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. e PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. n.14, p.224-247, 1979.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUCIK, W.; THICHY, N.M.; BANETT, C.K. **Globalization an human resource management; creating and leading the competitive organization.** New York: Jonh Willey e Sons, 1992.

REA, L. M.; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

STAEHLE, W.H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison.**

SIQUEIRA, M.M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2002, Salvador-BA. **Anais do ENANPAD, 2002.**

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, v.7, n. Especial, p.165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: ZAMELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Astmed, 2006.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística.** Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2002.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v.7, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y., VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

## **APÊNDICE A**

Prezado Colaborador,

Encaminhamos a você um questionário para levantar dados sobre os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento dos colaboradores da XYZ. Trata-se de uma pesquisa acadêmica realizada pela Faculdade Novos Horizontes e as informações levantadas deverão subsidiar a elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

O presente questionário foi elaborado para obter informações sobre diversos aspectos do seu trabalho, procurando compreender seu nível de atuação na empresa.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização deste estudo. Ao responder o questionário, favor levar em consideração as seguintes orientações:

- utilize caneta para marcar suas opções;
- responda cada item o mais precisa e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados;
- não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade;
- assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente;
- assinale apenas uma resposta para cada questão;
- trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência;
- em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Por favor responda todas as questões e caso tenha alguma dúvida, entre em contato com Luciana, pelos telefones 3371.9107, 3313.4465 ou 9984.9516.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Identificação não autorizada  
Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas  
XYZ

Luciana Gelape dos Santos  
Mestrando em Administração  
Faculdade Novos Horizontes

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário foi estruturado em três seções, cada uma precedida por instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes que as questões sejam respondidas.

### SEÇÃO I – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS

Nessa seção busca-se conhecer os dados pessoais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que não há interesse na identificação individual de cada um, mas sim traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa.

#### FAVOR RESPONDER TODAS AS QUESTÕES.

1. Sexo:

1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

2. Faixa etária:

1. ( ) Até 25 anos

2. ( ) 26 a 30 anos

3. ( ) 31 a 35 anos

4. ( ) 36 a 40 anos

5. ( ) 41 a 45 anos

6. ( ) acima de 45 anos

3. Estado civil:

1. ( ) Solteiro (a)

2. ( ) Casado (a)

3. ( ) Divorciado (a)

4. ( ) Desquitado (a)

5. ( ) Viúvo (a)

6. ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4. Tem filhos?

1. ( ) Não

2. ( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

5. Qual é o seu grau de escolaridade?

1. ( ) Ensino fundamental completo

2. ( ) 2º grau incompleto

3. ( ) 2º grau completo

4. ( ) Superior incompleto

5. ( ) Superior completo
6. ( ) Pós-graduação incompleto
7. ( ) Pós-graduação completo
8. ( ) Mestrado incompleto
9. ( ) Mestrado completo

6. Cargo atual que você ocupa:

1. ( ) Auxiliar
2. ( ) Assistente
3. ( ) Analista
4. ( ) Consultor Interno
5. ( ) Gerente

7. Qual é seu nível salarial?

1. ( ) Até 02 salários mínimos (até R\$760,00)
2. ( ) De 03 a 7 salários mínimos (de R\$1.140,00 a R\$2.660,00)
3. ( ) De 8 a 12 salários mínimos (de R\$3.040,00 a R\$4.560,00)
4. ( ) De 13 a 17 salários mínimos (de R\$4.940,00 a R\$6.460,00)
5. ( ) De 18 a 22 salários mínimos (de R\$6.840,00 a R\$8.360,00)
6. ( ) Acima de 23 salários mínimos (acima de R\$8.740,00)

8. Há quanto tempo você trabalha na XYZ?

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 4 anos
3. ( ) De 5 a 9 anos
4. ( ) De 10 a 14 anos
5. ( ) De 15 a 19 anos
6. ( ) Acima de 20 anos

9. Há quanto tempo exerce o cargo atual:

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) De 1 a 4 anos
3. ( ) De 5 a 9 anos
4. ( ) De 10 a 14 anos
5. ( ) De 15 a 19 anos
6. ( ) Acima de 20 anos

10. Marque abaixo as atividades que você possui fora da XYZ

1. ( ) Lazer
2. ( ) Estudo/leituras
3. ( ) Trabalho comunitário
4. ( ) Religião
5. ( ) Outra \_\_\_\_\_
6. ( ) Não possui

## SEÇÃO II – DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO

Nessa seção, estão relacionadas várias questões que representam possíveis sentimentos que os indivíduos possam ter em relação à organização em que trabalham.

Favor utilizar a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima de seus sentimentos e percepção a respeito de cada uma das afirmativas discriminadas a seguir.

**FAVOR NÃO DEIXAR QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!**

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente			Nem concordo nem discordo			Concordo totalmente

1. A XYZ merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
2. A XYZ tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu devo muito a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu me sentiria culpado se deixasse a XYZ agora.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu me sinto como uma pessoa de casa na XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu realmente sinto os problemas da XYZ como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto um forte senso de integração com a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
10. Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar a XYZ agora.	1	2	3	4	5	6	7
11. Na situação atual, trabalhar na XYZ é realmente um desejo pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
12. Na situação atual, trabalhar na XYZ é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6	7
13. Se eu decidisse deixar a XYZ agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
14. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a XYZ, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto que não seria certo eu deixar a XYZ agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a XYZ seria	1	2	3	4	5	6	7

a falta de alternativas imediatas de emprego.							
17. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7

### SEÇÃO III – POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nessa seção desejamos saber sua opinião sobre as afirmativas que se seguem, relacionadas às políticas de gestão de pessoas praticadas pela XYZ.

Utilize a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima de sua percepção a respeito de cada uma das afirmativas a seguir.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente			Nem concordo nem discordo			Concordo totalmente

1. Os programas de treinamento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu acredito nas minhas chances de alcançar cargos de nível mais elevado.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
4. No processo de admissão a empresa informa de maneira realista as condições de trabalho e de carreira na XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
5. O relacionamento pessoal entre os gerentes é bom.	1	2	3	4	5	6	7
6. Meu superior costuma me informar sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Na empresa existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5	6	7
8. No meu setor as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. A avaliação de competências revela minha real capacidade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu considero o meu salário adequado, se comparado ao de outros funcionários da XYZ de nível escolar equivalente ao meu.	1	2	3	4	5	6	7
12. Meu superior me informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários competentes são reconhecidos na XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
14. A avaliação de competências na XYZ contribui para orientar minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
15. A XYZ oferece oportunidade de transferência entre setores, caso seja uma necessidade do funcionário.	1	2	3	4	5	6	7
16. O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. As condições físicas do meu trabalho (material utilizado, móveis, salas, ruídos, temperatura, etc.) são adequadas.	1	2	3	4	5	6	7

19. Meu superior estimula meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os programas de treinamento da XYZ têm procurado desenvolver o potencial técnico do funcionário.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os programas de treinamento da XYZ têm procurado desenvolver o potencial humano do funcionário (habilidade de comunicação, integração, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
22. O plano de carreira da XYZ me oferece oportunidades reais de progresso profissional.	1	2	3	4	5	6	7
23. Há muito respeito em meu setor.	1	2	3	4	5	6	7
24. O meu salário, levando em conta as atividades desenvolvidas no meu cargo, está acima da média paga por outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
25. As normas da XYZ são comunicadas de forma clara a todos os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
26. O processo de recrutamento e seleção adotado pela XYZ tem capacidade para selecionar profissionais para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
27. A XYZ reconhece o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
28. O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela XYZ melhora minha produtividade.	1	2	3	4	5	6	7
29. A XYZ se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
30. Eu conheço as metas da XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
31. Os critérios de seleção adotados pela XYZ são claros e justos.	1	2	3	4	5	6	7
32. A XYZ me oferece boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
33. Meu superior reconhece o trabalho que eu faço.	1	2	3	4	5	6	7
34. Estou satisfeito com o tratamento que recebo do meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
35. Na XYZ eu tenho tido oportunidades reais de participar de atividades de treinamento.	1	2	3	4	5	6	7
36. Tenho um bom relacionamento com meu superior.	1	2	3	4	5	6	7
37. Tenho muitas oportunidades de expressar novas idéias ou novas maneiras de executar tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
38. No meu setor existe confiança entre os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
39. A forma como a avaliação de competências é feita na XYZ é justa.	1	2	3	4	5	6	7
40. Eu considero meu superior justo.	1	2	3	4	5	6	7
41. Os benefícios oferecidos pela XYZ são compatíveis com os anseios dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
42. As atividades físicas (caminhadas, alongamentos, etc.) oferecidas pela empresa contribuem para minha qualidade de vida no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
43. O ambiente de trabalho na XYZ é bom.	1	2	3	4	5	6	7
44. Os benefícios oferecidos pela XYZ são compatíveis com os praticados por outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
45. As atividades realizadas pelo psicólogo clínico contribuem para melhorar a saúde ocupacional dos funcionários da XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
46. Eu me sinto confortável sabendo que terei apoio psicológico, caso necessite.	1	2	3	4	5	6	7
47. Na XYZ existe entrosamento entre os setores.	1	2	3	4	5	6	7
48. Na XYZ não existe sobrecarga de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

49. Como você se sente, no geral, trabalhando na XYZ? Circule o número que mais se aproxime de seu sentimento

1. Extremamente insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Nem insatisfeito, nem satisfeito
4. Satisfeito
5. Extremamente satisfeito

50. Marque com um "X" as 5 (**cinco**) características abaixo que você julgaria mais importantes, se pudesse hoje escolher outra empresa para se trabalhar:

1. ( ) A que oferecesse melhores oportunidades de inovação
2. ( ) A que tivesse melhores planos de aposentadoria
3. ( ) A que oferecesse melhores condições de estabilidade no emprego
4. ( ) A que oferecesse melhores condições de realização profissional
5. ( ) A que pagasse melhor salário
6. ( ) A que oferecesse amplas oportunidades de treinamento
7. ( ) A que tivesse planos de saúde mais adequados
8. ( ) A que tivesse um bom conceito no país
9. ( ) A que oferecesse um sistema de promoção mais justo
10. ( ) A que tivesse um bom ambiente de trabalho

## APÊNDICE B

**Tabela 22: Denominação da às questões da Seção II**

<b>Seção II - Questões relativas a comprometimento</b>		
<b>Número da questão</b>	<b>Tipo de comprometimento</b>	<b>Denominação</b>
1	Afetivo	A_1
2	Normativo	N_2
3	Instrumental	I_3
4	Normativo	N_7
5	Normativo	N_9
6	Afetivo	A_10
7	Afetivo	A_12
8	Afetivo	A_15
9	Afetivo	A_16
10	Instrumental	I_17
11	Normativo	N_18
12	Instrumental	I_19
13	Instrumental	I_21
14	Normativo	N_22
15	Normativo	N_23
16	Instrumental	I_24
17	Normativo	N_25

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 23: Descritivas das questões da Seção II**

Questão	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Desvio Padrão
1	5,93	5,00	7,00	7,00	1,60
2	5,76	5,00	6,00	7,00	1,57
3	2,34	1,00	2,00	4,00	1,52
4	4,63	4,00	5,00	6,00	1,80
5	2,85	1,00	1,50	4,00	2,10
6	5,46	4,25	6,00	7,00	1,50
7	5,62	5,00	6,00	7,00	1,70
8	4,83	4,00	5,00	6,00	1,83
9	4,96	4,00	5,00	6,00	1,66
10	4,22	2,00	4,00	6,00	2,21
11	4,99	4,00	5,00	7,00	2,07
12	4,77	4,00	5,00	6,75	1,87
13	3,53	1,75	4,00	5,00	1,98
14	3,07	1,00	3,00	4,00	1,77
15	3,05	1,00	3,00	4,00	1,97
16	3,54	2,00	4,00	5,00	1,86
17	4,18	2,25	4,00	6,00	2,08

Fonte: Dados da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 24: Denominação dada às questões da Seção III**

<b>Seção III - Políticas de Gestão de Pessoas</b>		
Número da questão	Sigla	Denominação
1	TD	TD_1
2	CAR	CAR_2
3	REM	REM_3
4	COM	COM_4
5	RECH	RECH_5
6	RECH	RECH_6
7	CAR	CAR_7
8	AT	AW_8
9	AT	AW_9
10	CAR	CAR_10
11	REM	REM_11
12	COM	COM_12
13	CAR	CAR_13
14	COM	COM_14
15	RS	RS_15
16	REM	REM_16
17	CAR	CAR_17
18	QVT	QVT_18
19	RECH	RECH_19
20	TD	TD_20
21	TD	TD_21
22	CAR	CAR_22

23	AT	AW_23
24	REM	REM_24
25	COM	COM_25
26	RS	RS_26
27	RECH	RECH_27
28	TD	TD_28
29	COM	COM_29
30	COM	COM_30
31	RS	RS_31
32	CAR	CAR_32
33	RECH	RECH_33
34	RECH	RECH_34
35	TD	TD_35
36	RECH	RECH_36
37	AT	AW_37
38	AT	AW_38
39	CAR	CAR_39
40	RECH	RECH_40
41	BEN	BEN_41
42	QVT	QVT_42
43	AT	AW_43
44	BEN	BEN_44
45	QVT	QVT_45
46	QVT	QVT_46
47	AT	AW_47
48	QVT	QVT_48

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 25: Descritivas da seção III**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>1º Quartil</b>	<b>Mediana</b>	<b>3º Quartil</b>	<b>Desvio Padrão</b>
TD_1	3,98	2,00	4,00	6,00	1,99
CAR_2	4,26	2,00	4,50	6,00	2,17
REM_3	3,39	1,00	3,00	5,00	2,16
CAF_4	4,23	3,00	4,00	6,00	2,10
RECH_5	4,69	4,00	5,00	6,00	1,81
RECH_6	3,86	1,00	4,00	6,00	2,21
CAR_7	2,60	1,00	2,00	4,00	1,60
AT_8	4,59	3,00	5,00	6,00	1,93
AT_9	5,31	5,00	6,00	7,00	1,78
CAR_10	3,54	1,00	4,00	5,00	1,93
REM_11	3,42	1,00	4,00	5,00	2,12
COM_12	4,10	2,00	4,00	6,00	2,16
CAR_13	3,25	1,00	3,00	5,00	1,99
COM_14	3,37	1,00	4,00	5,00	1,95
RS_15	4,10	3,00	4,00	5,00	1,81
REM_16	3,02	1,00	3,00	4,00	1,73
CAR_17	4,69	4,00	5,00	6,00	1,92
QVT_18	4,83	3,00	5,00	7,00	1,93
RECH_19	4,62	3,00	5,00	7,00	2,12
TD_20	4,42	3,00	5,00	6,00	1,89
TD_21	4,75	4,00	5,00	6,00	1,88
CAR_22	3,24	1,00	4,00	5,00	1,82
AT_23	5,06	4,00	5,50	7,00	1,79
REM_24	2,69	1,00	2,00	4,00	1,65
CAF_25	4,22	3,00	5,00	6,00	1,95
RS_26	4,59	4,00	5,00	6,00	1,85
RECH_27	4,05	2,25	4,00	5,00	1,87
TD_28	4,88	4,00	5,00	6,00	1,78
COM_29	4,02	3,00	4,00	5,00	1,77
COM_30	5,69	5,00	6,00	7,00	1,46
RS_31	4,07	3,00	4,00	6,00	1,82
CAR_32	3,84	2,00	4,00	5,00	1,85
RECH_33	4,77	4,00	5,00	7,00	2,02
RECH_34	5,08	4,00	6,00	7,00	2,03
TD_35	5,23	4,00	6,00	7,00	1,88
RECH_36	5,78	5,00	7,00	7,00	1,70
AT_37	5,21	4,00	6,00	7,00	1,80
AT_38	4,93	4,00	5,00	7,00	1,84
CAR_39	3,44	2,00	4,00	5,00	1,80
RECH_40	4,94	4,00	5,00	7,00	1,92
BEN_41	5,44	5,00	6,00	7,00	1,61
QVT_42	3,61	1,00	4,00	5,00	2,10
COM_43	5,06	4,00	5,00	6,00	1,54
BEN_44	5,42	4,00	6,00	7,00	1,38
QVT_45	4,02	2,50	4,00	5,50	1,99
QVT_46	4,59	4,00	5,00	6,00	2,00
AT_47	3,99	3,00	4,00	5,00	1,66
QVT_48	5,17	4,00	6,00	7,00	2,02

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 26: Fator afetivo por idade**

Idade	Média	Desvio Padrão
Até 25 anos	4,59	1,53
26 a 30 anos	5,00	1,42
31 a 35 anos	5,22	1,31
36 a 40 anos	5,26	1,47
41 a 45 anos	5,31	1,29
Acima de 45 anos	6,13	,70
Total	5,35	1,33

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 27: Fator Afetivo por Nível de Satisfação**

Nível Satisfação	Média	Desvio Padrão
Extremamente insatisfeito	2,65	,75
Insatisfeito	3,97	1,19
Nem insatisfeito, nem satisfeito	4,78	1,23
Satisfeito	5,73	,99
Extremamente satisfeito	6,60	,31
Total	5,36	1,33

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 28: Fator Normativo por Nível de Satisfação**

Nível Satisfação	Média	Desvio Padrão
Extremamente insatisfeito	1,96	,60
Insatisfeito	2,46	,99
Nem insatisfeito, nem satisfeito	3,72	1,10
Satisfeito	4,46	1,01
Extremamente satisfeito	5,10	,80
Total	4,07	1,29

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 29: Fator Normativo por Tempo de Empresa**

Tempo XYZ	Média	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	4,70	,81
De 1 a 4 anos	3,45	1,27
De 5 a 9 anos	4,33	1,28
De 10 a 14 anos	4,28	1,19
De 15 a 19 anos	4,21	1,08
Acima de 20 anos	3,70	1,60
Total	4,07	1,28

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 30: Fator Instrumental por Cargo**

Cargo	Média	Desvio Padrão
Auxiliar	4,17	1,18
Assistente	3,61	1,13
Analista	3,91	1,12
Consultor interno	3,38	,87
Gerente	2,46	,99
Total	3,73	1,14

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 31: Fator Instrumental por Tempo de Empresa**

Tempo XYZ	Média	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,44	,84
De 1 a 4 anos	3,40	1,04
De 5 a 9 anos	4,16	,99
De 10 a 14 anos	3,56	1,31
De 15 a 19 anos	4,28	,69
Acima de 20 anos	3,28	1,58
Total	3,73	1,14

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 32: Média AT por sexo**

Sexo	Média	Desvio Padrão
Masculino	5,10	1,21
Feminino	4,69	1,30

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 33: Média CAR por sexo**

Sexo	Média	Desvio Padrão
Masculino	3,90	1,50
Feminino	3,35	1,40

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 34: Média CAR por escolaridade**

Escolaridade	Média	Desvio Padrão
2º grau incompleto	1,13	,
2º grau completo	3,88	2,13
Superior incompleto	4,52	,97
Superior completo	2,35	1,28
Pós-graduação incompleto	3,91	1,46
Pós-graduação completo	3,54	1,48
Mestrado incompleto	3,51	1,36
Mestrado completo	3,75	1,24

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 35: Média REM por idade**

Idade	Média	Desvio Padrão
Até 25 anos	2,19	1,47
26 a 30 anos	2,47	1,40
31 a 35 anos	2,55	1,62
36 a 40 anos	3,22	1,13
41 a 45 anos	3,27	1,53
Acima de 45 anos	4,40	1,73

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 36: Média REM por filhos**

Filhos?	Média	Desvio Padrão
Não	2,71	1,49
Sim	3,59	1,72

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 37: Média REM por cargo**

Cargo	Média	Desvio Padrão
Auxiliar	2,63	1,81
Assistente	2,40	1,73
Analista	3,36	1,43
Consultor interno	3,63	1,83
Gerente	5,04	,98

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 38: Média REM por salário**

Salário	Média	Desvio Padrão
Até 2 SM	1,96	1,33
De 3 a 7 SM	2,55	1,67
De 8 a 12 SM	3,28	1,35
De 13 a 17 SM	4,63	1,33
De 18 a 22 SM	4,88	1,33
Acima de 23 SM	4,70	1,24

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 39: Média REM por tempo de empresa**

Tempo XYZ	Média	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,44	1,27
De 1 a 4 anos	2,00	1,27
De 5 a 9 anos	3,16	1,64
De 10 a 14 anos	3,69	1,62
De 15 a 19 anos	4,09	,72
Acima de 20 anos	4,53	1,76

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 40: Média REM por tempo de cargo**

Tempo Cargo	Média	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,03	1,33
De 1 a 4 anos	2,77	1,61
De 5 a 9 anos	3,08	1,47
De 10 a 14 anos	4,78	1,18
De 15 a 19 anos	6,00	,71
Acima de 20 anos	4,50	2,60

Fonte: dados da pesquisa