

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Luciana Gelape dos Santos

**IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS
NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo em uma agência de fomento de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2008

Luciana Gelape dos Santos

IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS

NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:

um estudo em uma agência de fomento de Minas Gerais

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2008

Para Naty, com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

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

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

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

Aos meus amigos, por entenderem minhas ausências e me ajudarem a trilhar este árduo caminho rumo a um objetivo maior.

Aos profissionais de recursos humanos da empresa pesquisada, por disponibilizarem as informações necessárias à estruturação desta pesquisa.

Aos colaboradores da XYZ por, gentilmente, participarem da pesquisa, possibilitando a realização deste trabalho.

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

Agradeço a Deus, por me acompanhar, proteger e iluminar, 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

Este estudo teve por objetivo identificar em que medida as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma instituição interferem nos níveis de comprometimento estabelecidos por 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. Para o alcance do objetivo central desta pesquisa, foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa, a qual se caracteriza como descritiva e de caráter quantitativo, uma vez que buscou descrever o relacionamento entre comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas, mediante a utilização da estatística para este fim. A amostra participante do estudo 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 assumem para o alcance de seus objetivos. Os resultados demonstraram que, em termos demográfico-ocupacionais, a amostra pesquisada é composta em sua maioria por mulheres, pessoas casadas, com filhos e idade acima de 31 anos. O nível de escolaridade é elevado e a maior parte das pessoas está alocadas na categoria ocupacional de analista, com salários variando de três a doze salários mínimos. O tempo de empresa e o tempo que os empregados exercem seu cargo atual compreende o período de um a quatro anos. Em termos das políticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição, na percepção dos empregados pesquisados, merecem destaque os benefícios, o ambiente de trabalho e o relacionamento com a chefia, posto que estas receberam as maiores médias. No tocante ao comprometimento organizacional, considerando as médias obtidas, a maioria dos empregados está comprometida afetivamente com a organização, seguida pelos comprometidos normativamente e aqueles que estabelecem vínculo instrumental com a XYZ. Por meio da estatística multivariada, foram obtidos quatro clusters, sendo o primeiro grupo composto por pessoas nem comprometidas, nem descomprometidas, o segundo grupo representa as pessoas comprometidas nas três dimensões, o terceiro grupo contempla aqueles comprometidos apenas afetivamente e o quarto grupo traz empregados descomprometidos nas três dimensões. 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 índices mais elevados 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 organizacional. Políticas de gestão de pessoas. Recursos humanos.

ABSTRACT

The objective of this present study has been to know the people management policies adopted by foment agent from the State of Minas Gerais, Brazil, analyzing to what extent these policies interfere in the commitment of its employees. The model adopted, from Meyer and Allen (1991) states that organizational commitment can happen in three dimensions: affective, normative and instrumental, being possible, to the authors, that the individual assume multiple commitments within the organization. In order to reach the main point of this research, the study of case was used as research method. This research is characterized as descriptive and of quantitative character, once it use statistics to describe the relationship between organizational commitment and people management policies. The sample that participated in the study was composed of workers from a foment agency from Minas Gerais, grouped in five occupational categories: managers, internal counselors, analysts, assistants and aid. The choice of this company is due to its relevancy to the economy of the State of Minas Gerais and to the strategic character that the involvement of its employees has to reach its objectives. The results have demonstrated that, in occupational-demographic terms, the researched sample is composed mostly by women, married people, with children, and over 31 years old. They have a high educational level and the majority is allocated in the occupational category as analyst, their salaries ranging from three to twelve national minimum wages. The time the employees have been in the company and the time they have been in their present position ranges from one to four years. From the people management policies adopted by the institution, the ones that got the higher grades as the most interesting for the employees in this research were the social benefits, the work environment and the good relationship they have with their bosses. Considering the grades given to organizational commitment, most of the employees are affectively committed to the organization, followed by those who are normatively committed and those who have established an instrumental bond with XYZ. Through this multivariate statistics four clusters were obtained, being the first group composed by people who were neither committed nor not committed, the second group representing the people who are committed in the three dimensions, the third group contemplates those committed only affectively and the fourth group brings employees who are not committed in any of the three dimensions. These results have given evidence that the people management policies that were studied have influenced the affective and normative dimensions, and have established a weak correlation with the instrumental dimension. The higher rates were observed in the work environment factors and in the relationship with the bosses, showing that they are of fundamental importance to the maintenance of these two forms of commitment.

Keywords: Organizational commitment. People management policies. Human resource.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Bases psicológicas, estilos focos de comprometimento.....	31
FIGURA 2 – Sistema de Gestão de Pessoas	51
GRÁFICO 1 – Distribuição dos respondentes segundo o sexo.....	58
GRÁFICO 2 – Distribuição dos respondentes segundo a idade.....	58
GRÁFICO 3 – Distribuição dos respondentes segundo estado civil.....	59
GRÁFICO 4 – Distribuição dos respondentes segundo a existência de filhos..	59
GRÁFICO 5 – Distribuição dos respondentes segundo o número de filhos.....	60
GRÁFICO 6 – Distribuição dos respondentes segundo a escolaridade.....	60
GRÁFICO 7 – Distribuição dos respondentes segundo o cargo.....	61
GRÁFICO 8 – Distribuição dos respondentes segundo o nível salarial.....	62
GRÁFICO 9 – Distribuição dos respondentes segundo o tempo que trabalha na empresa.....	62
GRÁFICO 10 – Distribuição dos respondentes segundo o tempo que exerce o cargo.....	63
GRÁFICO 11– Atividades fora da XYZ.....	64
GRÁFICO 12 – Satisfação com o trabalho.....	70
GRÁFICO 13 – Nível de satisfação associado a cada cluster.....	92
QUADRO 1–Definição dos papéis de RH.....	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização das dimensões do comprometimento.....	65
TABELA 2 – Sigla das políticas.....	67
TABELA 3 – Caracterização das políticas de gestão de pessoas.....	67
TABELA 4 – Características importantes em uma empresa.....	71
TABELA 5 – Variáveis demográfico-ocupacionais x dimensões do comprometimento.....	73
TABELA 6 – Variáveis demográfico-ocupacionais x políticas de gestão de pessoas.....	76
TABELA 7 – Correlação entre dimensões do comprometimento e políticas de gestão de pessoas.....	78
TABELA 8 – Caracterização final dos clusters.....	80
TABELA 9 – Média das dimensões de comprometimento por cluster	80
TABELA 10– Significância dos clusters.....	81
TABELA 11 – Tabulação cruzada: sexo x cluster.....	82
TABELA 12 – Tabulação cruzada: faixa etária x cluster.....	83
TABELA 13 – Tabulação cruzada: estado civil x cluster.....	84
TABELA 14 – Tabulação cruzada: existência de filhos x cluster.....	85
TABELA 15 – Tabulação cruzada: número de filhos x cluster.	86
TABELA 16 – Tabulação cruzada: escolaridade x cluster.....	87
TABELA 17 – Tabulação cruzada: cargo x cluster	88
TABELA 18 – Tabulação cruzada: salario x cluster.....	89
TABELA 19 – Tabulação cruzada: tempo de trabalho na empresa x cluster....	90
TABELA 20 – Tabulação cruzada: tempo no cargo x cluster.....	91
TABELA 21 – Tabulação cruzada: distribuição da média dos fatores de questão de pessoas, por cluster.....	93

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas.....	17
2.2 Políticas de gestão de pessoas.....	26
2.3 Considerações gerais e conceituais sobre comprometimento organizacional	29
2.4 As dimensões do comprometimento	32
2.4.1 Enfoque afetivo-attitudinal	32
2.4.2 Enfoque instrumental	33
2.4.3 Enfoque normativo	34
2.5 O modelo de três dimensões de Meyer e Allen	36
2.6 Antecedentes do comprometimento	37
2.7 Consequentes do comprometimento.....	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 Tipo e método de pesquisa	42
3.2 Unidade de análise e unidade de observação.....	42
3.3 População, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas.....	43
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....	45
3.5 Tratamento e análise dos dados	46
4 EMPRESA PESQUISADA	49
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
5.1 Análise descritiva univariada	57
5.1.1 Variáveis demográficas e ocupacionais.....	57
5.1.2 Dimensões do comprometimento	64
5.1.3 Políticas de gestão de pessoas	66
5.1.4 Satisfação geral com a empresa e condições de trabalho.....	70
5.2 Análise bivariada.....	72
5.2.1 Associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais com as dimensões do comprometimento organizacional.....	72
5.2.2 Associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais e as políticas de gestão de pessoas.....	75
5.2.3 Associação entre comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas.....	77
5.3 Análise multivariada	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	102

INTRODUÇÃO

São nítidas as transformações pelas quais o cenário empresarial vem passando, as quais revelam mudanças profundas, ocorrendo em um ritmo cada vez mais acelerado. A evolução tecnológica, a globalização da economia e a competitividade entre empresas e países geram impactos significativos na gestão das organizações. Estas, pressionadas por tudo isso, 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 seus objetivos organizacionais. Por sua vez, mais conscientes e autônomas, essas pessoas 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, 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 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.

Em linhas gerais, comprometimento organizacional pode ser definido como um forte vínculo entre o indivíduo e a organização.

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), comprometimento pode ser definido como uma atitude que reflete sentimentos como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso. Assim, 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 vêm abordando o comprometimento como um construto multidimensional, orientado para 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. Por meio 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”. O autor 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, vem tentando assumir uma posição mais estratégica dentro das empresas, visando assegurar-lhes maior competitividade às organizações, por intermédio de pessoas comprometidas e motivadas (BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005).

Embora os estudos que relacionam políticas de gestão de pessoas e comprometimento sejam recentes e pouco numerosos, alguns 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 contribuiu para desenvolver e manter o comprometimento do empregado com ela. 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 que a qualidade no setor de serviços está atrelada, fundamentalmente, ao atendimento eficiente e eficaz. Para tanto, as empresas necessitam de pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas, como forma de assegurar a satisfação do cliente e de 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, precisam 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 bem informadas, flexíveis e atualizadas. Ou seja, os indivíduos precisam estar preparados para atuar em organizações capazes de executar rápidas mudanças nos níveis estratégicos/global e no nível local.

A gestão de recursos humanos, com base em 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 XYZ, empresa escolhida para participar desta pesquisa. Criada para promover o desenvolvimento das empresas mineiras, tem por 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 sua viabilização econômica, por meio de assessoria especializada. Dessa forma, tem-se que o principal recurso da instituição é o conhecimento disponível para atender seu público alvo.

Entende-se que o conhecimento é um forte fator estratégico para a organização. 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 as práticas administrativas, fundamentalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas, procuram a convergência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, determinando, de alguma forma, o envolvimento do empregado com as metas organizacionais.

Este trabalho propõe como problema de pesquisa: Quais são os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional em uma agência de fomento localizada no estado de Minas Gerais?

Para responder a tal problema, este estudo tem por objetivo geral: Identificar as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa pesquisada, bem como analisar em que medida elas interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Descrever as políticas e as 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, as políticas e as 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 a maior consolidação e a 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 as práticas de gestão de pessoas, de forma a possibilitar 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, este trabalho está estruturado em mais cinco capítulos: Referencial teórico; Metodologia; Empresa pesquisada; Apresentação e análise dos resultados e; Considerações finais. Seguem-se as referências e os apêndices.

No segundo capítulo, apresentam-se: os fundamentos teóricos e conceituais que embasam esta pesquisa; a contextualização da área de Gestão de Pessoas, por meio de um apanhado de sua evolução através dos tempos; os conceitos de comprometimento organizacional, além de seus antecedentes e consequentes; e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991).

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada, considerando os procedimentos metodológicos adotados: tipo e método de pesquisa; unidade de análise e unidade de observação; população, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas; instrumentos de coleta de dados; e tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo, caracteriza-se a empresa pesquisada, com foco em seu sistema de gestão de pessoas.

No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, estruturados em três seções: Análise descritiva univariada, Análise bivariada; e análise multivariada.

No sexto, formulam-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução histórica da gestão de pessoas

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

Assim a 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 do Departamento de Pessoal incluindo atividades focadas, fundamentalmente, em 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, p. 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 *consequência*, 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 passou 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 à denominada “Escola de Relações Humanas”, cujos estudos demonstraram que, a despeito de o 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 de qualidade de produção. Essas descobertas introduziram uma nova forma de se pensar sobre a gestão das pessoas nas organizações.

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 1940, sobre o comportamento das pessoas, fundamentada nos estudos da linha behaviorista e da psicologia humanista, com base nos estudos de Herzberg, Argyris e McGregor. Surge daí 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 foi a constatação de que a relação entre empresa e empregado é intermediada pelo gerente de linha, evidenciando a importância dos treinamentos de desenvolvimento gerencial focados nos perfis gerenciais desejados pela empresa, na avaliação de desempenho e nas 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 de 1970 e de 1980, 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”. Estudos empreendidos pelos pesquisadores da Universidade de Michigan vislumbraram a necessidade de promover a 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. Ocorre, 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 para 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 de 1980 a Havard Business School avança nos estudos sobre o tema, ressaltando a importância de o modelo de gestão de pessoas articular-se, considerando os fatores internos e externos à organização. Fischer (2002) destaca a necessidade de um modelo de gestão cuja atuação conciliasse os interesses dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) com 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; nos sistemas de recompensa, composto de incentivos, compensação e participação; e nos 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 passaram a trabalhar com a perspectiva estratégica de RH. Em pesquisa realizada em 1987, Albuquerque encontrou vasta literatura e indicadores desta prática no Brasil. Concluiu havia 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 com base no modelo estratégico, Albuquerque (2002) aponta para a evolução do conceito de administração de recursos humanos, oriunda da necessidade de articulação de suas intervenções com as 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.

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 ela 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 a grande ênfase no planejamento estratégico, colocando em segundo plano sua própria implantação. Isso se deve ao fato de as empresas, em sua maioria, não

considerarem 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 em 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 a alcançar seus objetivos estratégicos?
- Como desenvolver as competências distintivas necessárias para criar vantagens competitivas no 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 responder a essas questões, faz-se necessário promover uma nova leitura da abordagem estratégica da gestão de pessoas, viabilizando a passagem do discurso para a prática e assegurando vantagem competitiva sustentável no longo prazo às organizações, por meio de equipes qualificadas e comprometidas com elas (ALBUQUERQUE, 2002).

Nessa perspectiva, a partir da década de 1980 as mudanças ocorridas no mercado internacional passaram a conduzir a uma produção teórica cada vez mais focada no estabelecimento de vínculos estreitos entre o desempenho

humano e os resultados da empresa, o que exigiu uma nova definição conceitual do modelo estratégico de recursos humanos (FISCHER, 2002).

Ulrich (2002) contribui para essa discussão ao apontar a necessidade de se alterar o foco tradicional de atuação da Administração de Recursos Humanos, qual seja baseado em processos/tarefas, como contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios e comunicação entre outras, para um foco baseado em resultados, em consequência de uma postura mais proativa.

O autor destaca oito desafios competitivos que fundamentam a nova abordagem da Administração de Recursos Humanos, 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 de agir.
- A cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de recursos humanos preconiza a mudança do foco no 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 com base em critérios dos clientes e adotar práticas que se estendam a estes e a seus fornecedores.
- A lucratividade entre custo e crescimento, em que 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, por meio de uma maior penetração da empresa no mercado e da influência de seus clientes, exige pessoas capacitadas e bem treinadas para responderem prontamente às necessidades dos consumidores. A segunda alternativa, a criação de 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.

- Foco na capacidade e aprendizagem, em que os profissionais de recursos humanos, ao contratarem, treinarem e recompensarem pessoas, devem criar um conjunto de capacidades organizacionais que levem a empresa a cumprir seus objetivos.
- A mudança de parâmetros em que se enfatiza a necessidade de os gerentes, empregados e empresas aprenderem a mudar rápida e tranquilamente.
- Os profissionais de recursos humanos precisam aprender a usar a tecnologia como recurso de fomento a informações.
- A atração, a retenção e a mensuração da competência e do capital intelectual, em que se ressalta a competição das empresas pelos melhores talentos, cabendo aos profissionais de recursos humanos criar políticas que estimulem a geração e a divulgação de novas ideias.
- Reversão não é transformação, A primeira refere-se a – fusões e downsizing, entre outras estratégias; a segunda é capaz de alterar a imagem da organização para colaboradores e clientes, gerando uma mudança mais efetiva e duradoura. Dessa forma, os profissionais de recursos humanos devem se concentrar nesta última, mais voltada para a maior participação mental do que para a 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 quarenta anos de administrar o 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 e foco no cliente, dentre outras, dando origem à “Era da competitividade”. A partir da obra de Porter (1989), na qual se enfatiza a pouca capacidade das empresas de 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”. Ele introduz um 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 mobilizar a energia emocional das pessoas, desenvolvendo e estimulando as competências necessárias para a viabilização das competências da organização. Do final dos anos 1980 até o início da década de 1990, 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 que as empresas, pressionadas pelo contexto da globalização, precisam 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, as quais,

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 possibilita a adoção de melhores políticas de recompensas, aumentando a capacidade da organização em atrair e reter talentos. 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, eles precisam começar pela definição das 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 1].

Quadro 1: Definição dos papéis de RH

Papel / Função	Resultado / Metas	Metáfora	Atividade
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, movidos por competência e trazendo consigo o conhecimento necessário para subsidiar as 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 ideia 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 de o RH adicionar valor à empresa. Para que isso ocorra, é necessário redirecionar o foco de atuação profissional. Durante anos, o profissional de RH focou sua atenção para dentro da empresa, enfatizando práticas e atuando como guardião dela. O novo contexto exige uma atuação direcionada para a cadeia de valor na qual a empresa está inserida, o que inclui: fornecedores, funcionários e clientes. Do ponto de vista da responsabilidade social empresarial, esta cadeia inclui, ainda: comunidade, meio ambiente, governo e sociedade.

Dutra (2006), ao resgatar as contribuições de diversos autores sobre gestão de pessoas nos anos de 1980 e 1990, destaca como valores subjacentes ao conceito ou práticas de recursos humanos: o estímulo e a criação de um ambiente em que as pessoas e as empresa possam se desenvolver, a partir da relação que estabelecem; o alinhamento simultâneo dos objetivos estratégicos e negociais da organização e os objetivos e as metas profissionais e de vida das pessoas; e a consistência no tempo, permitindo à empresa e às pessoas os 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 das diretrizes básicas que delimitam as decisões e os comportamentos, e nas práticas, compreendendo os procedimentos, os métodos e as técnicas utilizados para nortear ações nos âmbitos 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 que 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) associa à habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção dos resultados desejados, sintetizando as ideias da maioria dos autores clássicos da área.

Dentre os vários estudos sobre políticas de gestão de pessoas, destacam-se os 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, melhorar a qualidade dos relacionamentos; promover a integração dos empregados na organização; incentivar a participação deles na condução dos negócios; e desenvolver a comunicação organizacional. Como práticas atreladas a esta política, citam-se: identificar as competências e expectativas dos empregados, cujo tratamento é pautado pelo respeito e pela atenção; promover eventos de integração, realizar *feedback*; formalizar divulgação interna de informações; estimular a participação e prever a 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, relacionadas 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 e horário flexível de trabalho. Programas de qualidade de vida no trabalho, de prevenção de doenças e estresse no trabalho, segurança, condições salubres de trabalho e acesso a tecnologias adequadas ao bom desempenho da função também merecem destaque (DEMO, 2008).

A política de recompensas é definida como o conjunto de práticas de remuneração e incentivos que possibilitem recompensar as competências e a contribuição do empregado para com a organização. Algumas das que compõem esta política são: adoção de salários compatíveis com as

competências e a formação do empregado e também com os praticados pelo mercado; planos de carreira claramente definidos e divulgados; concessão de bônus, premiações, opção de ações e participação nos lucros (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 promover o alinhamento às demandas internas, o trabalho em equipe e as relações sociais, concomitante com 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: conciliar a centralização local com a descentralização global; de integrar diferentes estratégias em uma escala mundial; de adaptar as formas organizacionais globais à realidade local; e 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 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 ideia 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 modo genérico, esse vínculo é chamado de “comprometimento organizacional”.

As pesquisas sobre comprometimento têm evoluído. Diversos estudos abordam este tema como um construto 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 com a empresa. Pode ser um *fenômeno* estrutural, resultado de transações entre os atores organizacionais; um *estado* em que o indivíduo se liga à organização por suas ações ou crenças; ou a *natureza* do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, 1999).

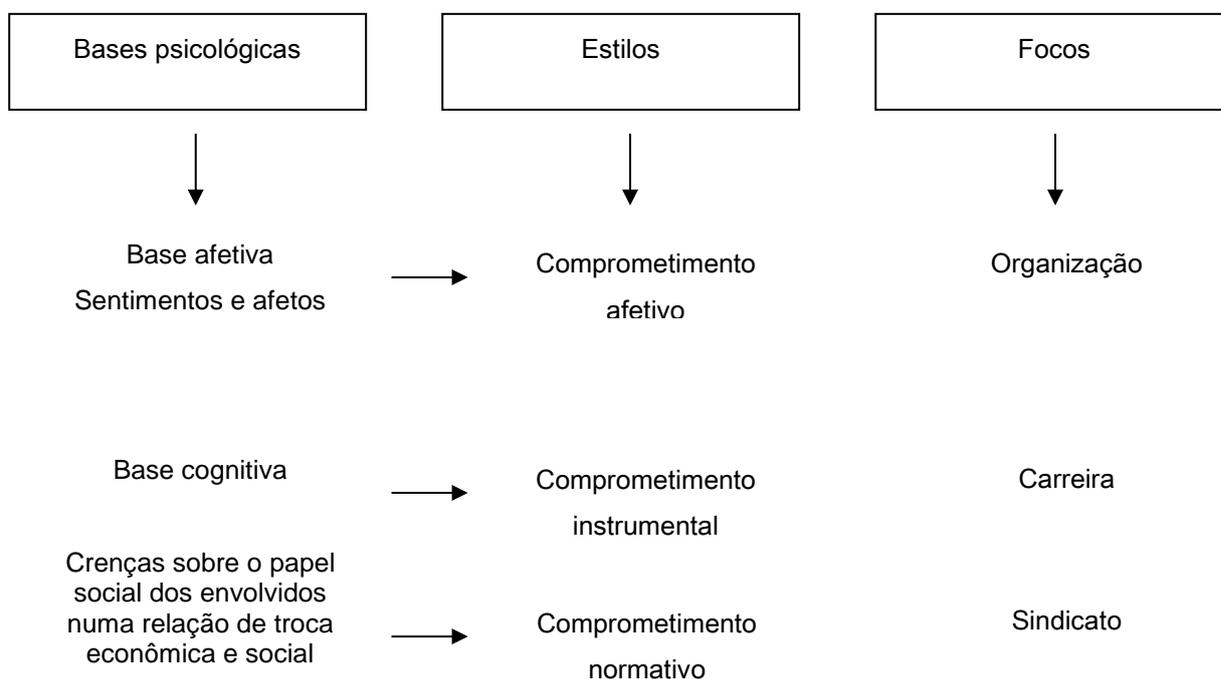
O interesse pelo tema tem naturezas diversas. Considera-se, de um lado, que o comprometimento organizacional é um preditor de comportamentos relevantes relacionados a absenteísmo, rotatividade e desempenho. Em uma vertente mais pragmática, o conceito desperta o interesse de gestores organizacionais, 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 consequentes (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, 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 na concepção de atitudes, considerando que o indivíduo pode desenvolver 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 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 este 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 1970, validaram um instrumento para medir o comprometimento, o OCQ, ou *Organizational Commitment Questionnaire*, estruturado com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores supracitados. Este 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, por meio 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. Dessa 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 à organização e por permanecer nela e dos possíveis custos gerados por sua saída. Assim, 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 à medida que avalia positivamente os resultados oriundos dos investimentos feitos nela e, concomitantemente, a 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: 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, por meio do qual é estabelecida uma relação de troca com a organização.

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

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

2.4.3 Enfoque normativo

Este 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, considerando a análise da cultura e o plano individual, com base nos processos motivacionais. Seu pressuposto é de que o comportamento do indivíduo é influenciado pelo conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento reflete o um vínculo do trabalhador com os objetivos e os 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 da obrigação de retribuir a esta um favor. Assim, o indivíduo comportar-se-á guiado pelos valores culturais internalizados, sem se dar conta de que, por vezes, certas ações são 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 nos 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). Este modelo, conhecido como “normativo-instrumental”, postula que o comportamento humano está vinculado aos valores e aos costumes recebidos ao longo da vida. Aliados às recompensas, eles explicariam as intenções comportamentais preditoras 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 alicerçado em 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, por meio de um vínculo moral para com ela. 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 ela. 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 comprometimento organizacional com base em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Eles 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: desejo – comprometimento afetivo, a necessidade –; comprometimento instrumental; e obrigação moral – comprometimento normativo.

Meyer e Allen (1991) procuraram, por meio de um estudo longitudinal, identificar os antecedentes do comprometimento organizacional. Deste 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 sua adoção nesta 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** - 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 mais elevados 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.

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.

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 deste estilo sejam divergentes. Também, as relações entre os aspectos relacionados ao cargo e o 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 elas 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) em sua 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, o empregado tende a estabelecer forte vínculo afetivo com a organização, à medida que percebe que ela está 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 antecedentes do comprometimento normativo as experiências pessoais de socialização ocorridas anteriormente à entrada do indivíduo na organização, por meio 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, a comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

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

2.7 Consequentes do comprometimento

Pouco se tem estudado sobre os consequentes 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) argumentam 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 a baixa produtividade e absenteísmo, por exemplo (BANDEIRA, 1999). Estudos revelam 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, do absenteísmo e do comportamento organizacional, ainda que essa relação seja frágil. Siqueira e Gomide Jr. (2006) destacam como consequentes do comprometimento normativo a satisfação no trabalho e, também, o 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 consequentes do comprometimento enfocam a identificação dos índices de rotatividade, absenteísmo e desempenho do empregado. Tais fatores são imprescindíveis às 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 como de natureza descritiva e de caráter quantitativo. De natureza descritiva porque, com base em Kerlinger (2006), pretendeu determinar a distribuição de certas características e opiniões de uma população a respeito do fenômeno a ser investigado e descrever e compreender as relações entre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização e os níveis de comprometimento de seus empregados. De caráter quantitativo porque à preocupou-se com a medição objetiva e com a quantificação dos resultados obtidos.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, desenvolvido de modo descritivo, uma vez que procurou estabelecer associações entre variáveis com evidência de caráter quantitativo (YIN, 2005). Como principal vantagem, destaca-se o estímulo a novas descobertas, muitas vezes, sendo possível 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 suas limitações, destaca-se, como a mais evidente a dificuldade de generalizar os resultados obtidos (GIL, 1987).

3.2 Unidade de análise e unidade de observação

A unidade contemplou análise foi uma instituição privada de prestação de serviços especializados em consultoria empresarial sediada em Belo Horizonte e com unidades em 57 macrorregiões do estado de Minas Gerais. A unidade de observação focalizou funcionários de diferentes categorias ocupacionais, que forneceram informações e dados a respeito da empresa participante da pesquisa.

3.3 População, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas

Participou desta pesquisa uma população de 314 funcionários efetivos, admitidos até seis meses, alocados nas categorias ocupacionais de 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 Macrorregionais 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. Questionários foram encaminhados aos funcionários da empresa XYZ, objetivando o maior retorno possível. Estendeu-se prazo de recebimento dos questionários respondidos para que a análise pudesse ser realizada, considerando 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 a relevância das ações e dos respectivos resultados. É por meio das categorias ocupacionais que se definem as trajetórias, os requisitos e os critérios para evolução na carreira do profissional na organização. Esse conceito favorece a flexibilidade, a mobilidade e 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 de seus ocupantes ensino superior e pós-graduação em cursos reconhecidos pelo MEC nas, 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 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. Exigem-se de 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 é uma delas. Trata-se de uma responsabilidade transitória e de caráter de confiança, não sendo considerada segmento de carreira. A ela estão associadas as competências gerenciais. Pode ser ocupada por empregados da XYZ ou por profissionais indicados pela Diretoria. A função gerencial ocupada por empregados da XYZ requer que seus ocupantes possuam requisitos e competências equivalentes à categoria

ocupacional consultor interno e ao nível mínimo de 50,0 pontos de proficiência nas competências de consultor interno. As competências gerenciais são relacionadas ao exercício da gestão e direcionadas à 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 de coleta de dados

Foi utilizado como principal instrumento de coleta de dados o questionário. Entrevista e documentos da empresa também foram adotados para este fim, visando caracterizar e complementar as informações sobre a instituição escolhida para fazer parte da pesquisa.

A coleta das informações foi dividida em diferentes etapas, utilizando diversas técnicas. A primeira etapa consistiu em coletar dados sobre a organização, com o objetivo de descrever sua estrutura, e a Unidade de Gestão de Pessoas, em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas. Para esse fim, foram realizadas entrevistas com dois analistas alocados nesta unidade.

O questionário, adaptado de Bandeira (1999), foi aplicado a uma amostra pré-definida e representativa da população de empregados, procurando identificar sua percepção a respeito dos aspectos relacionados às políticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição e do tipo de comprometimento mantido com ela. Compreendeu três seções: levantamento de dados a respeito das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes; escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991); questões específicas sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ. Esta escala abordou itens que avaliaram 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. Posteriormente, foi realizado um pré-teste com 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 com base 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 em que 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. Pode assumir valores entre -1 e 1 , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis; valores acima de zero, 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, correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtém-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 por 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 foi analisado para 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. 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. Por meio de 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, dispõe de consultores em diversas áreas, por exemplo 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. Sua missão da XYZ é: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs) mineiras”. É gerida por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE), órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito da XYZ. Composto-se 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-lhe, ainda, 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, cada gestor imprime à instituição o modelo de gestão proveniente do segmento no qual está inserido. Dessa forma, podem ocorrer alterações de projetos, estratégias e alocação de recursos pertinentes ao sistema administrativo da instituição. No que tange à 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 UFs, estabelecidas no Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), cabendo a elas promover 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, as estratégias, os princípios e os processos de trabalho da XYZ;
- 4) Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação, o 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 o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por meio de resultados observáveis e que viabilizam uma performance superior. Na prática, além de 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.

A Figura 2 representa os núcleos de atuação que compõem o Sistema de Gestão de Pessoas. Posteriormente, procede-se a definição deles.

Figura 2 - Sistema de Gestão de Pessoas



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. Apresenta:

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

As movimentações na carreira ocorrem horizontal ou verticalmente. A horizontal consiste na evolução na carreira dentro da mesma categoria ocupacional, ocorrendo: por meio da progressão nos níveis de proficiência das competências; pela obtenção de um número mínimo de pontos na avaliação das atitudes; e 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 pelo Subcomitê de Avaliação, que utiliza como sustentação o Manual do Avaliador, que contem a relação das competências, com suas descrições, dos conhecimentos e habilidades e a lista de evidências. Assim, entende-se que avaliação é a oportunidade que o empregado tem para 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 com base em cinco diferentes níveis de proficiências: excelência (EX); otimização (OT); aplicação (AP); desenvolvimento (DE); e não se aplica (NA).

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

O subcomitê de Avaliação é composto por cinco profissionais:

- 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.

Se o empregado estiver recebendo salário superior ao correspondente aos do que os pontos resultantes de sua avaliação, o gestor e o empregado, em conjunto com a UGP, buscarão formas que lhe permitam a aquisição das competências necessárias para que corresponda ao nível de remuneração recebida, no prazo máximo de três anos. Se o empregado estiver recebendo salário inferior ao correspondente aos pontos resultantes de sua avaliação, serão analisados o orçamento e a demanda para a complementação salarial correspondente. A correção ocorrerá no menor prazo possível, sempre de acordo com a disponibilidade orçamentária.

- Núcleo Acompanhamento e avaliação de resultados - estabelece os critérios e os procedimentos necessários ao 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, são acompanhados os resultados organizacionais e os resultados por equipe.

O acompanhamento dos resultados organizacionais ocorre em função dos indicadores apurados por meio instrumentos que são definidos pela área de Estratégias e Diretrizes. A avaliação dos resultados das equipes é decorrência do alcance das metas e dos prazos definidos no planejamento da área. A avaliação do desempenho individual constitui condição para as movimentações verticais e horizontais, sendo fundamental para o empregado evoluir em 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 atitudes desejadas pela XYZ. Este plano é negociado entre o gestor e o empregado, com base no planejamento anual da área, em que as metas de realização individual, de desenvolvimento e 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, pro-atividade, ética, comprometimento e relacionamento interpessoal. São realizadas entrevistas de feedback, que consistem na discussão e negociação da performance relativa as avaliações de metas de realização, atitudes e metas de desenvolvimento e capacitação, visando garantir a transparência e a validade do processo, além da verificação do nível de cumprimento das metas.

- Núcleo Reconhecimento - estabelece as políticas e os procedimentos para a composição do mix de remuneração, os critérios de compensação dos empregados pela aquisição de competências e alcance dos resultados organizacionais, e as de políticas e os 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 por 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 os procedimentos para o Planejamento Estratégico de Pessoal e para o provimento do capital humano necessário à 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 o remanejamento e alocação de pessoal interno, fundamentados nos requisitos e competências definidos 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 e desligamentos e o orçamento de pessoal para o período. O processo de captação de empregados contempla os procedimentos e os critérios necessários ao processo 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 por objetivo atender às demandas transitórias ou definitivas, visando à maximização do capital interno. Este 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 as políticas e os procedimentos orientados para as ações de educação continuada, com a finalidade de desenvolver internamente as competências requeridas pela XYZ, com base no Planejamento Estratégico de Pessoal. Visa ao 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: programas de formação, cujo objetivo é promover o desenvolvimento dos empregados em relação às competências genéricas, por categoria ocupacional ou específica; ações pontuais, que visam promover a reciclagem e a utilização de conhecimentos decorrentes da necessidade de adquirir 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 as políticas e os procedimentos necessário ao monitoramento e transformação da cultura organizacional da XYZ. A instituição 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 as 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 deste núcleo o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, cujas ações compreendem atividades físicas orientadas e eventos de conscientização e acompanhamento realizado por um psicólogo clínico, disponível a quem se interessar.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa. 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. A satisfação dos empregados e as características importantes de uma empresa. A segunda traz a análise bivariada dos dados, em que 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 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, as 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

Percebeu-se um equilíbrio na distribuição da faixa etária dos pesquisados (Gráf. 1), sendo 52,4% do sexo feminino e 47,6% do sexo masculino.

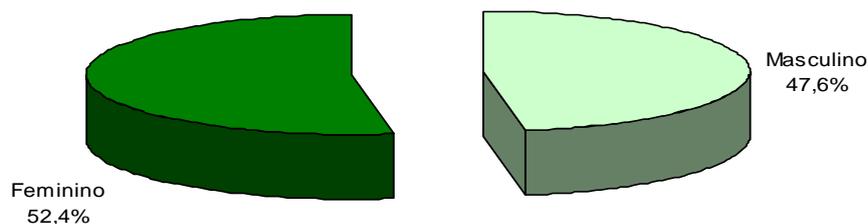


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes segundo o sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de idade (Gráf. 2), apurou-se que 30% dos respondentes têm entre 18 e 30 anos, cerca de 36%; entre 31 e 40 anos; e 34%, de 41 anos em diante. Portanto, trata-se de uma amostra madura e experiente, uma vez que constata que 70% dos respondentes tem mais de 31 anos.

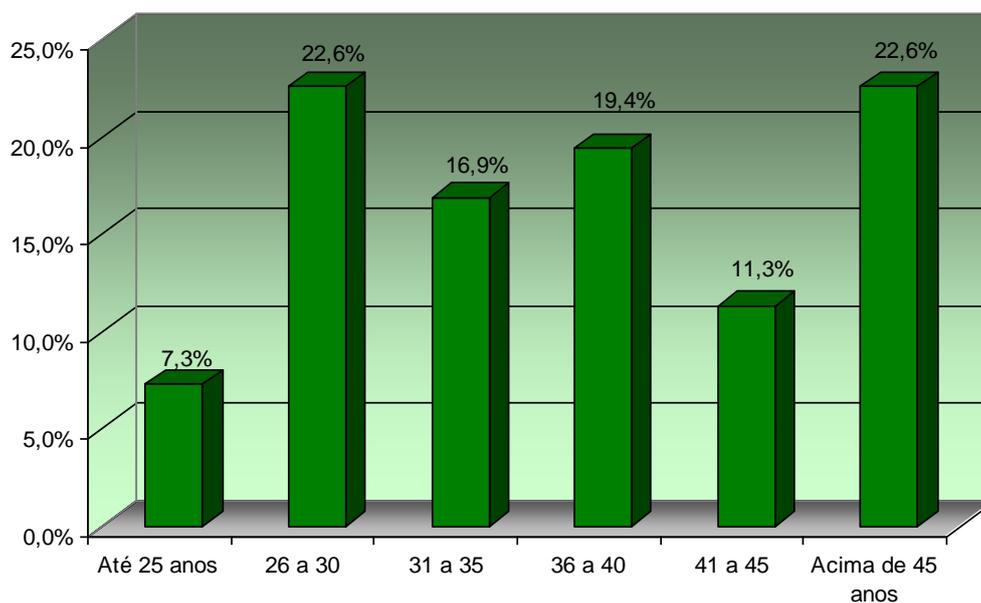


Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes segundo a idade

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a estado civil (Gráf. 3), observou-se que 54,8% dos respondentes da empresa XYZ são casados e 32,3% são solteiros. Entre divorciados,

desquitados, viúvos e separados judicialmente (outros), o índice total foi de 12,9%.

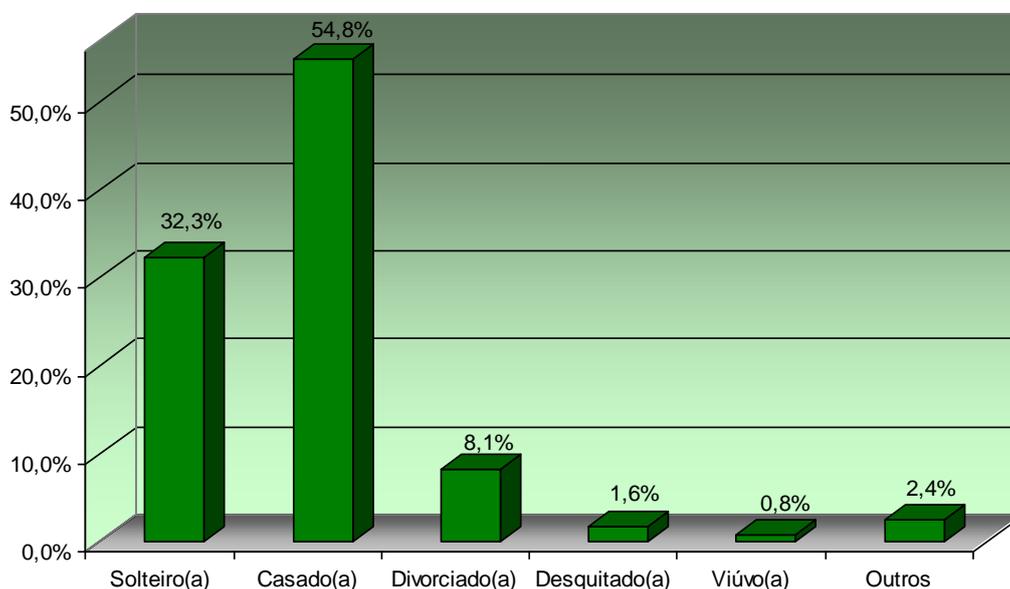


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes segundo o estado civil

Fonte: Dados da pesquisa

Quando a existência de filhos, 51,6% dos respondentes possuem e 48,4% não possuem (Gráf. 4).

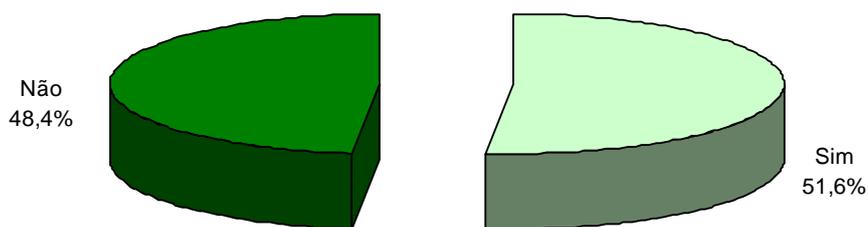


Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, segundo a existência de filhos

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a número de filhos, 39,4% têm 1 ou 2 filhos e 9,8% têm entre 3 e 5 filhos(Gráf. 5).

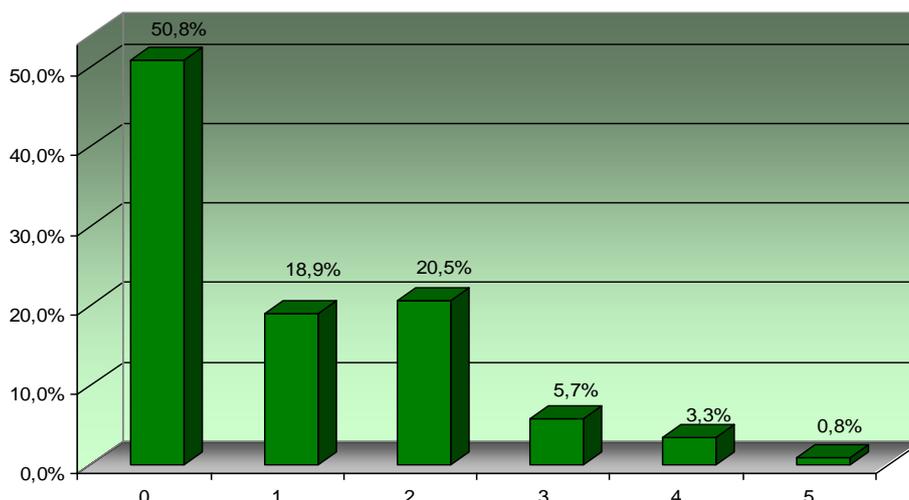


Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes segundo o número de filhos

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a escolaridade, o Gráfico 6 mostra que cerca de 77% dos respondentes possuem pós-graduação *lato* e *stricto* sensu, variando entre completo e incompleto. Esse alto percentual sugere convergência com o negócio da instituição, qual seja a assessoria especializada a 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.

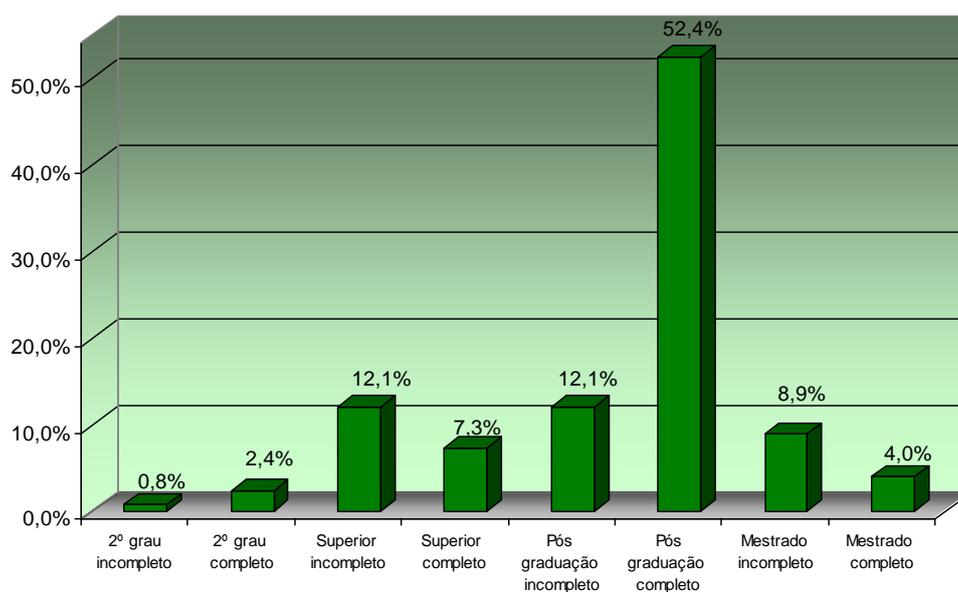


Gráfico 6 - Distribuição dos respondentes segundo a escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a cargo ocupado na empresa, o gráfico 7 mostra a concentração da amostra (55,3%) no cargo de analista. Quando se associa este 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 autodesenvolvimento, por meio de incentivos financeiros, parece haver um subaproveitamento do conhecimento disponível na instituição. Podem-se considerar, ainda, falhas na política de carreira, conforme poderá ser visto na seção 5.1.3 . Os demais pesquisados estão distribuídos nos cargos de auxiliar (4,9%), assistente (28,5%), consultor interno (6,5%) e gerente (4,9%).

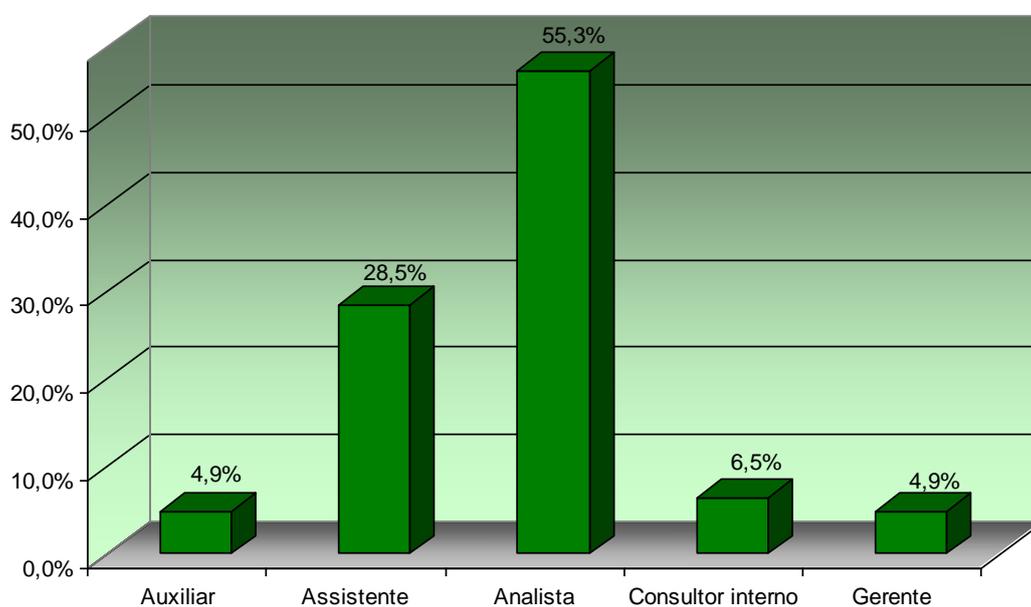


Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes segundo o cargo ocupado

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange a nível salarial (Gráf. 8), cerca de 80% dos respondentes recebem de 3 a 12 salários mínimos(atualmente, de R\$1.140,00 e 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%, acima de 13 salários mínimos.

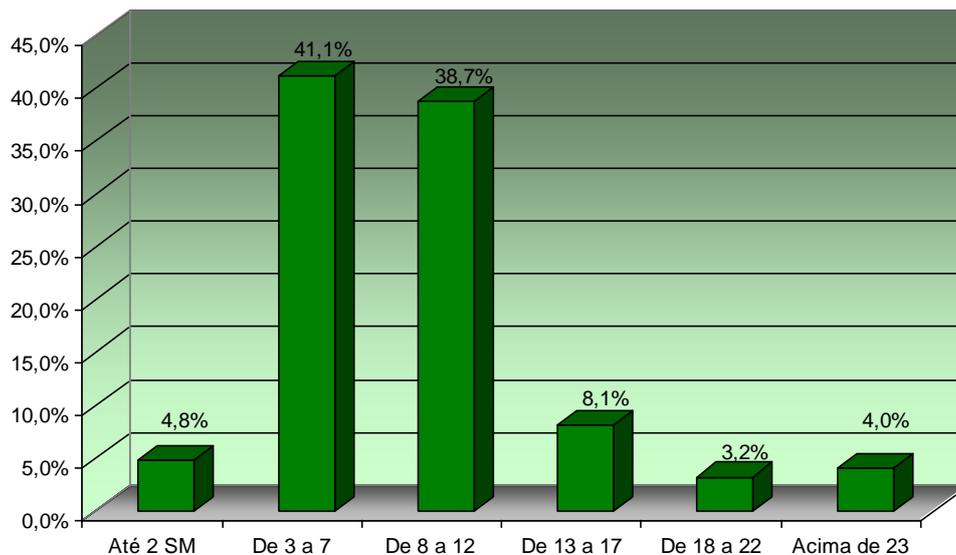


Gráfico 8 - Distribuição dos respondentes segundo o nível salarial

Fonte: Dados da pesquisa

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

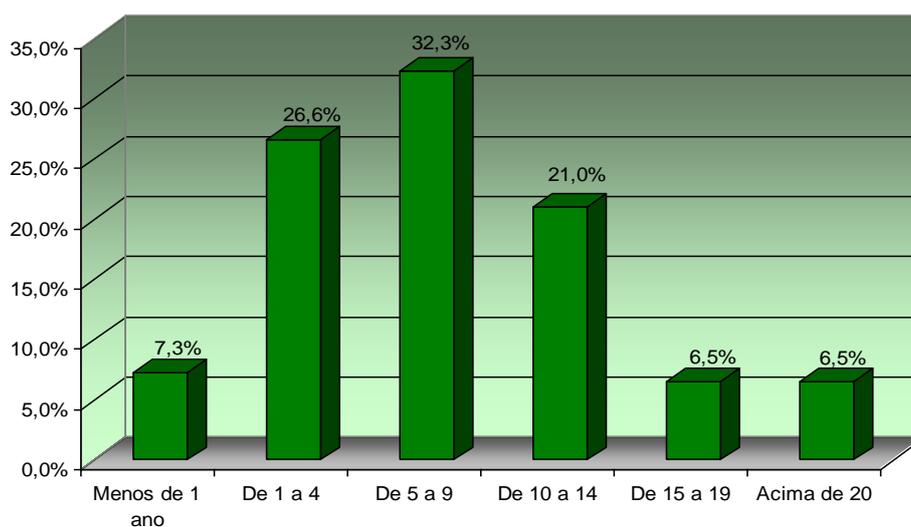


Gráfico 9 - Distribuição dos respondentes segundo o tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a tempo de exercício do cargo, apurou-se que 62,9% dos respondentes exercem o cargo atual há 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. Foram poucas as ocasiões em que se buscou um profissional no mercado de trabalho. Os cargos disponíveis são preenchidas por meio de promoção. Já 37,1%, ocupam o cargo atual há mais de cinco anos.

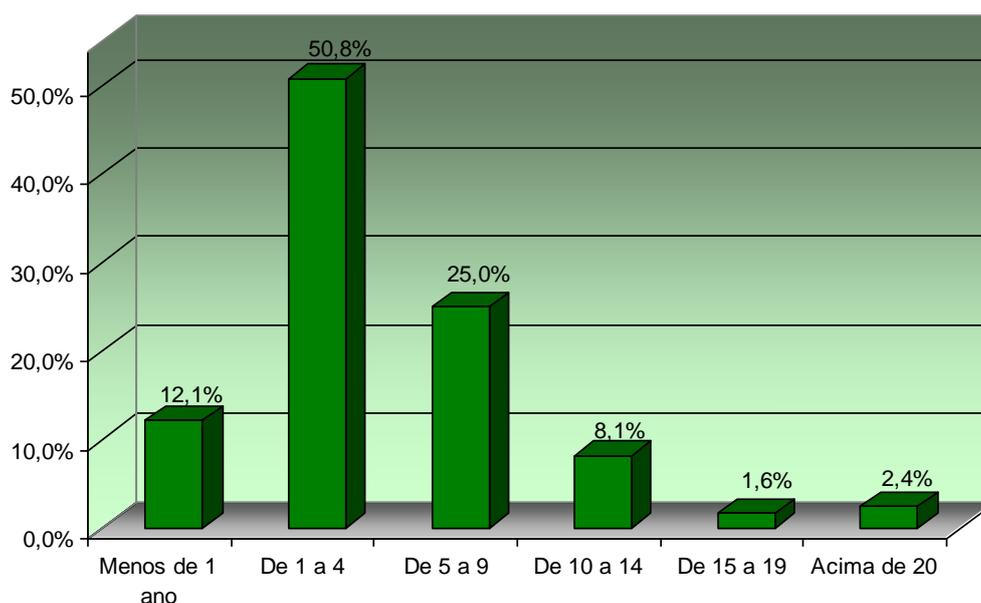


Gráfico 10 - Distribuição dos respondentes segundo o tempo de exercício do cargo

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes que citaram atividades realizadas fora da empresa (Gráf. 11), 34,1% possuem como atividade fora da XYZ o lazer e 32,1% o estudo/ leituras. Quanto ao restante da amostra, 8,7% dedicam-se ao trabalho comunitário 16,7%, à religião e 7,5% a outras. Relataram não possuir nenhuma outra atividade, 0,8%.

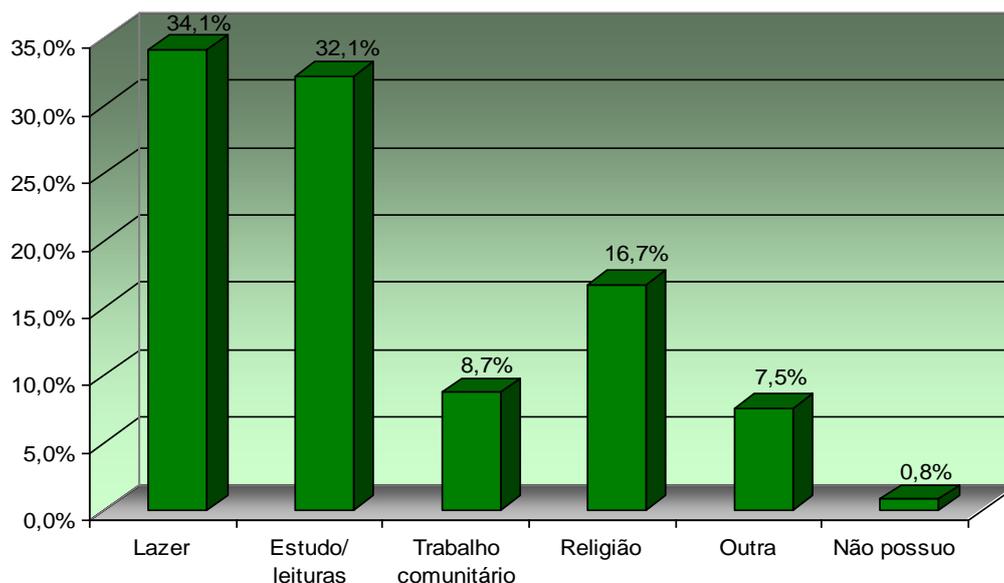


Gráfico 11 - Distribuição dos respondentes segundo as atividades realizadas fora da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, a amostra pesquisada na XYZ é composta, em sua maioria, por pessoas do sexo feminino, com média de idade acima de 31 anos, casadas, com filhos, 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 refere-se às três dimensões do comprometimento em estudo. Mediu a concordância que o respondente possui com as questões propostas para estudo, por meio de uma escala de concordância de 7,0 pontos. Valores acima de 3,5 indicam concordância com a afirmativa; os exatamente 3,5, à zona intermediária entre a concordância e a discordância; e os abaixo de 3,5, 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 os 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).

O comprometimento normativo está associado ao imenso significado pessoal que a instituição tem para os respondentes (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 à empresa (4,63). A dimensão normativa fundamenta-se na concepção de troca social dos empregados 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).

Já o comprometimento instrumental se associa, preponderantemente, ao fato de, na situação atual, os respondentes 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 consequências negativas de deixar a XYZ agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego (3,54). Nota-se que os respondentes 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. Dessa forma, o vínculo estabelecido por eles com a organização está pautado no pensamento de troca econômica para com a ela, 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 respondente 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 como a zona intermediária entre a concordância e a discordância; e valores abaixo de 3,5 como discordância com a afirmativa.

Tabela 2 - Siglas das políticas

Sigla	Significado
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.

A Tabela 3 representa as estatísticas descritivas obtidas para as políticas de gestão de pessoas. As melhores médias foram atribuídas a: políticas de benefícios (5,41), ao ambiente de trabalho (4,88), ao relacionamento com a chefia (4,72) e 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 entrevistados considerarem que esta política não só atende a 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 ela. 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 ideias e novas maneiras de executar tarefas foi considerada relevante para os respondentes entrevistados (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 respondentes entrevistados (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 um aspecto cuja percepção favorável por parte do empregado pode favorecer seu envolvimento com a organização.

A maioria dos respondentes declarou conhecer as metas da XYZ (5,69), considerando que são 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 entrevistados (4,22).

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, a maioria da amostra considera que há 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) e 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 a seus empregados, por meio de programas de qualidade de vida e prevenção de doenças e estresse no trabalho.

Na percepção dos respondentes, a política de recrutamento e seleção da empresa é capaz de selecionar profissionais para a XYZ (4,59). Também, foi ressaltada a possibilidade de transferência do funcionário em atendimento a uma necessidade pessoal (4,10) e de 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 respondente (3,42), o mesmo acontecendo quando da comparação do salário recebido em relação ao trabalho realizado (3,39) e da comparação do salário recebido ao de outras pessoas com formação escolar equivalente, em outras empresas do mercado (3,02). Considerando a escala adotada neste estudo, as médias 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, apresentam-se 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 respondentes com a empresa pesquisada. Observa-se que apenas 16,6% estão insatisfeitos de alguma forma. Em contrapartida, 70% estão satisfeitos ou extremamente satisfeitos. Não se manifestaram nem satisfeitos nem insatisfeitos, 13,3%.

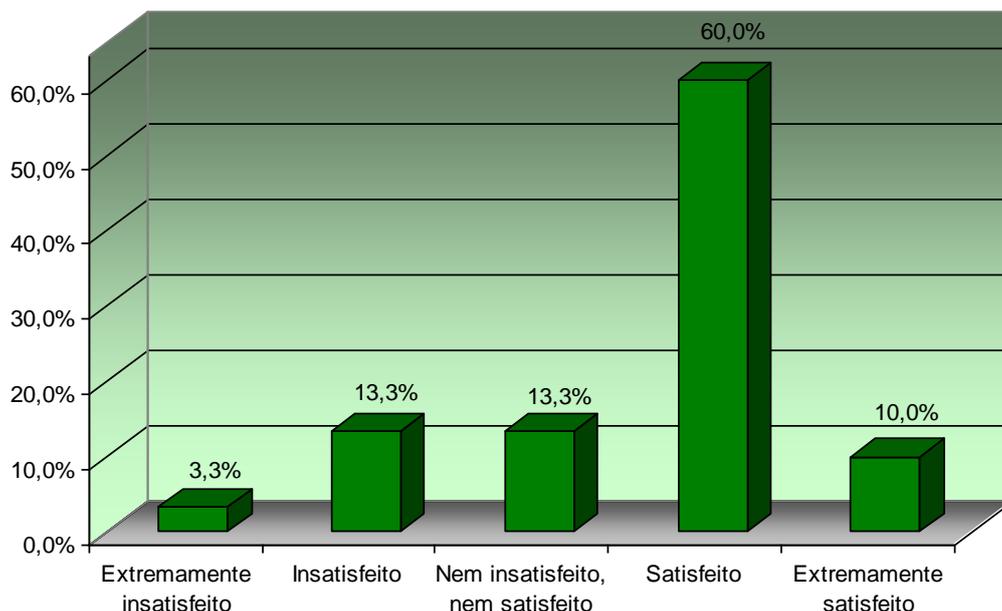


Gráfico 12 - Satisfação com o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 mostra os percentuais obtidos para as características que os respondentes entrevistados julgam como mais importantes na hora de se escolher outra empresa para trabalhar.

Tabela 4 - Características importantes em uma empresa

Característica	Porcentagem
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” foi apontada pelos respondentes como a mais importante (18,2% das respostas). Pesquisas realizadas constatam que o elevado nível de escolaridade gera expectativas mais altas 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% (Gráf. 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 escore

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, apresenta-se 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 e salário, 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 avalia as seguintes hipóteses:

H₀: As médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos.

H₁: Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores.

A Tabela 5 apresenta o P-valor obtido para cada teste realizado. Foram marcadas de negrito as associações que apresentaram P-valor $p < .01$, $p < .05$ e $p < .10$, o que leva a 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 versus dimensões do comprometimento

Variável	Dimensão		
	Afetivo	Normativo	Instrumental
Sexo	0,575	0,106	0,338
Idade	0,020**	0,104	0,861
Estado civil	0,171	0,259	0,313
Filhos	0,072*	0,237	0,320
Escolaridade	0,760	0,397	0,931
Cargo	0,449	0,915	0,029**
Salário	0,273	0,571	0,336
Tempo de empresa	0,110	0,020**	0,026**
Tempo no cargo	0,987	0,814	0,058*
Satisfação geral	0,000***	0,000***	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 diretamente a satisfação no trabalho. Nota-se que pessoas com alto nível de satisfação com a empresa tendem a estabelecer vínculos afetivos com ela.

A partir dos valores apresentados, constatou-se a uma tendência de que quanto maior a idade, maior 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 ela. Isso sugere que, com o passar do tempo, o funcionário tende a introjetar os valores e as 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 nela, por exemplo a posição alcançada, os privilégios ocupacionais e os 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 têm alguma diferença significativa entre eles (Tab. 26 a Tab. 31).

5.2.2 Associação entre as variáveis demográfico-ocupacionais e 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 e 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 inferiores a $p < .01$ para a associação com quase todas as variáveis demográfico-ocupacionais, com exceção de sexo, do estado civil e escolaridade. A política de carreira estabeleceu associação com sexo e com a escolaridade em nível de significância $p < .05$. Já ambiente de trabalho revelou associação com sexo em $p < .05$ e com filhos em $p < .10$. Por fim, recrutamento e seleção associou-se ao sexo em $p < .10$.

Tabela 6 - Variáveis demográfico-ocupacionais versus políticas de gestão de pessoas

Variável	Políticas de gestão de pessoas								
	BEN	AT	RECH	TD	COM	QVT	RS	CAR	REM
Sexo	0,917	0,039**	0,110	0,822	0,224	0,681	0,090*	0,036**	0,798
Idade	0,170	0,207	0,811	0,218	0,384	0,280	0,210	0,378	0,000***
Estado civil	0,357	0,433	0,988	0,491	0,962	0,521	0,710	0,528	0,119
Filhos	0,364	0,073*	0,194	0,829	0,584	0,947	0,595	0,291	0,004***
Escolaridade	0,924	0,153	0,138	0,470	0,215	0,548	0,335	0,039**	0,311
Cargo	0,279	0,435	0,858	0,815	0,487	0,736	0,554	0,787	0,000***
Salário	0,496	0,764	0,196	0,642	0,454	0,250	0,224	0,472	0,000***
Tempo de empresa	0,908	0,784	0,415	0,313	0,317	0,557	0,126	0,602	0,000***
Tempo no cargo	0,568	0,946	0,613	0,851	0,563	0,791	0,153	0,355	0,001***
Satisfação geral	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,001***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***

Fonte: Dados da pesquisa

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

É possível observar que quanto maior o nível de satisfação dos respondentes mais positiva 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 ajudá-la 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 modo geral, as pessoas iniciam sua carreira na XYZ com expectativas de ascensão profissional. Uma característica que pode ser observada na empresa é uma “vocação” para formar mão de obra especializada, o que explica os números apresentados.

Percebeu-se uma tendência ao aumento da média atribuída pelos pesquisados à remuneração à medida que sua idade aumenta, quando têm filhos, quando ascendem na carreira e, conseqüentemente, quando passam a ter uma

remuneração maior. O tempo de atuação na XYZ e o tempo no cargo também influenciam positivamente a percepção dos respondentes 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 avaliaram 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 naqueles 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.

5.2.3 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). [A Tabela 7 apresenta esses índices de correlação. Vale ressaltar que quanto maior o coeficiente - ou seja, quanto mais se aproxima de 1- maior 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

Fator	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 valores mais altos 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 o estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, pautado pela autonomia, liberdade de expressão e respeito.

De acordo com a Tabela 7, as políticas de benefícios, de qualidade de vida no trabalho e de recrutamento e seleção mantem uma correlação relativamente reduzida 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 grupo dos comprometidos normativamente, seguida de treinamento e desenvolvimento (0,457) e comunicação (0,450). Para grupo dos

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 modo geral, possuem maior significância, no que se refere à amostra pesquisada, para o grupo dos 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 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: cluster 1: empregados nem comprometidos, nem descomprometidos; cluster 2: empregados comprometidos nas três dimensões; cluster 3: empregados comprometidos afetivamente; e cluster 4: empregados descomprometidos nas três dimensões.

A Tabela 8 apresenta 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	Número de 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	Dimensão 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 médias encontram-se na dimensão afetiva e as menores, nas dimensões 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 inferiores a .05 a hipótese nula de que as variâncias são iguais deve ser rejeitada. Como os níveis de significância das dimensões do comprometimento são inferiores a .05, as diferenças entre elas nos agrupamentos são consideradas estatisticamente relevantes (MALHOTRA, 2001).

A fim de caracterizar mais detalhadamente as dimensões de comprometimento com base nos 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 versus 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 mais elevado de mulheres em comparação ao dos homens concentra-se nos clusters 2 e 3, daqueles comprometidos nas três dimensões e apenas afetivamente. Estes dados ratificam conclusões de pesquisas que demonstram níveis mais elevados de comprometimento associados a mulheres (COSTA e BASTOS, 2005).

A Tabela 12 mostra o cruzamento da faixa etária com os clusters encontrados.

Tabela 12 - Tabulação cruzada: Faixa etária versus Cluster

Cluster	Faixa Etária												Total	
	Até 25 anos		26 a 30 anos		31 a 35 anos		36 a 40 anos		41 a 45 anos		Acima de 45 anos			
1	1	4,2%	11	45,8%	6	25,0%	2	8,3%	3	12,5%	1	4,2%	24	100%
2	2	4,0%	9	18,0%	9	18,0%	9	18,0%	7	14,0%	14	28,0%	50	100%
3	4	11,1%	5	13,9%	4	22,2%	8	22,2%	2	5,6%	13	36,1%	36	100%
4	2	14,3%	3	21,4%	2	35,7%	5	35,7%	2	14,3%			14	100%
Total	9	7,3%	28	22,6%	21	19,4%	24	19,4%	14	11,3%	28	22,6%	124	100%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser notado, o grupo dos comprometidos nas três dimensões é significativamente representado por pessoas mais maduras, com idade superior a 35 anos (60%). Possivelmente, pessoas mais velhas tendem a ter um nível maior de conhecimento sobre suas expectativas, realizações e frustrações, estabelecendo sentimentos positivos em relação ao seu trabalho (BANDEIRA, 1999). O cluster que representa os comprometidos apenas afetivamente também é caracterizado por pessoas acima de 35 anos (63,9%), reiterando a assertiva anterior. O cluster 4, daqueles descomprometidos nas três dimensões, também apresenta a maioria de seus ocupantes (53,3%) com idade superior a 35 anos. Ainda segundo Bandeira (1999), o descomprometimento dessas pessoas pode estar associado à falta de perspectivas fora da empresa, fazendo com que nela permaneçam devido a taxas de desemprego, necessidade de sobrevivência, segurança por ter família constituída e dependente, dentre outros.

A Tabela 13 representa a tabulação cruzada entre estado civil e os clusters.

Tabela 13 - Tabulação cruzada: estado civil versus cluster

Estado civil														
Clus- ter	Solteiro(a)		Casado(a)		Divorciado(a)		Desquitado(a)		Viúvo(a)		Outros		Total	
	1	11	45,8%	11	45,8%	1	4,2%	1	4,2%					24
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%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se 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 níveis de comprometimento mais elevados 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: existência de filhos versus cluster

Existência de 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 versus Cluster

Número de filhos														
Cluster	0		1		2		3		4		5		Total	
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%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos componentes do cluster dos comprometidos nas três dimensões (57,1%) possui filhos. Este 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 este 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 versus cluster

Cluster	Escolaridade																
	2º grau completo		Superior incompleto		Superior completo		Pós-graduação incompleto		Pós-graduação completo		Mestrado incompleto		Mestrado completo		Total		
1			3	12,5 %	2	8,3%	2	8,3 %	1	3	54,2 %	3	12,5 %	1	4,2 %	24	100 %
2	1	2,0 %	8	16,0 %	2	4,0%	6	12,0 %	2	5	50,0 %	5	10,0 %	3	6,0 %	50	100 %
3	1	2,8 %	4	11,1 %	3	8,3%	6	16,7 %	1	9	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 %	1	12,9 %	9	7,3%	1	12,1 %	6	5	52,4 %	1	8,9 %	5	4,0 %	12	100 %
			6				5		5			1				4	

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

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 o grau de exigência do indivíduo ao estabelecer vínculos positivos com a organização, compreendem-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: Tempo de exercício do cargo versus clusters

Cluster	Cargo										Total	
	Auxiliar		Assistente		Analista		Consultor interno		Gerente			
1	1	4,3%	9	39,1%	13	56,5%					23	100%
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%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

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

A Tabela 18 mostra os dados referentes à tabulação cruzada entre o salário e os clusters.

Tabela 18 - Tabulação cruzada: salário versus cluster

Salário														
Cluster	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		Total	
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%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que o cluster dos comprometidos nas três dimensões e dos afetivamente apenas inclui os empregados que recebem os maiores salários, algo que reforça o fato de a remuneração não ter sido uma política que os afeta no dia a dia de trabalho, como demonstrado na Tabela 18.

A Tabela 19 revela os resultados do cruzamento entre tempo de trabalho na empresa e cluster.

Tabela 19 - Tabulação cruzada entre tempo de trabalho na empresa versus cluster

Tempo de trabalho na empresa														
Cluster	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		Total	
1	1	4,2%	11	45,8%	6	25,0%	3	12,5%	3	12,5%			24	100%
2	5	10,0%	7	14,0%	21	42,0%	11	22,0%	4	8,0%	2	4,0%	50	100%
3	3	8,3%	9	25,0%	8	22,2%	10	27,8%	1	2,8%	5	13,9%	36	100%
4			6	42,9%	5	35,7%	2	14,3%			2	7,1%	14	100%
Total	9	7,3%	33	26,6%	40	32,3%	26	21,0%	8	6,5%	8	6,5%	124	100%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, o cluster 1 é composto, em sua maioria (45,8%), de empregados que estão na empresa de 1 a 4 anos. O cluster 2, dos comprometidos nas três dimensões, possui a maioria dos empregados trabalhando na empresa de 5 a 9 anos (42%). Já o grupo dos comprometidos afetivamente é composto por um número de pessoas que está na empresa de há mais de 10 anos, o que, provavelmente, se justifica em função de que, com o passar do tempo, há uma tendência de o indivíduo estreitar os laços com a organização, estabelecendo um vínculo afetivo maior com ela (COSTA e BASTOS, 2005).

Os dados relativos ao cruzamento do tempo de exercício do cargo e os clusters podem ser vistos na Tabela 20.

Tabela 20 - Tabulação cruzada entre o tempo de exercício do cargo versus Cluster

Cluster	Tempo cargo												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	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%

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

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 influência do cargo nos níveis de comprometimento do empregado com a instituição (COSTA e BASTOS, 2005).

Finalizando as análises cruzadas, o Gráfico 13 apresenta os dados obtidos a partir da associação entre a satisfação geral com a empresa e os clusters.

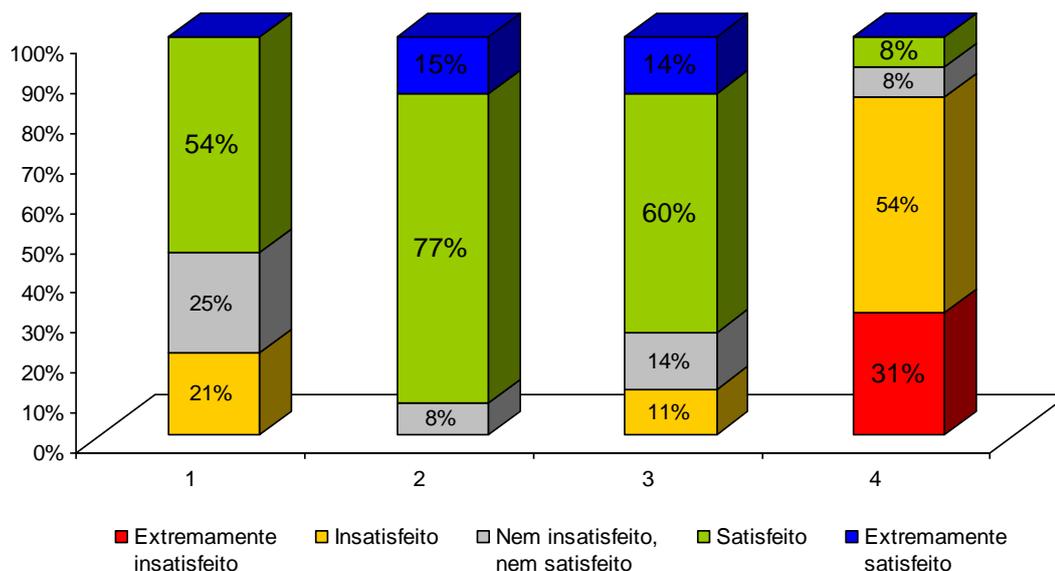


Gráfico 13 – Nível de satisfação associada a cada cluster

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

A Tabela 21 mostra 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	Fatores de gestão de pessoas								
	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

Nota: Cluster 1: Nem comprometidos, nem descomprometidos

Cluster 2: Comprometidos nas três dimensões

Cluster 3: Comprometidos afetivamente

Cluster 4: Descomprometidos nas três dimensões

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que as médias mais baixas dos fatores de gestão de pessoas estão no cluster dos descomprometidos nas três dimensões, enquanto as maiores médias mais altas 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 este grupo quando feita essa comparação.

O grupo 2, daqueles comprometidos nas três dimensões, apresentou as médias mais altas 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 médias mais baixas para todos os fatores, o que significa que as práticas de gestão de pessoas não influenciam consideravelmente o comportamento dos indivíduos deste grupo. No entanto, a política de benefícios apresentou relativa significância para os empregados que compõem este 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 delas 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 a média mais alta 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 dos 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 ela.

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 o dos 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 médias mais altas 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, sendo que a idade varia entre 26 e 30 anos. Há uma distribuição homogênea entre solteiros e casados e também entre divorciados e separados. 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 trabalho na 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 e de casados. 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 1. Há uma concentração maior de pessoas com pós-graduação completa e ocupantes do cargo de analista. Quanto à 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, está na empresa de 1 a 4 anos e exerce 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

Este estudo objetivou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional em uma agência de fomento localizada no estado de Minas Gerais? 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 XYZ, atendendo à solicitação de sigilo em sua identificação pela alta direção.

Para o alcance desse objetivo, foi adotado-se 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 as 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: quantitativa, devido à preocupação em medir objetivamente os resultados obtidos; qualitativa, uma vez que se obtiveram dados descritivos a partir do contato direto da pesquisadora com a situação estudada; e 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 dos impactos das políticas de gestão de pessoas neles. A entrevista, a análise documental e o 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 Macrorregionais 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 as políticas e as 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 são 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 socioeconômico 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 subsídio 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 perante a seus subordinados. Um sistema claro de comunicação também contribui positivamente para isso.

A XYZ estabeleceu o 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 e massagens dentre outros. Além disso, disponibiliza a 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 a seus anseios, posto que receberam as médias mais altas. As atividades de treinamento e desenvolvimento, comunicação, qualidade de vida e políticas de recrutamento e seleção apresentaram resultados medianos, o que significa 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, o 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 as mudanças que ocorrem a cada quatro anos no Conselho Deliberativo.

De modo geral, a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeita com a organização, ainda que seja relevante considerar aqueles insatisfeitos de alguma forma, identificar possíveis causas e atuar em 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, preocupação e esforço no sentido de envolver as pessoas com os projetos, objetivos e metas da empresa.

Considerando o objetivo central desta pesquisa – Identificar as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, bem como analisar em que medida estas políticas interferem nos níveis de comprometimento estabelecidos por seus empregados-, 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 por ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia, ratificando a autonomia, o estilo participativo, a liderança com habilidade de comunicação e o ambiente propício à 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 com 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 empresa, desde a sinalização para o início do estudo até a coleta de dados, posto que ela 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 prende-se ao 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 a realização de 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 aplicar pesquisas sobre o tema em outros segmentos da economia, investigando aspectos que possam caracterizá-los de maneira diferente. Para a XYZ, sugerem-se pesquisas que possam investigar os aspectos referentes às políticas de carreira e remuneração, já que estas receberam as médias mais baixas 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 promover um estudo mais aprofundado para que se encontre um modo de estimular aqueles nem comprometidos, nem descomprometidos e os descomprometidos nas três dimensões. 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.

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.
- BARBOSA, 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 ed. 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 metalomecânico. 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.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

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, cujas informações levantadas deverão subsidiar a elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

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

Sua participação e sua 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 sequência
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Por favor, responda a todas as questões. 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

Nesta 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 em 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

Nesta 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 consequências negativas de deixar a XYZ seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5	6	7
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

Nesta 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	1	2	3	4	5		

se referem ao meu trabalho.						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 ideias 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 – Tabelas

Tabela 22 - Denominação das às questões da Seção II

Seção II - Questões relativas a comprometimento		
Número da questão	Tipo de comprometimento	Denominação
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

Tabela 24 - Denominação dada às questões da Seção III
(continua)

Seção III - Políticas de Gestão de Pessoas		
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	BEM	BEN_41
42	QVT	QVT_42
43	AT	AW_43

44	BEM	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

Questão	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Desvio Padrão
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 trabalho na 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 trabalho na 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 existência 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