

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS-AQUISIÇÃO:
estudo de caso em uma empresa do setor alimentício**

César Vilela de Aquino

Belo Horizonte
2010

César Vilela de Aquino

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS-AQUISIÇÃO:
estudo de caso em uma empresa do setor alimentício

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a 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
2010

Aquino, César Vilela de

Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício / César Vilela de Aquino. – Belo Horizonte: FNH, 2010.

98 f.

A657c

Orientador: Prof^o Dr^o Luiz Carlos Honório

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Comprometimento organizacional. 2. Gestão de pessoas.
3. Indústria – Setor alimentício - Aquisição I. Honório, Luiz Carlos. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **CÉSAR VILELA DE AQUINO**

Matrícula: 770179

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

TÍTULO: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS-AQUISIÇÃO: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício.**

DATA: 16/08/2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Adriane Vieira
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Drº Antônio Luiz Marques
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de César Vilela de Aquino, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS-AQUISIÇÃO: Estudo de caso em uma empresa do setor alimentício", contendo 103 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 14/7/2010 / Término: 20/7/2010

Belo Horizonte, 20 de julho de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

A Deus, nosso Pai Maior, que, sempre, de maneira muito sutil, me esclareceu sobre a evolução do
Ser Humano.

Aos meus pais, Sr. Fernando e Dona Lia, que nunca mediram esforços para que eu soubesse que
eles estariam sempre ao meu lado, não importa o que acontecesse.

À minha esposa, Hellen Rose, rosa que traz luz, precursora de todo esse movimento em minha vida,
que se transformou numa verdadeira leoa para ser a guardiã e garantir a realização desta etapa da
minha evolução.

Aos meus queridos filhos, Pedro e Júlia, pela simplicidade na maneira de Amar. Vocês me ensinarem
tanto, que eu não preciso tanto, para que possam me Amar tanto. Bastava um olhar, um beijo de boa-
noite.

E aos amigos, irmãos de caminhada, Marcelo, Renaldo e Vanessa, que acreditaram juntos no
resultado final.

A todos que acreditaram e apoiaram este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luiz Carlos Honório, orientador e velho companheiro de jornada. Mineiro de Cristais, pedra preciosa dessas Minas Gerais.

A todos os Professores da Faculdade Novos Horizontes, que trouxeram discernimento, luz e apoio para a concretização desta etapa de evolução profissional.

Ao Aires Calgarotto, gerente industrial do Grupo Dagraja, que abriu as portas da empresa e oportunizou a realização desta pesquisa, acreditando sempre que o estudo científico é subsídio estratégico para a evolução sustentável das organizações. Também, a todos os empregados que se dispuseram a participar da pesquisa.

À Libertas Faculdades Integradas, que apoiou financeiramente a execução desta pesquisa.

Aos Professores da Faculdade de Administração de Passos, em nome de seu diretor Vivaldo, a quem agradeço pelo apoio e por ter acreditado em nosso trabalho, abrindo novas portas e proporcionando novos desafios.

Aos meus grandes e fraternos irmãos do profundo conhecimento, que me auxiliaram a elaborar e concretizar todo este trabalho de pesquisa.

Aos grandes amigos que adquiri durante esse caminho, funcionários da SCMP, líderes, Projeto Evoluir, Gestão de Projetos, PSSC, TI, Centro de Vida Saudável, diretor executivo. A todos, o meu carinho e agradecimento por mostrarem o foco e o resultado.

À Professora Marisa Lemos, gestora de projetos, pelo seu carinho, companheirismo e visão sistêmica, mostrando sempre a firmeza em provocar mudanças, acreditando sempre que vai “dar tudo certo”.

A todos os amigos, companheiros e colegas que acreditaram e estiveram juntos, ao nosso lado, nesta jornada.

“Ce qui vient au monde pour ne rien troubler ne mérite ni égards ni patience”
(Aquele que vem ao mundo para nada alterar não merece nem consideração nem paciência)
René Char

“Estudar pressupõe criar, recriar, e não apenas repetir o que os outros dizem”.
Paulo Freire

“Ao ler sobre a vida dos grandes homens, descobri que sua primeira vitória foi sobre si mesmos”.
Harry Truman, ex-presidente dos Estados Unidos.

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados de uma indústria do setor alimentício de abate de aves localizada no estado de Minas Gerais e que recentemente foi adquirida por um grande grupo frigorífico paulista, por meio da escala denominada de Escala das Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), concebida e validada por Medeiro (2003). A pesquisa, em sua etapa quantitativa contou com 167 respondentes, do sexo masculino e feminino. Para a coleta de dados dessa etapa, utilizou-se um questionário contemplando, além dados demográficos e ocupacionais, a escala EBACO, que amplia as dimensões denominadas de afetiva, normativa e instrumental da escala original de Meyer e Allen (1991). Para a base afetiva: obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 indicadores, distribuídos em 4 itens para cada uma das 7 bases, utilizando uma disposição do tipo *Likert* de seis pontos, variando de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”. Para a etapa qualitativa, foram entrevistados 18 empregados, representando 10,8% da amostra inicial, sendo 9 do sexo feminino e 9 do sexo masculino, utilizando formulário de entrevista semiestruturado. Utilizaram-se ainda documentos disponibilizados pela empresa, que serviram para auxiliar na caracterização dos grupos adquirente e adquirido, participantes da pesquisa. O tratamento dos dados quantitativos foi por meio da estatística, enquanto que os qualitativos foram mediante a análise de conteúdo. Considerando a amostra pesquisada, no que diz respeito aos dados demográficos e ocupacionais, a maior parte dos empregados da empresa é constituída de mulheres, possui idade até 40 anos, é solteira, possui filhos, tem nível de escolaridade entre 1º e 2º grau, variando de incompleto a completo, está trabalhando há 5 anos ou menos na empresa, com vínculo empregatício efetivo, exerce a função de auxiliar de produção, e trabalha na seção de Sala de cortes. Caracterizando a amostra total segundo as bases do comprometimento organizacional, constatou-se uma situação de alto comprometimento com a base obrigação pelo desempenho, outra situação de comprometimento acima da média com as bases Afiliativa e linha consistente de atividade. O teste de *Friedman*, com um valor de $p < 0,01$ para um nível de confiança de 99,0%, confirmou estes resultados. Os testes não paramétricos utilizados para associar variáveis demográficas e ocupacionais com os tipos de comprometimento ajudaram a evidenciar também estes resultados, apresentando as diferenças significativas quanto ao sexo para as faixas etárias abaixo de 40 anos para aqueles empregados com tempo de casa há menos de 1 ano. Todos estes resultados foram alcançados investigando os empregados, que acompanharam todo o processo de aquisição vivenciado pela empresa pesquisada. Esta pesquisa contribui para novos estudos, subsidiando a compreensão das dimensões do comprometimento organizacional, desenvolvidas sob a ótica da multidimensionalidade e do entendimento de diversos vínculos do empregado nas organizações, tendo em vista que os processos de mudanças realizados nas empresas podem provocar impactos no envolvimento e no comprometimento dos empregados.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Aquisição. Setor alimentício.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the commitment organizational dimensions of food industry employees of slaughter of bird, through scale called EBACO – Scale Grassroots Organizational Commitment, designed and validated by Medeiro (2003). This industry is located in the State of Minas Gerais and which recently was acquired by a large group fridge from State of São Paulo. The research, in its step quantitative, attended 167 correspondents, male and female. For collecting data in that step was used a questionnaire contemplating beyond the demographics and occupational data, the scale EBACO, which extends the dimensions, called affective, normative and instrumental from of Meyer and Allen original scale (1991), to the bases: affective, obligation to remain liability by performance, affiliate, lack of rewards and opportunities, consistent line of activity and the alternatives shortage. The range is composed of 28 indicators, spread in 4 items for each one of the 7 bases, using an array of type “Likert” six points, ranging from “strongly agree” to “strongly disagree”. For the qualitative step, 18 employees were interviewed, representing 10.8% of initial sample, being 9 females and 9 males, using the semi structural interview form. Methodological documents made available by the company yet, which helped to assist in the group characterization, acquiring and acquired, survey participants. The processing of quantitative data was made through statistics, while the qualitative data was based on the content analysis. Considering the sample searched, referring to occupational and demographics, the most part of the company’s employees are women, they have up to 40 years old, they are singles, they have children, they have a school level between the 1st and the 2nd grades, ranging from incomplete to complete, and they are working for 5 years or less in the industry, with effective employment bond and practicing production auxiliary function and working in the section called newsroom cuts. Featuring the total sample in accordance with the commitment organizational bases it was noted a high commitment to basic obligation by performance and commitment above average bases affiliated and consistent activity line. Testing Friedman with a value of $p < 0,01$ for a confidence level of 99,0% confirmed these results. Non-parametric tests used to associate occupational and demographic variables with the types of commitment, helped highlighting these results, showing significant differences regarding the sex, the age below 40 years and for those employees with time in the industry less than 1 year. All these results were achieved by investigating employees, who follow all the process of acquisition, experienced by the company searched. This research contributes to new studies, subsidizing the understanding of the organizational commitment dimensions, developed under the multidimensionality optics and understanding of various links of the employee in the organizations, since the processes of changes carried out within the companies could cause impacts on involvement and commitment of employees.

Palavras-chave: Organizational Commitment. Acquisition. Food Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.....	24
Figura 2 – Estrutura operacional do Grupo Marfrig.	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo	59
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária	60
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	60
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo possuir filhos.....	61
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade	61
Gráfico 6 – Distribuição do tipo de vínculo empregatício	62
Gráfico 7 – Distribuição do cargo ocupado na empresa.....	62
Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo a área em que trabalha.....	63
Gráfico 9 – Distribuição do tempo de trabalho, em anos, na empresa.....	63
Gráfico 10 – Distribuição da função atual de trabalho, em anos, na empresa	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases do comprometimento organizacional e referencial teórico	32
Quadro 2 – Indicadores para as Bases do Comprometimento Organizacional.....	45
Quadro 3 – As bases do comprometimento organizacional e suas respectivas questões no instrumento de coleta de dados.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra qualitativa	46
Tabela 2 – Os quatro níveis de comprometimento organizacional e seus respectivos valores de corte.	66
Tabela 3 – Caracterização da amostra total segundo as bases do comprometimento organizacional.....	66
Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total.....	68
Tabela 5 – Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação pelo desempenho.....	68
Tabela 6 – Caracterização da amostra total, segundo a base linha consistente de atividade	70
Tabela 7 – Caracterização da amostra total, segundo a base afiliativa	71
Tabela 8 – Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva.....	72
Tabela 9 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com o sexo.	74
Tabela 10 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com as três categorias da faixa etária	76
Tabela 11 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com o tempo de trabalho na empresa.	77

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema de pesquisa	14
1.2 Problema de Pesquisa	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivos geral	19
1.3.1 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa do estudo	20
1.5 Estrutura da Dissertação.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Considerações gerais e conceituais sobre comprometimento organizacional	23
2.2 Tipos de comprometimento organizacional	25
2.2.1 Enfoque afetivo	25
2.2.2 Enfoque instrumental.....	27
2.2.3 Enfoque normativo	28
2.3 O modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991)	30
2.4 O modelo EBACO, de Medeiros (2003)	31
2.5 Antecedentes do comprometimento	34
2.6 Gestão de pessoas em processos de aquisição	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 Método de pesquisa	41
3.2 Unidades de análise e de observação	42
3.3 População e amostra da pesquisa	42
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	43
3.4.1 Primeira etapa	43
3.4.2 Segunda etapa	43
3.4.3 Terceira etapa	45
3.5 Tratamento dos dados.....	46
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA.....	48
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
5.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes da pesquisa.....	58
5.2 Análise das bases do comprometimento organizacional.....	64
5.2.1 Análise das bases do comprometimento organizacional da escala EBACO versus dados demográficos e ocupacionais.....	73

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES	95
Apêndice A – Roteiro de entrevista com a gerência industrial do grupo Dagranja....	95
Apêndice B – Roteiro de entrevista com os empregados participantes do levantamento quantitativo.	97
Apêndice C – Questionário de aplicação aos empregados da organização pesquisada.....	98
ANEXOS	100
Anexo A – EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional) conforme concebida por Medeiros (2003):.....	100

INTRODUÇÃO

1.1 Tema de pesquisa

Os desafios pelos quais passam as organizações, neste momento de crise econômica internacional, deixam antever momentos de incertezas quanto ao futuro e à estabilidade empresarial. Tais incertezas tornam-se precursoras das alterações nos planejamentos, nas estratégias e nas ações táticas e operacionais das empresas, motivando novas políticas de direção, deorganização e controle, e de dinâmicas de gestão de pessoas.

Temas como “crescente acirramento da concorrência” “redimensionamento dos recursos humanos” e “ênfase na qualidade de produtos e serviços” têm sido discutidos por autores no meio acadêmico. Os estudos mostram que estes também são alguns dos desafios a serem contornados pelas novas políticas empresariais e que as organizações devem buscar no elemento humano o diferencial para enfrentar o cenário competitivo do momento, uma vez observada a importância dos indivíduos para o ajustamento atual de processos, tecnologia e sistemas (BASTOS, 1993; MALVEZZI, 1994; BASTOS, 1996; OLIVEIRA, 1997; OLIVEIRA, 2006).

Corrobora essa discussão a argumentação de Drucker (2006) de que a realidade do novo milênio está fundamentada nas novas bases técnicas da produção eficaz. O autor comenta que o meio organizacional se transforma a uma velocidade extraordinária e que para as empresas vencerem a competitividade eminente é relevante que os empregados estejam preparados para o redirecionamento organizacional. Por essa razão, o autor afirma que as novas políticas empresariais devem também levar em consideração o comprometimento dos empregados com o seu trabalho e com a organização, de modo que elas possam surtir o efeito desejado.

O tema “comprometimento organizacional”, nas últimas décadas, tem sido bastante debatido e pesquisado, conforme se observa em diversos estudos realizados

(BASTOS, 1993; BASTOS, 1994; MEDEIROS; ENDERS, 1998; BANDEIRA *et al.*, 1999; TAMAYO *et al.*, 2000; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; BASTOS; ANDRADE, 2002; MEDEIROS *et al.*, 2003; ABREU, 2004; MEDEIROS *et al.*, 2005; BONAVIDES, OLIVEIRA; MEDEIROS, 2006; ABREU, 2006; FARIA, 2007; BARROS; SCHEIBLE, 2008; DIAS; FILHO, 2008)

O comprometimento organizacional, segundo revisão de literatura feita por Faria (2007), poderia significar o empenho ou disponibilidade espontâneos que o indivíduo manifesta em relação ao trabalho, a aplicação de esforços criativos e inovadores para superar os problemas dele decorrentes e a demonstração de responsabilidade pelos resultados e sucesso de suas ações laborais. Acrescenta-se o entendimento de Bastos (1994) de que este conceito está voltado para os fatores pessoais que determinam o comportamento de envolvimento com o trabalho, estando associado às características do ambiente organizacional e das relações de grupo mantidas neste espaço.

Pelo menos três bases de comprometimento do empregado com a organização podem ser estabelecidas: a) afetiva; b) instrumental; e c) normativa. Pela base afetiva, o vínculo se estabelece por meio de sentimentos de afeição, identificação e lealdade vivenciados entre o empregado e a organização. O comprometimento pela base instrumental ocorre por intermédio da avaliação de custos e benefícios pertinentes às trocas ou às relações que o empregado mantém com a organização. Pela base normativa, o comprometimento acontece por meio das crenças do empregado a respeito das obrigações e dos deveres morais que ele deve manter para com a organização (BASTOS, 1993; SIQUEIRA; GOMIDE, 2004; FARIA, 2007).

A construção do conhecimento atual em torno do comprometimento organizacional tem sido desenvolvida sob a ótica da multidimensionalidade e do entendimento acerca dos diversos vínculos que o empregado pode manter com a organização (MEYER; ALLEN, 1991). Medeiros (2003), citado por Siqueira (2006, p. 62), aplicando a perspectiva da multidimensionalidade, válida em seus estudos diferentes dimensões do comprometimento organizacional por meio da elaboração de uma escala denominada “Escala das Bases do Comprometimento Organizacional” (EBACO). Esta escala contempla as seguintes dimensões do comprometimento: “a)

afetiva; b) obrigação em permanecer na organização; c) obrigação pelo desempenho; d) afiliativa; e) falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; e g) escassez de alternativas”.

Faria (2007) reitera que além do comprometimento com a organização, outros focos de envolvimento são utilizados pelos empregados em relação tanto à carreira quanto ao o sindicato. De qualquer forma, a análise do comprometimento deve se associar a diferentes partes e processos organizacionais, como: a) relações de trabalho; b) níveis de hierarquia e responsabilidade; c) grau de envolvimento com objetivos e estratégias da empresa; d) relações entre as pessoas e os grupos; e e) posturas, atitudes, comportamentos. As mudanças promovidas pela organização, suas políticas e suas estratégias de enfrentamento dos novos cenários, podem afetar os níveis de comprometimento que o indivíduo estabelece com a organização em que atua (FARIA, 2007).

A empresa escolhida para participar desta proposição de pesquisa insere-se no contexto teórico até aqui delineado, uma vez que passou recentemente por um processo de mudança, tendo sido adquirida por outra empresa do mesmo setor. Por essa razão, justifica-se investigar o nível de comprometimento de seus empregados diante da nova situação, já que processos de mudança podem provocar impactos no envolvimento do empregado com a organização, conforme salientado por Faria (2007).

Considerando que processos desta natureza envolvem diferentes partes e processos organizacionais, também corrobora Faria (2007) quando enfatiza que a análise do tema “comprometimento” deve passar por diversos ângulos, pertinentes à organização e às relações mantidas entre os indivíduos e os grupos que nela se inserem.

A organização que será pesquisada atua há mais de 30 anos no mercado alimentício de abate, frigorificação, industrialização e comercialização de aves e suínos, posicionando-se entre as seis maiores empresas deste segmento no País. O Grupo, denominado “DaGranja”, apresenta como missão em seu site institucional: manter-se no mercado em que atua mediante o comprometimento dos seus

empregados, buscando a satisfação de seus clientes e produzindo alimentos com a máxima qualidade e custo compatível com o mercado. Para alcançar tal missão, busca levar em consideração o crescimento humano e o respeito ao meio ambiente (Site Institucional DaGranja, 2009).

Em conversas preliminares com o gerente geral da empresa, apurou-se que o grupo iniciou suas operações na década de 1970, na cidade de Curitiba, instalando as atividades de abate de aves em Passos e a de abate de suínos em Uberaba. Escolheu-se para esta pesquisa a unidade Passos, que cuida do abate de aves, tendo em vista sua atuação relevante neste município e no estado de Minas Gerais.

Foi esclarecido durante este contato informal que as variáveis do macroambiente mercadológico que afetam a competitividade e as estratégias de negócios no setor de abate de aves se instalaram nos últimos anos. As transformações organizacionais deste segmento, as estratégias concorrenciais, a crescente demanda nacional e estrangeira por aves abatidas e congeladas, a necessidade de novos investimentos neste mercado e a inexistência de caixa suficiente para dar sustentabilidade no mercado, visando a um salto para o crescimento, levaram a empresa DaGranja a rever suas estratégias de negócios, de modo que pudesse ser adquirida por um grande grupo do setor alimentício.

Segundo a Gerência da unidade de Passos, a empresa e suas demais unidades de operação, além de passarem por dificuldades financeiras, contavam com níveis altos de desmotivação dos funcionários, passando, inclusive, por um processo de desacreditação pelos seus clientes. Como consequência desses problemas, o Grupo não conseguia implementar projetos de melhoria e, menos ainda, buscar comprometimento dos seus empregados.

As unidades do Grupo, de modo geral, não se furtaram das consequências negativas advindas desse estado de coisas. Especificamente na unidade mineira de Passos, somava-se a este contexto a não existência de uma cultura empregatícia industrial local, e sim de uma cultura orientada para a colheita do café e da cana-de-açúcar. Tal situação colocava o trabalhador em busca de emprego por tempo determinado, por vontade própria, como forma de obter a concessão do seguro

desemprego após o término da colheita. Por essa razão, as empresas da região vivenciavam *turn-over* e absenteísmo elevados.

Diante desse quadro, a empresa escolhida para ser pesquisada não conseguia, mesmo reunindo vários esforços, construir uma equipe de excelência para dar sustentabilidade às suas ações estratégicas de negócio. Aponta a Gerência que o Grupo pressionado por esses acontecimentos, em meados de 2007, passou a orientar os trabalhos para o projeto de venda. Em abril de 2008, ocorreu a sua aquisição por um grande grupo paulista do setor alimentício, detentor de várias outras marcas desse ramo de atividade.

Após a aquisição, o Grupo DaGranja tomou um novo rumo, experimentando crescimento e expansão de mercado, inclusive de exportação, cujos produtos passaram a ser comercializados na China, Hong Kong, Japão, Rússia, Europa e mercado Árabe. Para isso, a empresa ampliou sua linha de produtos, passando a contar com mais de 20 itens disponibilizados ao mercado. Além disso, atua com profissionais qualificados, desde a gerência até a sua linha de produção. Muitos funcionários são graduados ou graduandos em diversas áreas do conhecimento. Além disso, orienta-se por meio de políticas de RH voltadas para a promoção e baseadas na descoberta de talentos internos, na implantação de gestão pela qualidade e por competências e em programas de treinamentos, complementa a Gerência.

Mesmo diante dos aspectos estruturais e econômicos positivos experimentados após o processo de aquisição, pressupõe-se que este processo possa provocar impactos nos empregados da empresa adquirida, podendo afetar o nível de comprometimento deles com a organização da qual fazem parte (OLTRAMARI *et al.*, 2006).

A literatura tem demonstrado que em processos de mudança por meio de aquisição de empresas a organização adquirida procura desenvolver sua capacidade de adaptação à nova realidade. A adoção de novas estratégias organizacionais, a readaptação à nova cultura, a utilização de novas formas de trabalho e as mudanças tecnológicas são algumas dessas capacidades a serem desenvolvidas. Neste

momento, a gestão de pessoas assume grande importância, pois as ações desta natureza necessitam envolver os empregados nas novas políticas operacionais imputadas à empresa adquirida (OLTRAMARI *et al.*, 2006).

Para Oltramari *et al.* (2006), mudanças por meio de processos de aquisição de empresas elevam a necessidade de pesquisas mais profundas sobre o envolvimento do empregado com a organização. A insegurança no emprego, a expectativa por pagamentos e benefícios, o grau de autonomia no trabalho e a preocupação com o desempenho são problemas normalmente gerados por esse processo de mudança. Os autores em questão salientam que a incerteza e a insegurança são grandes problemas encontrados na empresa adquirida, os quais podem gerar traumas, absenteísmo, *turn-over*, baixa moral e improdutividade no empregado. Barros e Cançado (2003) complementam a discussão observando que podem ocorrer demissões e contratações de profissionais para ocuparem posições específicas no processo de mudança estrutural e organizacional a ser implementado na empresa adquirida.

1.2 Problema de Pesquisa

Diante das considerações teórico-estruturais até aqui apresentadas coloca-se o seguinte problema questão de pesquisa:

Como se configura o comprometimento dos empregados de uma empresa do setor alimentício adquirida por um grande grupo empresarial do mesmo setor?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos geral

Analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados de uma indústria do setor alimentício de abate de aves localizada no estado de Minas Gerais que recentemente foi adquirida por um grande grupo frigorífico paulista.

1.3.1 Objetivos específicos

- Descrever o processo de aquisição da empresa participante do estudo;
- Descrever e analisar as dimensões de comprometimento dos empregados com a empresa a ser pesquisada, segundo a escala EBACO validada por Medeiros (2003);
- Correlacionar as variáveis demográficas e ocupacionais com as escalas definidas para o levantamento de dados da pesquisa;

1.4 Justificativa do estudo

Este estudo envolve uma organização que, diante do cenário atual, propôs-se a ser adquirida por um grande grupo do ramo alimentício, visando sustentar seu crescimento e competitividade. O processo de aquisição pode ter provocado alterações em seu contexto organizacional, estrutural e estratégico, e impactado o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores.

Diante deste cenário, justifica-se a realização de um estudo para investigar como se encontra o comportamento dos seus colaboradores, em termos do comprometimento deles com os novos rumos da organização.

Esta pesquisa tem sua relevância acadêmica por buscar subsídios para a maior compreensão das bases do comprometimento organizacional, tendo como referência uma escala desenvolvida por Medeiros (2003) para ampliar a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, segundo evidências da literatura que demonstram serem elas integradas por fatores conceituais empíricos e conceituais distintos.

Do ponto de vista organizacional, justifica-se realizar a pesquisa, pois os dados a serem levantados e as informações analisadas poderão subsidiar a recomendação de ações de recursos humanos orientadas para o fortalecimento do envolvimento dos empregados de uma organização que recentemente passou por um processo de aquisição. Processos dessa natureza, segundo a literatura vêm demonstrando, provocam alterações substanciais na organização e na vida pessoal e profissional dos empregados.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação, além da Introdução, está estruturada em cinco capítulos, a saber: Referencial Teórico, Metodologia, caracterização da organização participante da pesquisa, Descrição e análise dos resultados e Considerações finais. O relatório de pesquisa é complementado ainda pelos referenciais bibliográficos, anexos e apêndices.

No Capítulo 2, descrevem-se os fundamentos teóricos e conceituais que fundamentam esta dissertação. Inicialmente, apresentam-se as bases psicológicas, os estilos e focos do comprometimento organizacional, os tipos de comprometimento, o modelo de três dimensões de Meyer e Allen, a escala EBACO, de Medeiros (2003), e os antecedentes do comprometimento. Complementa o referencial uma discussão teórica sobre a gestão de pessoas em processo de aquisição, fundamentando os impactos sofridos pelas organizações que são adquiridas e passam por mudanças organizacionais e estruturais para atender à nova realidade mercadológica. Este desenvolvimento teórico procura apoiar a pergunta de pesquisa que norteia o desenvolvimento deste projeto.

No Capítulo 3, desenvolve-se a metodologia de pesquisa, destacando o método de pesquisa desenvolvido, as unidades de análise e de observação, a população e amostra da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e o modo como os dados foram tratados estatisticamente.

No Capítulo 4, discutem-se as características dos grupos empresariais, adquirido e adquirente, objetivos dessa dissertação.

No Capítulo 5, procede-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos por meio dos levantamentos quantitativos e qualitativos da pesquisa.

No Capítulo 6, formulam-se as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para muitas organizações, desenvolver estratégias que possam levar à sobrevivência da empresa diante dos desafios impostos pelo desenvolvimento do mundo contemporâneo está diretamente associado à sua capacidade de fazer a gestão dos recursos humanos, especialmente no que se refere ao grau de comprometimento do indivíduo com a organização e o seu trabalho. Nesse sentido, Dias (2001) salienta a importância que o elemento humano assume nos novos processos produtivos e nas novas estruturas organizacionais, bem como no alcance dos objetivos estratégicos empresariais e de posicionamento de mercado.

Para garantir que as organizações sobrevivam em ambientes que passam por mudanças contínuas, é necessário fazer uso eficiente de determinados recursos, salienta Bastos (1993), sob pena de não criar valor diferenciado nas suas atividades. Uma força de trabalho comprometida com os objetivos e as metas de uma organização, segundo Bastos (1993), configura-se como um desses recursos necessários à manutenção e sobrevivência de uma empresa. Por essa razão, é fundamental que para sobreviver em ambientes em constante transformação as organizações precisam utilizar recursos de maneira produtiva, devido à necessidade de criar valor diferenciado (BASTOS, 1993).

Diante da busca por diferenciais competitivos, o que destaca nas organizações é a posse de uma força de trabalho que esteja constantemente comprometida com os objetivos e as metas estratégicas propostas pela organização, salienta Bastos (1993). Segundo o mesmo autor, estudar os vínculos organizacionais se torna um desafio.

Compreender o que vincula o indivíduo ao mundo do trabalho e quais são as implicações desse vínculo para o indivíduo para o trabalho e para as organizações é denominado objeto do comprometimento organizacional e tem sido alvo de interesse da academia e de pesquisadores há muito tempo (BASTOS, 1993; BASTOS, 1994; MEDEIROS; ENDERS, 1998; BANDEIRA et al., 1999; TAMAYO et al., 2000;

BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; BASTOS; ANDRADE, 2002; MEDEIROS *et al.*, 2003; ABREU, 2004; MEDEIROS *et al.*, 2005; BORGES *et al.*, 2005; BONAVIDES, OLIVEIRA; MEDEIROS, 2006; ABREU, 2006; FARIA, 2007; BARROS; SCHEIBLE, 2008; DIAS e FILHO, 2008).

2.1 Considerações gerais e conceituais sobre comprometimento organizacional

Segundo Bastos *et al.* (1997), existem, no mínimo, três conceitos capazes de identificar o termo *comprometimento*. Inicialmente, o conceito aproxima-se de compromisso, de envolvimento com algo, podendo também expressar o estado de lealdade a uma entidade e, também, a relação entre conjuntos de categorias. Comumente, comprometimento é associado à ideia de união entre o indivíduo e algo que o circunda. Estes autores ainda salientam que para os estudos acadêmicos o conceito de comprometimento é adotado segundo o caráter disposicional, ou seja, derivado do termo *disposição*, marcado por reações afetivas positivas, como lealdade a algo, em que pode haver intenções comportamentais particulares. Por essa razão, o termo *comprometimento* é usado como “adesão”, “engajamento”, “forte envolvimento do indivíduo com o seu espaço organizacional” (BASTOS *et al.*, 1997).

A relação de comprometimento entre um indivíduo e uma organização particular se caracteriza, conforme argumentam Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27), quando três fatores estão presentes: “a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) disposição a exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) forte desejo de se manter como membro da organização”.

O comprometimento organizacional, segundo ensinam Meyer e Allen (1997), evoluiu muito nas últimas décadas, porém ainda apresenta polêmicas quanto ao seu conceito, principalmente no que se refere à dimensionalidade dos vínculos mantidos entre a força de trabalho e a organização. Por essa razão, o conceito continua em construção.

Siqueira e Gomide Jr. (2006) propõe duas bases de análise para o comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva, como pode ser visto na FIG. 1.

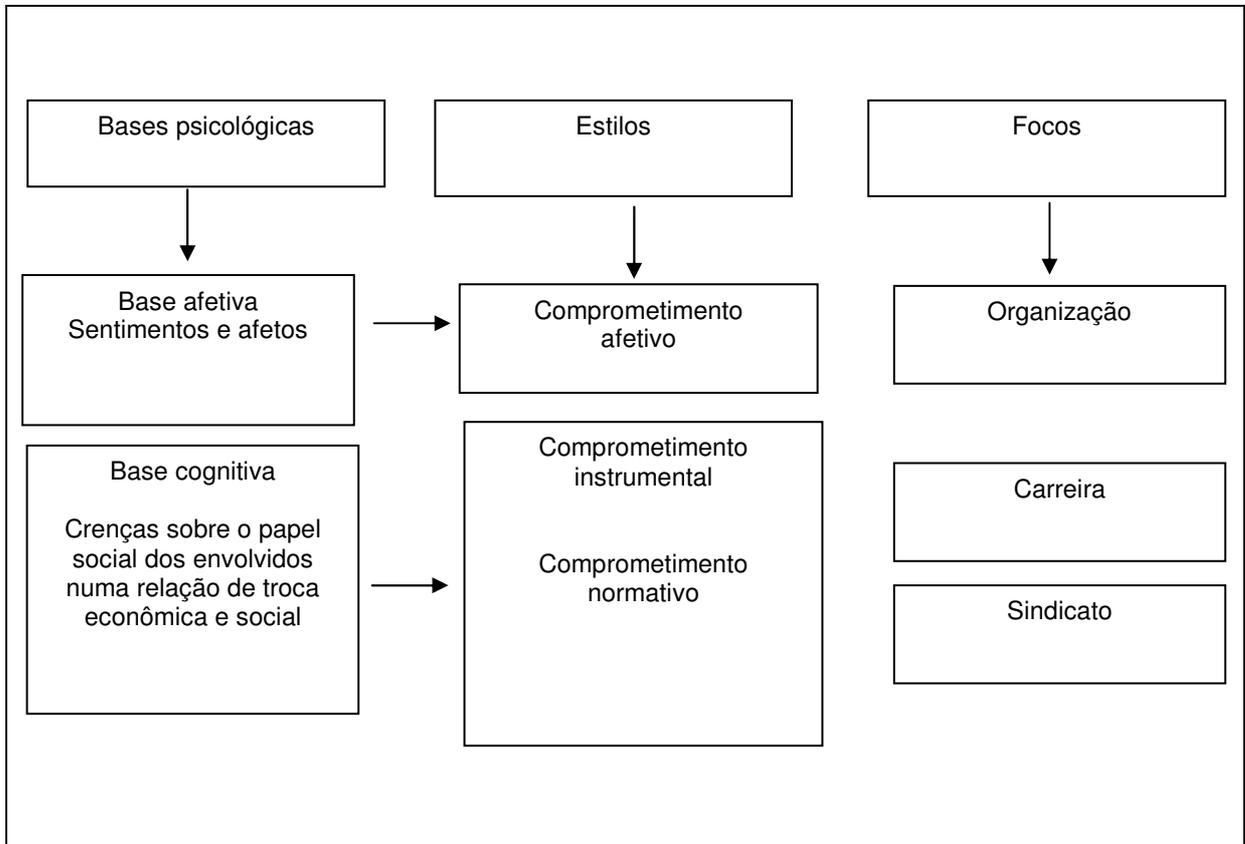


Figura 1 – Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.
Fonte: Siqueira e Gomide Jr. (2006, p.314)

Siqueira e Gomide Jr. (2006) demonstram na FIG. 1 que a fundamentação da base afetiva se dá nas teorias psicológicas sobre as ligações afetivas e a concepção de atitudes, considerando que o indivíduo pode desenvolver uma forte identificação com a organização, criando sentimentos e afetos positivos e negativos em relação a ela.

Já a base cognitiva está fundamentada e acentuada nas concepções sociológicas de troca 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 são fundamentados pelas duas bases psicológicas: sendo o comprometimento afetivo, de base afetiva; e os estilos instrumental e normativo, de base cognitiva. O

comprometimento instrumental está fundamentado na concepção sociológica de troca econômica, enquanto o comprometimento normativo consiste em uma troca social, estabelecida pelos empregados com as organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

Considerando que o tema “comprometimento” possa ter características exclusivas tanto para a academia quanto para as organizações e que possam existir interpretações diversas, Bandeira et al. (1999) ampliaram o conceito, salientando que o comprometimento pode ser interpretado por atitude e orientação para o resultado, associando a identidade do indivíduo à da organização. Compreende-se ainda como um fenômeno estrutural, resultante das negociações entre os colaboradores organizacionais, ou um estado no qual o indivíduo se une à organização por meio de suas ações e crenças, ou, ainda, como a natureza do relacionamento de um trabalhador com o sistema organizacional (BANDEIRA et al., 1999).

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 foco de estudo desta pesquisa.

2.2 Tipos de comprometimento organizacional

Os enfoques afetivo, instrumental e normativo vêm predominando nos estudos sobre comprometimento organizacional, conforme apresentado a seguir.

2.2.1 Enfoque afetivo

O enfoque afetivo 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 citados. Este instrumento foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989), obtendo um índice elevado de consistência interna (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 é sustentado por três aspectos: forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição em exercer esforço considerável em prol da organização; e forte desejo de se manter como membro da organização.

O comprometimento afetivo ocorre, portanto, quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identificando-se com seus objetivos e metas, e quando procura se empenhar para a realização destes, considerando tais objetivos como seus 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).

Medeiros (2003) contribui com essa descrição de comprometimento mencionando que o conceito de comprometimento organizacional não está simplesmente ligado a uma “postura de lealdade passiva” do trabalhador, mas também ao relacionamento por ele construído de forma ativa, buscando uma organização mais agradável.

2.2.2 Enfoque instrumental

Fundamentado nos estudos de Becker (1960), que definiu comprometimento como uma disposição para se engajar em consistentes linhas de atividades, também chamada de side bets, ou pela tradução trocas laterais, o estilo instrumental, ou calculativo, é estabelecido em função da percepção que o trabalhador tem das recompensas obtidas por pertencer e permanecer na organização 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 (BECKER, 1960).

Da mesma forma, Siqueira e Gomide Jr. (2006) acrescentam que o indivíduo estabelece um vínculo instrumental com a organização na medida em que considera positivos os resultados originários dos investimentos feitos na organização e, simultaneamente, pela possibilidade de perde, ou de não poder repor as vantagens decorrentes do que foi investido e desenvolvido na organização caso dela se desligasse. Os autores consideram como resultados positivos alcançados pelo indivíduo: posições conseguidas na organização, certos privilégios ocupacionais adquiridos, benefícios oferecidos a empregados antigos e planos específicos de aposentadoria.

Explica 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, side bets. Os autores complementam que parece existir um processo cognitivo avaliativo por meio do qual o indivíduo compara os investimentos feitos os resultados alcançados na organização e os custos associados à sua perda, o que determina a decisão de permanecer ou não na organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

2.2.3 Enfoque normativo

Este enfoque fundamenta-se nas pesquisas realizadas por Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), que se originaram da teoria organizacional de Etzioni¹ (1975) e dos trabalhos de Azjen e Fishbein² (1980), citados por Bastos (1994).

O enfoque normativo, segundo Bandeira (1999), possui duas abordagens: uma sobre o plano organizacional, que se desenvolve mediante a análise da cultura; outra mediante o plano individual, que trabalha por meio dos processos motivacionais. Sua hipótese é de que o comportamento do indivíduo é influenciado pelo conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento organizacional significa o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido por meio das pressões normativas. O indivíduo comprometido normativamente desenvolve certos comportamentos, age e se comporta de tal forma a demonstrar suas ações centradas em normas e regulamentos, interiorizando uma missão fortemente disseminada dentro da organização como ferramentas de controle empresarial. Possui essa atitude porque acredita que é certo e moral fazê-lo (BANDEIRA, 1999).

¹ ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

² AZJEN, I., FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

Para Siqueira (2002), o comprometimento normativo surge da crença do indivíduo sobre a dívida social para com a organização, ou a obrigação em retribuir a esta um favor. Assim, o indivíduo comportar-se-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 compreendidos por ele (SIQUEIRA, 2002).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) explicam que o comprometimento normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações, bem como 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 dela (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura é capaz de atuar com os 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). Segundo os autores, esse modelo, conhecido como normativo-instrumental, postula que o comportamento humano está vinculado aos valores e aos costumes desenvolvidos pela sua linha de experiência e recebidos ao longo da vida organizacional. Aliados às recompensas, explicariam as intenções comportamentais preditoras do comprometimento.

Para os mesmos autores, o comportamento humano é determinado pelos fatores atitudinal (a atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação) e normativo (a percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa). A partir da crença de um compromisso de deveres e reciprocidade para com a organização, o indivíduo comprometido normativamente, após receber as doações organizacionais, considera-se obrigado a retribuí-la de alguma forma, com base em 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 a organização. Para Meyer e Allen (1991), o empregado retribui permanecendo na organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

2.3 O modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991) conceituam comprometimento organizacional a partir de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Esses autores caracterizam os indivíduos em cada dimensão da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem; o envolvimento acontece sem variáveis extrínsecas à vontade do indivíduo; ele permanece na organização por vontade própria. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam; acontece quando o indivíduo se envolve com a organização, permanecendo nela por necessidade, ou quando os custos combinados no sentido de deixar a organização são muito altos. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização; ou seja, os indivíduos permanecem nas organizações por se sentirem obrigados (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) ressaltam que para Meyer e Allen (1991) os três estilos constituem três componentes de comprometimento: desejo – comprometimento afetivo; 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. Desse estudo surgiu o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. McGee e Ford (1987) estudaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, identificando a dimensão normativa, demonstrando os itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização. Em trabalho posterior, os autores incorporaram a dimensão normativa a seus estudos, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional.

Siqueira e Gomide Jr. (2006) demonstram que, a partir da abordagem multidimensional, Meyer e Allen (1991) não só reconhecem que os três estilos de vínculo do empregado com a organização são distintos e independentes como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

A literatura demonstra que embora as dimensões sejam bem compreendidas quando tratadas como distintas e independentes, observa-se que os trabalhadores podem estabelecer os três vínculos com a organização simultaneamente e em níveis diferentes. Portanto, é possível que uma pessoa sinta 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; ou seja, permanecem somente pela vontade própria (DIAS; MARQUES, 2002).

O modelo de três dimensões foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (1999). Ainda que o conceito de comprometimento esteja em construção, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, o que justifica a adoção do modelo proposto por Medeiros (2003).

2.4 O modelo EBACO, de Medeiros (2003)

Medeiros (2003) desenvolveu e validou durante seus estudos a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). O autor afirma que esta escala veio suprir o hiato deixado nos estudos de identificação e mensuração das bases do comprometimento. Este instrumento permitiu a identificação de sete bases do comprometimento: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; e escassez de alternativas. O número de bases do comprometimento foi ampliado tendo em vista estudos argumentando sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, integradas por fatores distantes, empírica e conceitualmente.

A EBACO, como demonstra o autor compõe-se de 28 itens, distribuída em 4 indicadores para cada uma das 7 bases. Para sua validação, foram reunidos 819 casos, abrangendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. No desenvolvimento dessa amostra de trabalhadores, procurou-se incluir diversas categorias profissionais,

como professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais e industriários. No QUADRO 1, demonstram-se as bases do comprometimento organizacional deste estudo e algumas de suas principais referências teóricas.

BASES DO COMPROMETIMENTO	REFERENCIAL TEÓRICO DA BASE
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); congruência de valores – Kelman (1958); introjeção – Gouldner (1960); envolvimento moral – Etzioni (1975) citado por Mowday, Porter e Steers (1982); Adesão – Thévenet (1992) citado por Sá e Lemoine (1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões Normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); controle – Kanter (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982); afiliativa – Medeiros e Enders (1999)
Falta de recompensas e oportunidade	Envolvimento calculativo – Etzioni (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982); oportunidade – Thévenet 1992 citado por S� e Lemoine (1998); recompensas – Becker (1992)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Quadro 1 – Bases do comprometimento organizacional e referencial teórico
 Fonte: Medeiros (2003) citado por Siqueira e cols. (2008, p. 62).

O QUADRO 1 demonstra o desenvolvimento das bases do comprometimento organizacional segundo o estudo de Medeiros (2003), que se apoiou nos principais enfoques do comprometimento: afetivo, normativo, afiliativo e instrumental.

O enfoque afetivo é confirmado por Mowday, Porter e Steers (1982), Kelman (1958), Gouldner (1960), Etzioni (1975) citado por Mowday, Porter e Steers (1982) e Thévenet (1992) citado por S  e Lemoine (1998). O comprometimento nesta base pode ser assinalado por fatores como crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, envolvimento do empregado com a empresa pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, e interiorização dos valores organizacionais, refletindo assim a dimensão de adesão.

O enfoque normativo é apresentado por Meyer e Allen (1991), Wiener (1982), Jaros *et al.* (1993), Kanter (citado em Mowday, Porter e Steers, 1982). Neste enfoque, concentram-se dois fatores como base de estudo: a obrigação em permanecer e a obrigação pelo desempenho, que refletem o sentimento de atingir os melhores

resultados e os objetivos organizacionais. Meyer e Allen (1991) acreditam que os colaboradores que apresentam comprometimento normativo continuam na organização por se sentirem obrigados. Wiener (1982) e Jaros *et al.* (1993) defendem que o comprometimento normativo é alcançado pelas pressões normativas, como consequência das ações impostas pela cultura organizacional. Para Kanter (1968) citado por Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento resulta dos controles impostos para se alcançar os melhores objetivos e, conseqüentemente, os melhores desempenhos organizacionais.

A partir dos enfoques e das bases do comprometimento demonstrados anteriormente, esta dissertação pretende ainda considerar algumas variáveis tidas como antecedentes do comprometimento organizacional. A identificação de variáveis consideradas como antecedentes do comprometimento tem se mostrado relevante nos estudos sobre o tema.

O enfoque afiliativo do comprometimento organizacional é confirmado por Kelman (1958) e Becker (1992) quando se apoiam nos vínculos psicológicos do indivíduo com a organização. Os vínculos são traduzidos pelo envolvimento e a identificação do empregado com a empresa. Outros autores, como Gouldner (1960) e Kanter (1968) citado por Mowday, Porter e Steers (1982), traduzem o comprometimento organizacional afiliativo como sendo o nível de integração e coesão que o empregado apresenta ao participar de cerimônias, permitindo, assim, tornarem públicas as suas relações com a empresa.

O enfoque instrumental é contemplado pelas bases: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A ausência de recompensas e oportunidades é traduzida pelos estudos de Etzioni (citado por Mowday, Porter e Steers 1982), O'Reilly e Chatman (1986) e Thévenet (1992) citado por Sá e Lemoine (1998) quando definem que o comprometimento é associado à percepção de equilíbrio, demonstrado pelas recompensas e oportunidades que a empresa oferece ao indivíduo em detrimento às suas contribuições com a empresa. Becker (1960) e Hrebiniak e Alutto (1972) traduzem o comprometimento instrumental como sendo as trocas laterais que existem quando o empregado se mantém na empresa segundo os custos e benefícios observados em

comparação com a sua saída. Desta forma, passa a se envolver em linhas consistentes de atividades para permanecer no emprego. Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento instrumental é reconhecido quando o empregado está na empresa porque precisa e demonstra que existe um custo associado ao abandonar a organização por ausência de alternativas fora dela.

O QUADRO 1 demonstra uma evolução dos estudos em torno do tema “Comprometimento organizacional” nas últimas cinco décadas, desde 1958, com os estudos de Kelman, até o presente momento, com o tema comprometimento sendo validado pela literatura acadêmica. A partir dos estudos e dos resultados das pesquisas empíricas, as organizações procuram aprender que dar atenção à gestão dos recursos humanos passa a ser uma competência essencial para o futuro estratégico das operações diante do mercado competitivo (MEDEIROS, 2003).

A partir dos enfoques e das bases do comprometimento demonstrados anteriormente, esta dissertação pretende ainda considerar algumas variáveis tidas como antecedentes do comprometimento organizacional. A identificação de variáveis consideradas como antecedentes do comprometimento tem se mostrado relevante nos estudos sobre o tema.

2.5 Antecedentes do comprometimento

São inúmeras as variáveis consideradas antecedentes do comprometimento, agrupadas como: características pessoais, tais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo; características do trabalho; como autonomia na execução da tarefa, variedade de habilidades, desafio e desenho do cargo; e características organizacionais; como tamanho e centralidade. As características pessoais interessam de perto a esta dissertação, pois são amplamente tratadas na literatura e são nitidamente observadas nas organizações (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BORGES-ANDRADE; XAVIER; AFANASIEFF, 1989; BORGES-ANDRADE, 1994; SIQUEIRA, 2003; COSTA; BASTOS, 2005; SIQUEIRA; GOMIDE JR. 2006).

Ainda segundo esses autores, pesquisas demonstram que maiores níveis de comprometimento tendem a se associar a mulheres e as pessoas casadas, à faixa etária de maior idade, a níveis menores de escolaridade, a trabalhos inovadores e não rotineiros e a estilo participativo de gerência e de liderança com habilidade de comunicação (COSTA; BASTOS, 2005).

Da mesma forma, Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizam aspectos pessoais, aspectos de trabalho, papéis desempenhados e experiências de trabalho como preditores do comprometimento. Fatores como autonomia, responsabilidade, desafios e diversidade, além das oportunidades de interação social, configuram-se como canais de desenvolvimento de vínculos com a organização. Nessa linha, trabalhos percebidos como mais complexos ou enriquecidos também se associam a elevados níveis de comprometimento. Pesquisas realizadas pelos autores constataram que o nível elevado de escolaridade gera expectativas maiores e, 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. Siqueira e Gomide Jr. (2006) destacam que características pessoais apresentam alta correlação com o comprometimento afetivo, ainda que os resultados de pesquisas sobre os antecedentes desse estilo sejam divergentes. Também as relações entre os aspectos relacionados a cargo e a comprometimento afetivo ainda não estão esclarecidas, devendo ser objeto de futuras investigações. No entanto, para os autores já é possível estabelecer uma relação direta entre as variáveis pessoais e organizacionais com o comprometimento, uma vez que elas impactam diretamente a satisfação no trabalho.

Os estudos acerca da multideterminação de comprometimento realizados por Borges-Andrade (1994), citado 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.

Um forte antecedente de comprometimento afetivo foi encontrado por Siqueira (2003), na busca pela identificação deste estilo, dentre as variáveis psicológicas que representam cognições 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 um forte vínculo afetivo com a organização à medida que percebe que a empresa está comprometida com ele (SIQUEIRA; 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: escassez de ofertas de trabalho atrativas, tempo de trabalho e investimento do empregado na organização, além da percepção de vantagens obtidas por ele no atual emprego.

Os mesmos autores apontam como antecedente do comprometimento normativo: as experiências pessoais de socialização ocorridas anteriormente à entrada do indivíduo na organização, com base em 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; GOMIDE JR., 2006).

2.6 Gestão de pessoas em processos de aquisição

A construção do conhecimento atual em torno do comprometimento organizacional tem sido desenvolvida sob a ótica da multidimensionalidade e do entendimento acerca dos diversos vínculos que o empregado pode manter com a organização (MEYER e ALLEN, 1991). Essa ideia é corroborada por Faria (2007) quando enfatiza que a análise deste tema deve passar por diversos ângulos pertinentes à organização e às relações mantidas entre os grupos e os indivíduos que nela se inserem.

Conforme comentado na Introdução desta pesquisa, o crescente acirramento da concorrência e o redimensionamento dos recursos humanos para o enfrentamento dos novos cenários competitivos têm se apresentado como desafios a serem contornados pelas novas estratégias empresariais. A literatura mostra que as organizações depositam no elemento humano o diferencial para enfrentar o cenário competitivo do momento, uma vez observada a importância dos indivíduos para o ajustamento de processos, tecnologia e sistemas (BASTOS, 1993; MALVEZZI, 1994; OLIVEIRA, 1997; REGO, 2003 citado por OLIVEIRA, 2006). Oliver (1995) contribui com essa discussão argumentando que as estratégias desenvolvidas pelas empresas para enfrentar os desafios impostos pelos novos cenários, como, as aquisições de empresas por grandes grupos econômicos, podem afetar os níveis de comprometimento que o indivíduo estabelece com a organização em que atua.

As estratégias de fusões e aquisições, segundo Barros e Cançado (2003), vêm se tornando muito relevantes no contexto econômico atual, passando a ostentar um papel decisivo na alteração das relações entre as empresas e no desenho das redes organizacionais. Oltramari *et al.* (2006) justificam essa argumentação mencionando que as fusões e aquisições estão entre as estratégias que mais têm crescido nas últimas décadas, uma vez que permitem a ampliação de *market share*.

A literatura tem apontado que em processos de mudança por meio de aquisição de empresas a organização adquirida procura desenvolver capacidades de readaptação a uma nova cultura organizacional e de assimilação a novas formas de trabalho. Em processos de mudança desta natureza a gestão de pessoas assume grande importância, pois os empregados da empresa adquirida precisam ser envolvidos nas novas políticas operacionais imputadas. Todavia, nem sempre o processo de adaptação ao novo contexto organizacional é suave, uma vez que novos modos de ser e de trabalhar serão exigidos dos trabalhadores participantes do processo (BARROS; CANÇADO, 2003; OLTRAMARI *et al.*, 2006).

Nesse sentido, o Departamento de Recursos Humanos é um agente de mudança relevante no alinhamento dos profissionais das duas empresas participantes do processo de aquisição. De modo geral, há um risco eminente de insucesso decorrente da forma como as operações de integração entre as empresas devam

ser gerenciadas. Duas dimensões estão envolvidas neste processo de gestão: a) integração de tarefa – relativa ao processo de compor atividades e procedimentos para aumentar e melhorar o desempenho da organização; e b) integração humana – referentes à associação dos atributos culturais e à disponibilização de recursos para a maximização das habilidades dos empregados (OLTRAMARI *et al.*, 2006).

Para Oltramari *et al.* (2006), as mudanças por meio de processos de aquisição motivam a realização de pesquisas empíricas mais profundas sobre o envolvimento do empregado com a organização. Insegurança no emprego, expectativa por pagamentos e benefícios, grau de autonomia no trabalho e preocupação com o desempenho são problemas normalmente gerados por esse processo de mudança. Os autores salientam que a incerteza e a insegurança são grandes problemas encontrados na empresa adquirida e que estes problemas podem gerar traumas, absenteísmo, *turn-over*, baixa moral e improdutividade nos empregados.

Barros e Cançado (2003) complementam a discussão observando que podem ocorrer ainda demissões ou contratações de novos profissionais para ocuparem posições específicas no processo de mudança estrutural e organizacional a ser implementado na empresa adquirida. Os autores salientam ainda a integração dos dois mundos organizacionais envolvidos no processo, chamando a atenção para os objetivos distintos a serem alcançados pelas organizações, algo que reforça a importância da gestão de pessoas durante o processo.

Barros e Cançado (2003) destacam a importância dos estudos de vários autores sobre a questão da integração cultural em processos de mudança desta natureza (HASPESLAGH e JEMISON, 1991; SENN, 1992; CHILD *et al.*, 1998; BARROS 2001 e 2003). Segundo os autores citados por Barros e Cançado (2003), existem três níveis de integração cultural que merecem atenção: assimilação, mesclagem e pluralidade cultural.

Na assimilação, existe a dominação pela cultura mais forte, de modo que o processo de mudança é maior na empresa adquirida e menor na empresa adquirente, levando aquela a absorver os procedimentos e os sistemas operacionais desta. São notórios e tidos como manifestações naturais o sentimento de perda e as reações contrárias

à mudança imputada na empresa adquirida. Quando não existe a dominância explícita de uma cultura ou de outra, denomina-se “mesclagem de cultura”. Existe um grau moderado de mudança nas duas organizações, acontecendo principalmente quando apresentam tamanho, peso e força semelhantes. A fusão acontece buscando sempre o equilíbrio das características organizacionais. A pluralidade cultural acontece quando não existe influência significativa suficiente no processo de mudança ocorrido nas duas empresas (BARROS; CANÇADO, 2003).

Um quarto nível de integração cultural pode ser observado, chamado de “movimento reverso”. Nesta modalidade, a empresa adquirente é influenciada pela cultura da empresa adquirida. Isso ocorre quando o nível de inteligência empresarial e os processos e sistemas operacionais, assim como o tamanho, o peso e a força mercadológica da empresa adquirida são maiores do que a empresa adquirente. Contudo, esse nível de aculturação acontece muito raramente (TANURE; GHOSHAL, 2004).

Fica claro no estudo realizado por Barros e Cançado (2003) a preocupação com a gestão dos recursos humanos, confirmando-se a necessidade de se conhecer profundamente a cultura da empresa que será adquirida: conhecer inicialmente o nível de experiência e qualificação do capital humano, esclarecer quais são as pessoas chaves na organização, levantar informações a respeito do processo de remuneração, de questões trabalhistas e demais informações que coloquem a empresa adquirente em condições de realizar um planejamento adequado e de oferecer uma perspectiva mais realista antecedendo o processo de integração. Este processo de reconhecimento da cultura da empresa que será adquirida transpõe a perspectiva meramente financeira.

Rhinow (2006) enfatiza que em diversos estudos publicados desde 1991 envolvendo processos de fusão e aquisição entre empresas evidenciaram-se dificuldades em encontrar indicadores que demonstrem o desempenho positivo ou de sucesso dessas combinações, como também os motivos pelos quais o fracasso pode ser eminente. Tais motivos de insucesso vão desde estratégias malconcebidas, distorção na análise financeira, equívocos na composição de grupos de trabalho para levantar as informações técnicas sobre as empresas envolvidas no processo,

discordância entre os níveis culturais e perda de profissionais talentosos para a concorrência até baixo comprometimento das pessoas com a organização, resultante do processo de combinação. Esse último motivo justifica a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos usados na execução deste estudo, elucidando os caminhos que foram percorridos no desenvolvimento desta pesquisa. O capítulo está estruturado em cinco partes, a saber: a) Método de pesquisa; b) Unidade de análise e observação; c) População e amostra da pesquisa; d) Técnicas de coleta de dados; e e) Tratamento dos dados coletados.

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como estudo de caso descritivo (YIN, 2005), de caráter quantitativo e qualitativo (GIL, 2002; VERGARA, 2007), mediante o levantamento de campo por meio de questionários, entrevistas e documentos disponibilizados pela organização (BABBIE, 1999; MICHEL, 2009).

O estudo de caso, segundo Yin (2005), busca investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo e que apresenta características idiossincráticas. Este método de pesquisa é considerado flexível, porque o pesquisador pode fazer uso de variadas técnicas de levantamento de dados, com o objetivo de melhor dimensionar a interpretação das informações colhidas. O procedimento de se utilizar variadas técnicas para o levantamento de dados permite que eles sejam triangulados, facilitando a compreensão do fenômeno a ser investigado na sua totalidade (YIN, 2005).

A pesquisa descritiva tem por objetivo expor as características do comprometimento organizacional de empregados de uma empresa alimentícia localizada no estado de Minas Gerais que recentemente foi adquirida por um grande grupo frigorífico paulista. A descrição deste fenômeno serviu de base para a associação entre variáveis demográficas e ocupacionais com as de comprometimento organizacional.

Para Babbie (1999), uma pesquisa por meio de questionário fornece meios rápidos e econômicos para identificar o conhecimento, atitudes, crenças, expectativas e comportamentos de uma população maior de pessoas, permitindo a utilização de testes estatísticos para se observar o relacionamento entre diversas variáveis e a importância que cada uma delas ocupa no fenômeno sob investigação. A utilização desta técnica caracterizou o caráter quantitativo da pesquisa.

Segundo Michel (2009), a entrevista é uma técnica de excelência na investigação social, uma vez que institui de maneira sistemática um diálogo face a face, proporcionando ao pesquisador as informações necessárias. Richardson *et al.* (1999) salientam que a entrevista possibilita a construção de uma estreita relação entre os atores, sendo um modo de comunicação bilateral, no qual determinada informação é transmitida formalmente de uma pessoa a outra. O uso desta técnica caracterizou o caráter qualitativo da pesquisa.

3.2 Unidades de análise e de observação

A unidade de análise da pesquisa constituiu-se de uma indústria alimentícia do abate de aves localizada em Passos, cidade do interior do estado de Minas Gerais, tendo sido adquirida recentemente por um grande grupo paulista também do setor alimentício. Considerando-se que a unidade de observação refere-se às entidades que fornecerão os dados da pesquisa (BABBIE, 1999), neste estudo foram envolvidos o gerente geral da empresa adquirida e os seus empregados de diferentes categorias ocupacionais (técnicos administrativos, técnicos especializados, supervisão, coordenação etc).

3.3 População e amostra da pesquisa

De acordo com levantamento preliminar realizado com o gerente da Indústria Dagránja, apurou-se que a empresa possuía um quadro com 853 empregados, que atuam nas áreas de Administração, Produção, Manutenção, Supervisão e

Coordenação, divididos em dois turnos: a) das 6h12 às 16h (manhã); e b) das 16h às 01h 20 (noite). O turno da manhã é composto por 466 empregados e o da noite por 387. De acordo com as orientações da Gerência da empresa e da área de RH, sugeriu-se que aplicação da pesquisa deveria recair apenas nos empregados do turno da manhã, pois seria mais fácil a coordenação a respeito do retorno dos questionários. Seguindo esta orientação, foram distribuídos 430 formulários de pesquisa aos empregados nas diversas áreas ocupacionais para o levantamento quantitativo, excetuando-se os empregados de serviços gerais e aqueles que estavam de licença ou em férias. A pesquisa contou com 167 respondentes, representando cerca de 39% dos questionários entregues, sendo esta considerada a amostra para essa dissertação.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram usadas como técnicas o questionário, a entrevista semiestruturada e a análise documental da empresa, distribuídas em três etapas.

3.4.1 Primeira etapa

Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente industrial da empresa, buscando levantar informações a respeito dos principais aspectos que caracterizaram o Grupo adquirente e o Grupo adquirido e dos sentimentos vivenciados após o processo de aquisição ocorrido na organização (ver Apêndice A).

3.4.2 Segunda etapa

Na segunda etapa, de caráter quantitativo, foi utilizado um questionário dividido em duas partes. A primeira parte constou de dados demográficos e ocupacionais dos participantes da pesquisa. A segunda parte compreendeu a escala denominada de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada e

validada por Medeiros (2003). Esta escala amplia as dimensões denominadas de “afetiva”, “normativa” e “instrumental” na escala original de Meyer e Allen (1991), mensurando 7 bases do comprometimento: 1) afetiva; 2) obrigação em permanecer; 3) obrigação pelo desempenho; 4) afiliativa; 5) falta de recompensas e oportunidades; 6) linha consistente de atividade; e 7) escassez de alternativas (ver Apêndice C).

A escala EBACO, segundo comenta Medeiros (2003), compõe-se de 28 indicadores, distribuídos em 4 itens para cada uma das 7 bases, utilizando uma disposição do tipo *Likert* de seis pontos, variando de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”. O QUADRO 2 apresenta os indicadores utilizados pelo autor para caracterizar cada base do comprometimento organizacional:

<i>continua</i>	
BASES DO COMPROMETIMENTO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO
Afetiva	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similar.
	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
Obrigação em permanecer	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	E me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Obrigação pelo desempenho	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Afiliativa	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
Falta de recompensas e oportunidades	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.
	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.

<i>conclusão</i>	
BASES DO COMPROMETIMENTO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO
Linha consistente de atividade	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Escassez de alternativas	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

Quadro 2 – Indicadores para as Bases do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Medeiros (2003) citado por Siqueira et al., (2008, p. 64).

3.4.3 Terceira etapa

A terceira etapa do levantamento de dados, também de caráter qualitativo, deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com uma amostra significativa e intencionalmente extraída dos participantes da etapa quantitativa da pesquisa. Pretendeu-se com este procedimento levantar informações a respeito da gestão de pessoas antes e depois do processo de aquisição ocorrido na empresa e aprofundar os resultados mais significativos apurados pela análise dos questionários aplicados, bem como confrontá-los com os dados levantados pela entrevista com a gerência da organização (ver Apêndice B).

Dos respondentes da pesquisa quantitativa, extraiu-se uma amostra representativa de 18 colaboradores, representando 10,8% da amostra inicial. Pretendeu-se selecionar entrevistados do sexo masculino e do sexo feminino que estiveram presentes aos acontecimentos antes e depois do processo de aquisição. A distribuição e a caracterização dos colaboradores que participaram do levantamento qualitativo estão demonstradas na TAB. 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra qualitativa

Características	Homens	Mulheres	Total
Tempo de trabalho na empresa	09	09	18
Menos de 1 ano na empresa	03	04	07
Entre 1 a 5 anos na empresa	03	04	07
Acima de 5 anos na empresa	03	01	04
Faixa etária	09	09	18
Abaixo de 40 anos	08	05	13
Acima de 40 anos	01	04	05

Fonte: dados da pesquisa

Concomitantemente à realização das etapas da pesquisa, foram analisados documentos da empresa, objetivando reunir informações que pudessem complementar os dados levantados na investigação

3.5 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados teve como diretriz os objetivos traçados na introdução desta pesquisa e contou com o apoio do software: *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* como base para os cálculos estatísticos e do software *Microsoft Excel* para a formatação e apresentação de gráficos. Para o tratamento dos dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (1977).

Como métodos estatísticos para tratamento dos dados foram usados:

- a. Estatística univariada – para apurar a distribuição de frequências dos dados e estabelecer o posicionamento da unidade amostral, por meio de medidas de posição e tendência central (média e mediana), medidas de disposição (intervalos interquartis P25 e P75) e medidas de dispersão (desvio-padrão);
- b. Estatística bivariada – para apurar a associação entre dados demográficos e dados ocupacionais com as bases de comprometimento organizacional,

segundo Medeiros (2003). Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e as bases referentes ao comprometimento organizacional dos funcionários da empresa pesquisada, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Para a variável sexo, que possui somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as outras variáveis – estado civil, escolaridade, faixa etária, tempo de trabalho na empresa e tempo no cargo – , que possuem três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskall-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias e a hipótese alternativa é a de que pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados (MALHOTRA, 2001);

Os dados das entrevistas realizadas com o gerente geral e os empregados da organização foram gravados e posteriormente transcritos para fins de análise e descrição do seu conteúdo. Bardin (1977) recomenda a análise de conteúdo para a análise de informações de cunho qualitativo. Esta técnica permite ao pesquisador analisar com clareza e racionalidade as opiniões e os conteúdos das mensagens, objetivando tanto explicitar o conteúdo das informações quanto mostrar as ideologias, condutas e atitudes dos entrevistados no decorrer do processo de comunicação com o entrevistador.

Após a transcrição das respostas dos amostrados, procedeu-se à tabulação, condensando as opiniões similares dos respondentes. Dessa forma, foi possível consolidar para cada pergunta realizada a ideia central dos 18 respondentes e, assim, observar a congruência com relação ao referencial teórico. Com isso, foi possível ainda associar a ideia central das respostas aos dados quantitativos mais relevantes da pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Neste capítulo, pretende-se descrever informações sobre a empresa pesquisada e os principais aspectos que caracterizaram o processo de aquisição vivenciado por ela. Para esta etapa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado ao gerente industrial da organização, identificada por Grupo Dagranya, cuja unidade que participou da pesquisa se localiza em Passos, Minas Gerais.

Segundo informações colhidas com o gerente da empresa, o Grupo Dagranya foi fundado em 1975, na cidade de Lapa, próximo de Curitiba, no Paraná. Teve como proprietário o Sr. Carlos Alberto Storni, do Grupo San Sebastian, da Argentina. O Grupo Dagranya naquela época era composto pelas plantas de: San Sebastian, na Argentina, e das unidades no Brasil: Lapa, no Paraná; Uberaba e Passos, em Minas Gerais; e São José do Rio Preto, em São Paulo. O Grupo Dagranya posicionou-se durante seus últimos 30 anos de existência como um dos maiores abatedouros de aves no Brasil, permanecendo continuamente entre os seis principais do País. A empresa exporta para os principais mercados mundiais há mais de 15 anos. Seus produtos são encontrados na China, Hong Kong, Japão, Rússia, Europa e mercado Árabe.

O Grupo Dagranya tem controle de toda cadeia do processo produtivo, desde as granjas matrizes até o abate. Suas instalações estão, técnica e profissionalmente, equipadas para atender a todas as necessidades e expectativas dos consumidores nacionais e internacionais. Em Passos (MG), o Grupo Dagranya está desde 1985. Na época, esta planta pertencia a uma família de libaneses, a família Cury, sendo posteriormente vendida para um grupo japonês, Óleos Menu de Guararapes (SP). Em 1994, o Grupo Dagranya adquiriu a Óleos Menu, instalando-se em Passos, aí permanecendo até fevereiro de 2008, quando foi adquirida pelo Grupo Marfrig Alimentos S.A.

O Grupo Dagranya atua no setor de abate, industrialização, frigorificação e comercialização de aves e suínos, oferecendo aos seus consumidores produtos

para atender as diversas necessidades do mercado. Sua estrutura no Brasil é composta por diversas unidades, localizadas, principalmente, nos estados do Paraná e de Minas Gerais. São ao todo 5 fábricas de ração, 3 incubatórios, 3 abatedouros, 1 fábrica de produtos embutidos e 1 fábrica de produtos supergelados. Tal estrutura está preparada para atender às necessidades dos clientes nacionais e internacionais. A cadeia produtiva, controlada pelo Grupo Dagranya, contempla as matrizes, o ovo, o incubatório (pintinho) e a integração, que consiste no atendimento aos granjeiros parceiros, com serviços dos engenheiros agrônomos e médicos veterinários.

Para a parceria com o homem do campo, o Grupo Dagranya fornece os pintinhos, a partir do incubatório, para a produção dos animais de corte. A assistência veterinária busca depois o frango crescido e o traz até a plataforma de abate. Ao chegar à linha de produção, o processo se divide por setores operacionais: plataforma, sangria, temperagem, evisceração, corte, embalagem, congelamento, câmara de estocagem, câmara de congelamento e distribuição, completando a cadeia do processo produtivo da empresa.

O Grupo Dagranya produz vários tipos de embutidos industrializados e produtos embalados, como perus, frango, boi e carneiro. A unidade de Passos industrializa somente frangos, inteiros e em pedaços. O Grupo Dagranya abate atualmente 500 mil aves por dia. São 10.500.000 de aves abatidas por mês. Produz 800 toneladas de supergelados por mês e 3.000 toneladas de embutidos por mês. São 130.000.000 de pintinhos de corte por ano (4,6 pintinhos por segundo), sendo 12.900.000 ovos por mês.

Na opinião do gerente entrevistado, a Dagranya é um Grupo Empresarial moderno e inovador, que desenvolveu processos próprios de controle de qualidade, intensificou sua produção para 20 mil toneladas de produtos por mês e ampliou sua logística de distribuição para atender a todo o Brasil e o exterior, levando seus produtos para cerca de 25 mil clientes em mais de 25 países. Sua unidade em Passos conta 853 empregados ativos (*na época da pesquisa*) para atender aos variados processos operacionais de abate e comercialização.

A estrutura organizacional do Grupo Dagranya, unidade Passos (MG), é uma estrutura horizontalizada. O gerente industrial tem como política o gerenciamento participativo. Mantém para o processo decisório a participação de um comitê estratégico, envolvendo supervisores, coordenadores, encarregados e chefes de departamento, ouvindo sempre os empregados das áreas operacionais.

Segundo o gerente,

[...] mantendo esta política, tenta-se construir um espírito de equipe e desenvolver o comprometimento de todos os empregados da organização.
(GERENTE INDUSTRIAL)

A atitude do gerente industrial pesquisado, segundo seu comentário, vem corroborar com os estudos de Siqueira e Gomide Jr. (2006). O autor menciona que os fundamentos do comprometimento organizacional pode ser associado às bases psicológicas afetivas e cognitivas. Afetivas quando o empregado cria sentimentos e afetos positivos e negativos pela organização. Cognitivas quando o empregado desenvolve concepções sociológicas de troca com a organização. Neste caso, o comentário do gerente industrial, demonstra a tentativa de se criar nos empregados um comprometimento cognitivo (SIQUEIRA e GOMIDE JR., 2006).

A Dagranya, unidade Passos (MG) possui categorias ocupacionais, como: ajudante de produção I e II, conferente, líder de setor, encarregado, supervisor e gerente. Possui também colaboradores qualificados como administradores, médicos veterinários, técnicos em enfermagem, técnico em segurança no trabalho, engenheiro de manutenção e engenheiro elétrico. Os vínculos empregatícios são pela CLT. Para as contratações de nível operacional, exige-se segundo grau completo e para os qualificados, que estejam no último ano de graduação ou, mesmo, já concluídos. A empresa conta com um refeitório interno, servindo refeições balanceadas por nutricionista, e mantém em suas instalações o serviço médico, segurança no trabalho, uniformes e EPIs (equipamentos de proteção individual), sem o desconto em folha. Os treinamentos ocorrem com base nas necessidades das funções e dos ocupantes daquela função.

Todas as negociações e o processo de aquisição do Grupo Dagranya pelo Grupo Marfrig Alimentos S.A., segundo abordado pelo gerente industrial entrevistado, deu-se somente em nível de Diretoria Executiva e Financeira, ou seja, em níveis estratégicos da estrutura organizacional, e não houve a participação dos gerentes industriais. A Gerência apenas tomou conhecimento que foram longas negociações, envolvendo *due dilligence* (auditoria financeira) e que os investimentos realizados por parte da empresa adquirente foram em torno de R\$ 58 milhões. Tal aquisição passou a integrar a estratégia de aquisições diversificadas do Grupo Marfrig Alimentos. Em 2007, o grupo investiu R\$ 1,1 bilhão, sendo R\$ 563,4 milhões em compras de empresas no Brasil e no exterior. Com tais aquisições, o Grupo Marfrig passa a atuar em toda a cadeia de carnes. Com a aquisição do Grupo Dagranya, a Marfrig Alimentos se consolida no mercado de aves, afirma o gerente industrial.

Vários autores concordam em dizer que as fusões e aquisições têm-se tornado estratégias importantíssimas para a alteração das relações empresariais e para os novos desenhos das redes organizacionais, permitindo, entre outras questões, a ampliação dos mercados de atuação das empresas. Os investimentos do Grupo Marfrig, em cuja estratégia inclui-se a aquisição do Grupo Dagranya, passa a integrar exemplos que balizam os autores que discursam a respeito do tema “fusão e aquisição” (BARROS; CANÇADO, 2003; HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Segundo o gerente industrial entrevistado, a Marfrig Alimentos S.A., empresa adquirente, é do ramo de alimentos, com atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola in natura, processadas e industrializadas para clientes do Brasil e do exterior, além da distribuição de outros produtos alimentícios (batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas).

O Grupo Marfrig, em janeiro de 2010, passa a operar com uma base diversificada e operacionalmente flexível com 92 escritórios e plantas localizadas na América do Sul, América do Norte, Ásia, África e Europa. A operação do Grupo é dividida em 5 unidades de negócios: 1) Bovinos Brasil e “Food Service”; 2) Aves, Suínos e Industrializados; 3) Argentina; 4) Uruguai; e 5) Europa.

O Grupo Marfrig, segundo o gerente entrevistado, é considerado pelo mercado um dos grupos mais internacionalizados e o mais diversificado do setor brasileiro de alimentos baseado em proteínas animais. Nos últimos três anos, o Grupo realizou 37 novas aquisições, sendo mais da metade no exterior, garantindo a sua presença física em 13 países. Seus produtos são exportados para mais de 100 localidades globais distintas.

O gerente entrevistado afirma que o Grupo Marfrig passará a contar com aproximadamente 73 mil funcionários em 2010 e possuirá a seguinte estrutura de unidades: 31 plantas de abate de bovinos (22 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai), 17 unidades de abate de frangos (14 no Brasil e 3 na Europa), 33 plantas de produtos industrializados e processados (15 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 01 nos Estados Unidos e 9 na Europa), 4 plantas de abate de suínos no Brasil, 1 planta de abate de perus (Brasil), 4 plantas de abate de cordeiros (1 no Brasil, 2 no Uruguai e 1 no Chile), 4 fábricas próprias de ração para frangos e suínos e 2 tradings (Chile e Reino Unido). A capacidade de abate diário é de 30,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 9,4 mil de ovinos, 30,0 mil de perus e 3,1 milhões de frangos.

O Grupo possui capacidade instalada de produtos industrializados e processados de aproximadamente 65 mil toneladas por mês e 178,5 mil couros por mês. A empresa é considerada uma das líderes da indústria global de alimentos: 4º maior produtor mundial de carne e produtos bovinos, 2º maior exportador e processador de aves do Brasil, maior empresa de carne bovina na Argentina, maior processador de frangos no Reino Unido e maior empresa privada no Uruguai. A empresa abriu seu capital em 2007, e suas ações são negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, com o "ticker" MRFG3, segmento que segue critérios rigorosos de governança corporativa, segundo afirma o gerente industrial do Grupo da Dagraja.

Segundo documentos consultados na empresa, disponibilizados pelo gerente entrevistado, verificou-se que o Grupo Marfrig tem como visão empresarial ser reconhecido como uma empresa de excelência no mercado brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade em todos os seus segmentos e marcas comerciais e continuando a se expandir no mercado em que

atua no Brasil e no Exterior, com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios. Verificou-se, ainda, que a empresa tem como missão atender e superar as expectativas de seus clientes e parceiros, procurando fornecer produtos seguros e com qualidade diferenciada, por meio de modernas tecnologias e da qualificação das pessoas envolvidas no processo produtivo. Além disso, procura atuar com responsabilidade social e ambiental, e gerar valor para os clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade.

Segundo documentos apresentados durante a entrevista com o gerente industrial do Grupo Dagranja, apurou-se que o Grupo Marfrig possui atualmente um portfólio de marcas reconhecidas no Brasil como símbolos de qualidade e consistência, como: Bassi, Palatare, Mabella, Da Granja, Pena Branca e a marca GJ, uma das principais marcas brasileiras de carne bovina para exportação. Possui também marcas de prestígio no exterior, incluindo a Paty, líder do mercado argentino de hambúrgueres e sinônimo da categoria naquele país; e Aberdeen Angus, Mirab, líder no mercado argentino de meat snacks e que exporta para diversos países, incluindo Estados Unidos, Japão e Reino Unido. O Grupo Marfrig acredita que a sólida reputação e o reconhecimento nacional e internacional das marcas permitem construir relacionamentos de longo prazo com os clientes e obter margens de lucro atrativas na venda dos produtos, afirma o gerente de indústria entrevistado.

Durante a entrevista, o gerente demonstrou que a estrutura operacional do Grupo Marfrig divide-se em cinco unidades estratégicas de negócios. Cada unidade é gerida por um executivo responsável pelo desempenho operacional e financeiro. Todas as unidades operam com a mesma política, coordenadas por um departamento de controle centralizado, com clara aferição de desempenho, resultado e eficiência, e orientadas por um comitê de comercialização, que alinha cada unidade à estratégia do Grupo. As unidades estão apresentadas na FIG. 2.



Figura 2 – Estrutura operacional do Grupo Marfrig.
 Fonte: Documentos da empresa pesquisada.

Como demonstra a FIG. 2, a estrutura operacional do Grupo Marfrig passou a operar da seguinte forma a partir de janeiro de 2010:

Bovinos Brasil e "*Food Service*" – com 31 plantas de abate de bovinos em oito estados, com capacidade de 22.350 cabeças/dia; 5 plantas de produtos processados e industrializados, com capacidade de 11.970 toneladas/mês; 1 curtume, na cidade de Promissão (SP), com capacidade de processamento de 1.500 couros/dia; confinamentos de terminação nos estados de São Paulo e Mato Grosso; e as marcas Bassi, Palatare, GJ (Exportação). Conta ainda 1 Centro de Distribuição, na cidade de Santo André (SP), que movimenta cerca de 300 toneladas de alimentos por dia; forte presença em São Paulo, Rio de Janeiro, Sul e Nordeste do Brasil; líder na distribuição de batatas pré-cozidas no eixo Rio-São Paulo; maior importador de cortes de cordeiros, cortes especiais de bovinos, salmão e pescados; frota própria; atende aproximadamente 25 mil clientes e distribui alimentos incluindo mais de 800 itens entre eles pescados, cortes especiais para churrasco, cortes bovinos, suínos, ovinos e frangos, batatas e vegetais congelados.

Aves, Suínos e Industrializados – conta 7 plantas de abate de frangos em oito estados, com capacidade de 2,42 milhões de frangos/dia; 4 plantas de abate de suínos em três estados, com capacidade diária de 10,4 mil suínos; 9 plantas de processados e industrializados, com capacidade mensal de 30.481 toneladas; granjas de suínos no Mato Grosso, com capacidade de 12,2 mil matrizes e 1,2 mil suínos/dia; operação de frangos 100% integrada; fábricas de ração; e as marcas DaGranja, Pena Branca e Mabella.

Negócios mais importantes do Grupo Marfrig realizados no exterior –, destacam as operações realizadas na Argentina, Uruguai e Europa:

Na Argentina – o Grupo passa a ser a maior empresa do setor em termos de abate, venda e exportação de carne bovina em valor; possui 62% de participação no mercado de hambúrgueres com sua marca *Paty*; opera em 5 plantas de abate de bovinos com capacidade diária de 3,9 mil cabeças; 5 plantas de produtos processados e industrializados com capacidade mensal de 5.313 toneladas; e possui ainda a marca *Aberdeen Angus*.

No Uruguai a Marfrig – é a maior empresa privada; representa aproximadamente 30% de todo o abate e das exportações de carne bovina do país; opera com 5 plantas de abate de bovinos, com capacidade de 3,9 mil cabeças/dia; 3 plantas de abate de cordeiros, com capacidade de 8,4 mil cabeças/dia; 3 plantas de produtos processados e industrializados, com capacidade de 5.618 toneladas/mês; 1 planta de abate de cordeiros (no Chile), com capacidade diária de 3 mil cabeças; 1 planta de desossa (no Chile); e as marcas *Tacuarembó*, *Bernina* e *Paty*.

Na Europa – o Grupo Marfrig possui a *Moy Park*, que é a maior empresa da Irlanda do Norte e líder no segmento de frangos, com cerca de 30% de “market share”; maior produtor de frango processado no Reino Unido; opera com 3 plantas de abate de frangos (2 na Inglaterra e 1 na Irlanda do Norte), com capacidade diária de 646 mil cabeças; 9 plantas de produtos processados e industrializados em quatro países (5 na Inglaterra, 2 na França, 1 na Irlanda do Norte e 1 na Holanda), com capacidade de 11.214 toneladas/mês de produtos industrializados; 1 unidade de importação e distribuição na Inglaterra; 1 fábrica de enlatados na Inglaterra; vendas concentradas em grandes varejistas e distribuidores no Reino Unido, por exemplo: *Tesco* e *Sainsbury's*; a *Moy Park* tem 80% de “market share” no segmento de empanados resfriados e 75% em assados no Reino Unido; e possui as marcas *Moy Park*, *Kitchen Range* e *Albert Van Zoonen*.

Como pôde ser demonstrado pelos comentários do gerente entrevistado e pelos documentos apresentados durante a entrevista, o Grupo Dagranya foi adquirido por um dos maiores grupos de marcas de gêneros alimentícios do mercado. Este fato trouxe para o Grupo Dagranya novas ações operacionais, novos investimentos e novas ações estratégicas para continuarem a ocupar lugar de destaque nos mercados alimentício nacional e internacional.

Durante a entrevista, foi demonstrado como é formado o parque industrial da Dagránja, unidade Passos (MG), que antes da aquisição possuía 5.700m² de instalação. Após a aquisição pelo Grupo Marfrig, com os novos investimentos, este parque industrial já cresceu para 18.000m². Este crescimento contempla: a) túnel de congelamento, construído na planta de Passos, sendo o pioneiro neste segmento e segundo o gerente industrial, o maior da América Latina; b) câmara de estocagem, construída para ter uma capacidade de 3.000 toneladas de frango em pedaços, possibilitando o aumento da capacidade de resfriamento e congelamento; e c) os investimentos propiciaram o aumento da capacidade de logística e distribuição.

Antes da aquisição, o Grupo Dagránja, unidade Passos (MG), contava 580 colaboradores, agora conta com 853 colaboradores, aumento de 273 novos funcionários, representando um crescimento de aproximadamente 47% no quadro. O gerente industrial afirma ainda que para cada emprego direto na indústria são gerados 12 empregos indiretos na cadeia de produção.

Segundo o gerente, antes da aquisição havia mais tempo dedicado ao chão de fábrica; depois, foi necessário dedicar mais tempo às atividades estratégicas da empresa. O volume de ações estratégicas de crescimento do parque produtivo e das obras de expansão exigiu mudanças no modelo de gerenciamento, mantendo assim uma política de gestão por resultados e, conseqüentemente, capacitando mais pessoas para ocupar posições de destaque estratégico, gerencial e operacional. Da mesma forma, a Direção Executiva do Grupo Marfrig, segundo o gerente, preocupa-se com o crescimento pessoal dos profissionais e oportuniza o crescimento dos empregados, promovendo treinamentos e promoções internas.

A literatura demonstra que existem estudos importantes em torno dos níveis de integração cultural promovidos pelos processos de mudanças por que passam as empresas quando adquiridas ou fundidas (HASPELAGH e JEMISON, 1991; SENN, 1992; CHILD *et. al.*, 1998; BARROS 2001 e 2003). Existem, basicamente, três níveis de integração que merecem atenção: a assimilação, a mesclagem e a pluralidade cultural, como foi demonstrado no referencial teórico desta pesquisa. Pelo comentário do gerente industrial sobre as mudanças ocorridas na empresa no que diz respeito, principalmente, ao processo de gestão agora desenvolvido, revela-se a

necessidade de capacitar os empregados e de oportunizar crescimento aos profissionais, o que demonstra que o grupo adquirido passou a contar com uma integração cultural por assimilação, seguindo o grupo adquirente em seus modelos de gestão (BARROS; CANÇADO, 2003).

Finalizando a entrevista, perguntado sobre o nível de comprometimento dos colaboradores antes e depois da aquisição, o gerente industrial afirmou que seu sentimento é de estarem mais comprometidos. Segundo suas observações, a queda da rotatividade, de 10% ao mês para 3% ao mês, e a mudança nos processos operacionais após a aquisição demonstram ter proporcionado aos colaboradores maior comprometimento com a empresa. Porém, isso é somente um sentimento, afirma o gerente. Ele acredita que a abertura das portas da empresa e a oportunidade de trabalhos de pesquisa científica auxiliarão a observação mais sistemática de fenômenos associados à gestão estratégica e de recursos humanos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estruturado em três seções, procede-se à apresentação e análise dos resultados desta pesquisa.

Na primeira seção, de caráter quantitativo, faz-se a caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes desta pesquisa. A segunda seção destaca a análise das bases do comprometimento organizacional, utilizando a escala denominada “Escala de Bases de Comprometimento Organizacional” de (EBACO), elaborada e validada por Medeiros (2003). A terceira seção mostra a análise bivariada do estudo, correlacionando as dimensões da EBACO com os fatores demográficos e ocupacionais dos participantes da pesquisa.

5.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes da pesquisa

Integra esta seção uma amostra de 167 funcionários do Grupo Dagranya, unidade de abate de aves situada em Passos, interior de Minas Gerais. Esta amostra foi estratificada pelas variáveis demográficas e ocupacionais: *sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, tipo de vínculo empregatício, tempo de trabalho na empresa, cargo ocupado na empresa, tempo de trabalho no cargo e área de atuação na empresa*. As variáveis demográficas e ocupacionais fizeram parte da primeira seção do questionário aplicado para a pesquisa.

A amostra é composta por 48 pessoas do sexo masculino (28,7%) e 119 do sexo feminino (71,3%). O GRAF. 1 ilustra essa distribuição.

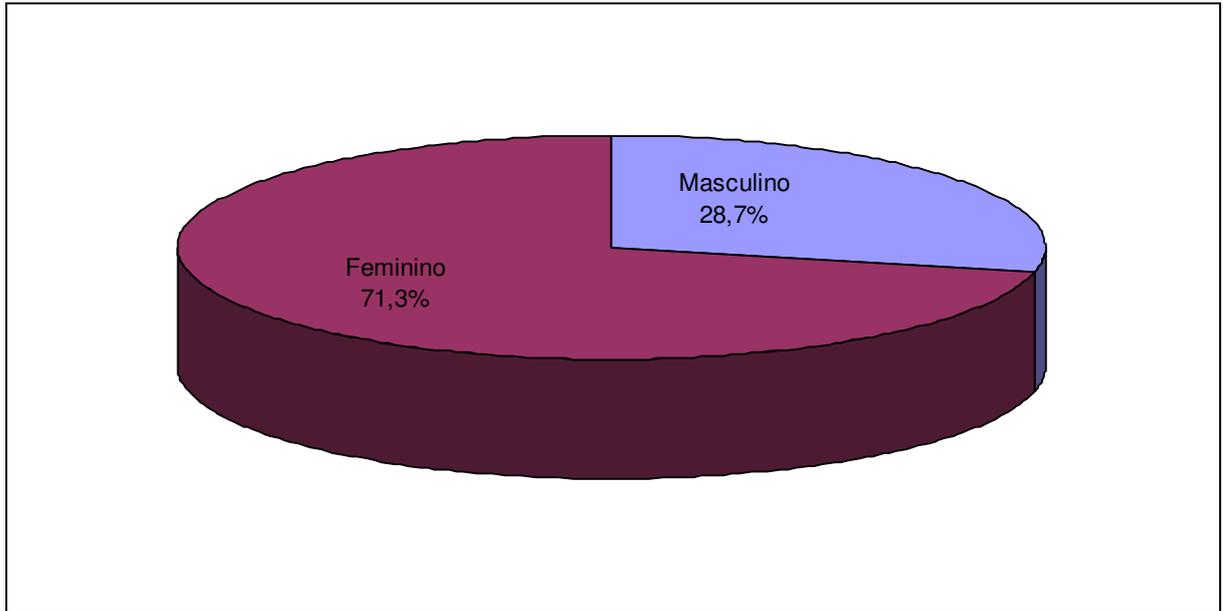


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A realidade da distribuição reflete o perfil do quadro de funcionários do grupo empresarial estudado. Ou seja, predominam os colaboradores do gênero feminino. Segundo conversa informal com um dos encarregados da empresa, esse perfil é uma predominância do mercado. Nas entrevistas com os respondentes da amostra, alguns comentaram que as mulheres estão ocupando o mercado masculino por serem mais responsáveis e organizadas:

As mulheres estão mais na frente. Gostam das coisas mais organizadas. (E2)

Tem mais responsabilidade; se preocupam mais em dar certo para se diferenciarem dos homens (E 7).

Em termos de faixa etária, 79,0% dos funcionários pesquisados têm idade de até 40 anos. Os percentuais diminuem à medida que a faixa etária aumenta na empresa. Dessa forma, pode-se observar que 21,0% dos funcionários se encontram na faixa etária com idade acima de 40 anos. A distribuição da amostra segundo a faixa etária é ilustrada pelo GRAF. 2.

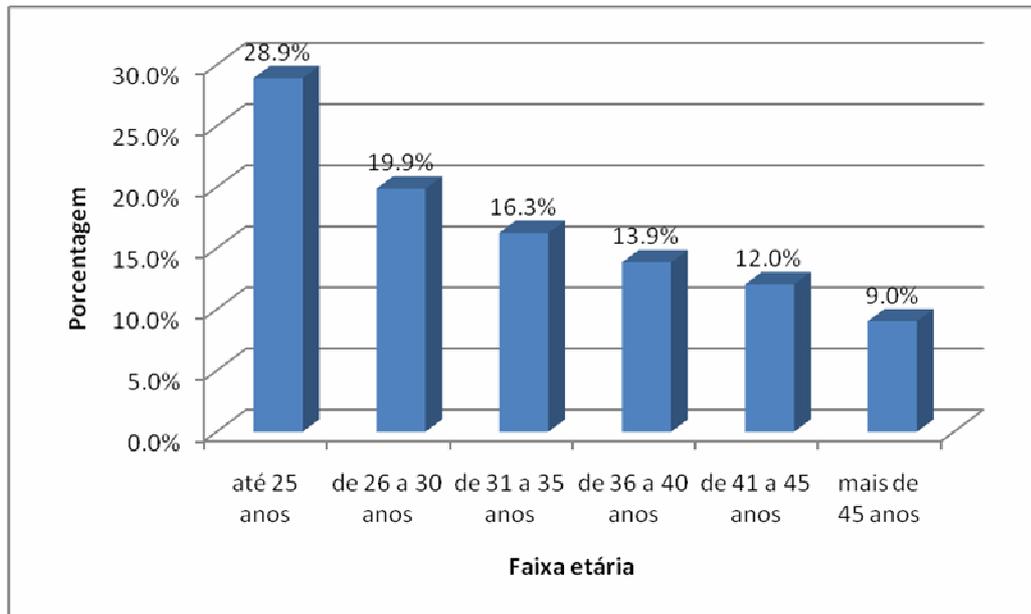


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao estado civil, segundo se observa no (GRAF. 3), 46,7% dos informantes são solteiros, 32,5% são casados e 20,8% compõem outros estados civis.

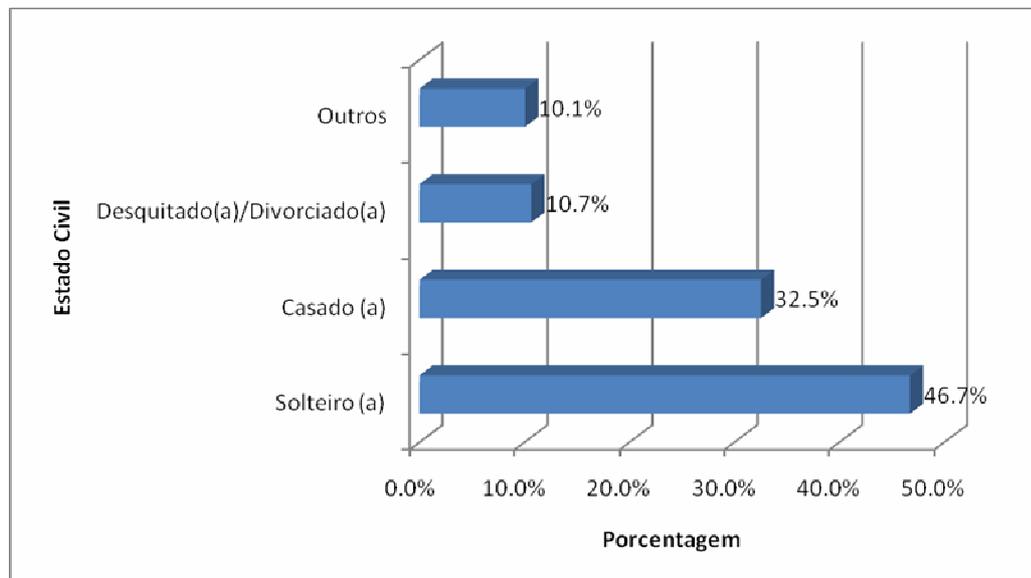


Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos pesquisados, 63,9% possuem filhos e 36,1% não possuem filhos (GRAF. 4).

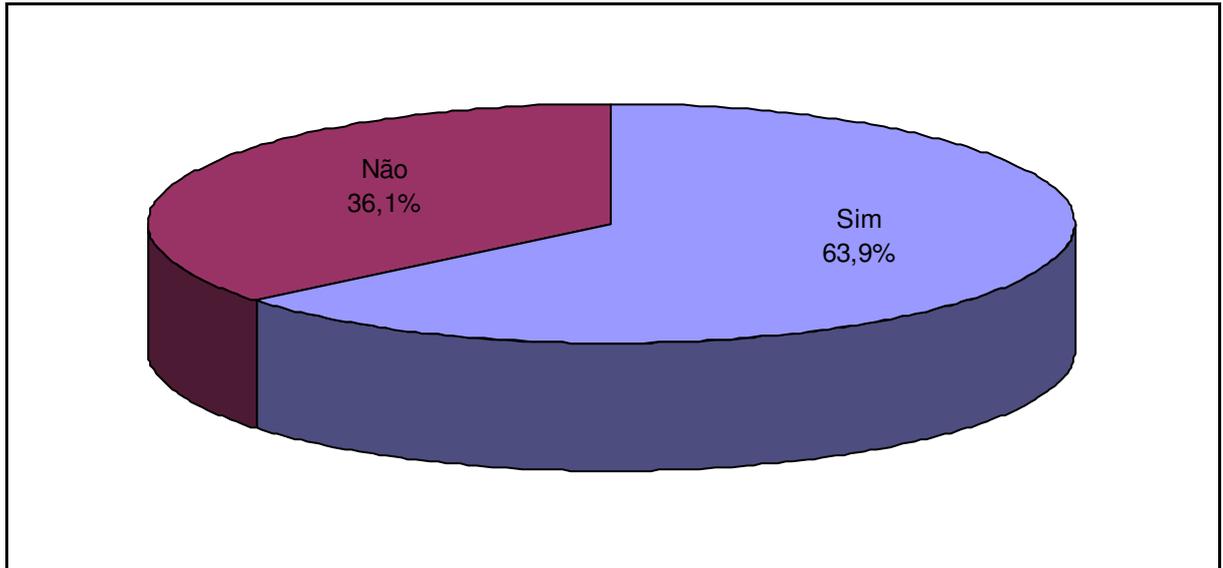


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo possuir filhos
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

A amostra se divide entre aqueles que possuem primeiro grau, variando de incompleto a completo (50,4%) e aqueles que possuem segundo grau, variando de incompleto a completo (42,4%). Apenas uma pequena parcela possui grau superior ou acima (7,3%). Estes respondentes geralmente são colaboradores qualificados com funções de *staff* de gerência ou no mesmo alinhamento organizacional (GRAF. 5).

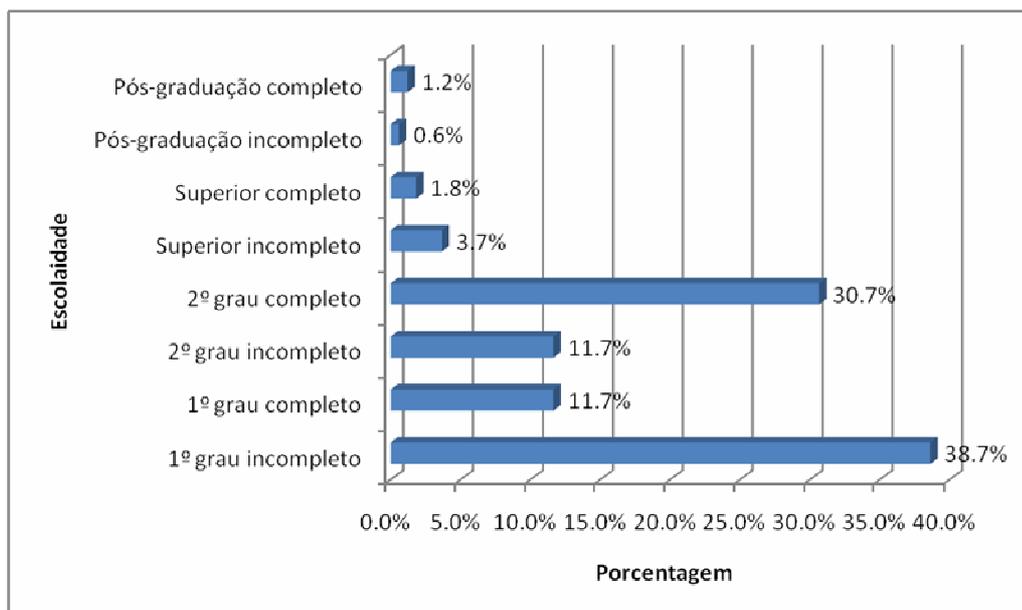


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao vínculo empregatício, apurou-se que 73,7% dos funcionários amostrados são efetivos, 24,3% são contratados e 2,0% são estagiários (GRAF. 6).

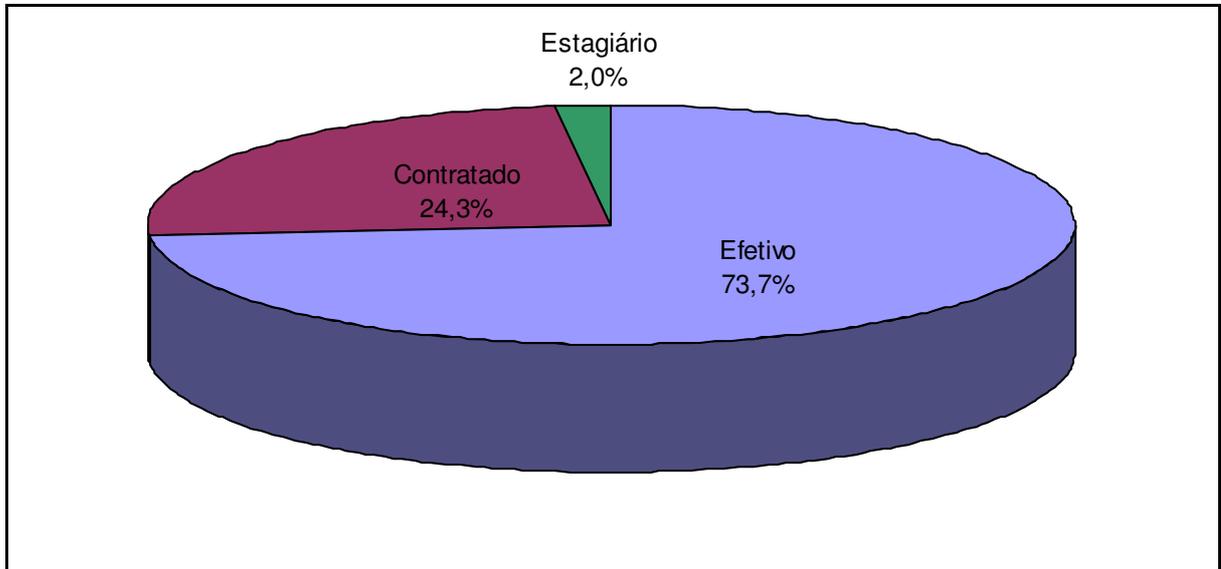


Gráfico 6 – Distribuição do tipo de vínculo empregatício
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Avaliando os cargos ocupados, evidenciou-se que 89,3% dos informantes exercem na empresa a função de auxiliar de produção e 3,6% exercem funções de liderança. Este fato reflete também o quadro geral de cargos ocupados na empresa: ou seja, a grande maioria destes cargos é ligada diretamente à produção. O setor que mais ocupou pessoas dentro da fábrica (48,0%) é a Sala de cortes (GRAF. 7 e 8).

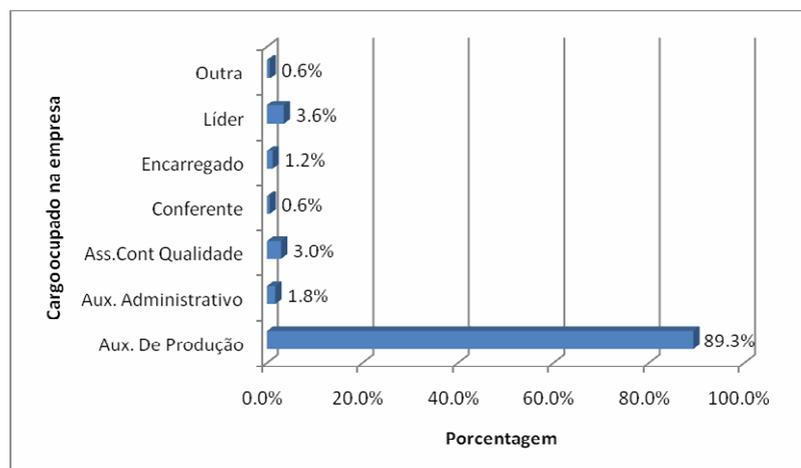


Gráfico 7 – Distribuição do cargo ocupado na empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

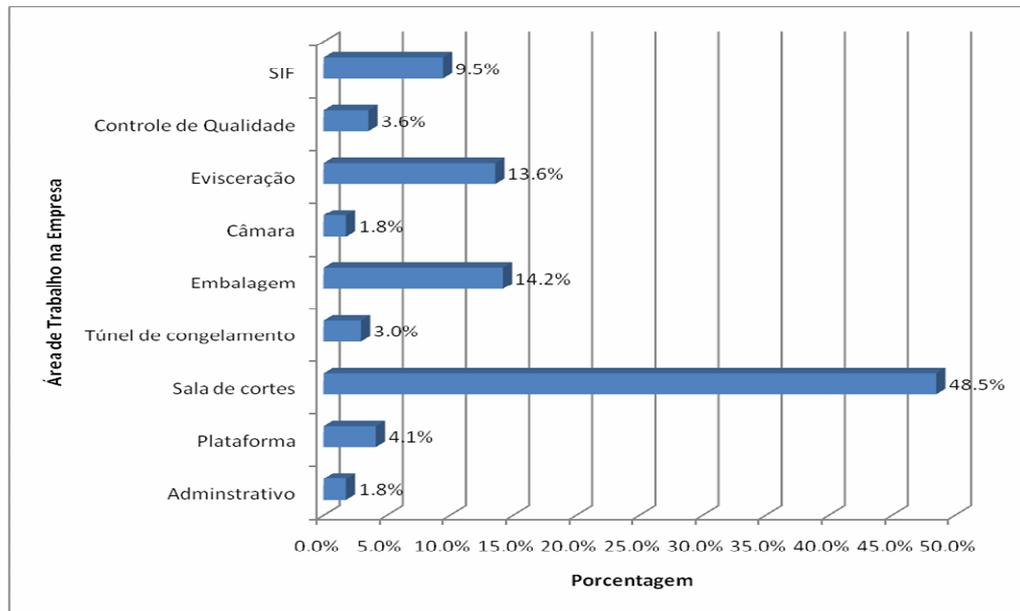


Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo a área em que trabalha
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, verificou-se que 85,7% estão na empresa de 5 anos a menos e apenas 14,3% estão há mais de 6 anos (GRAF. 9).

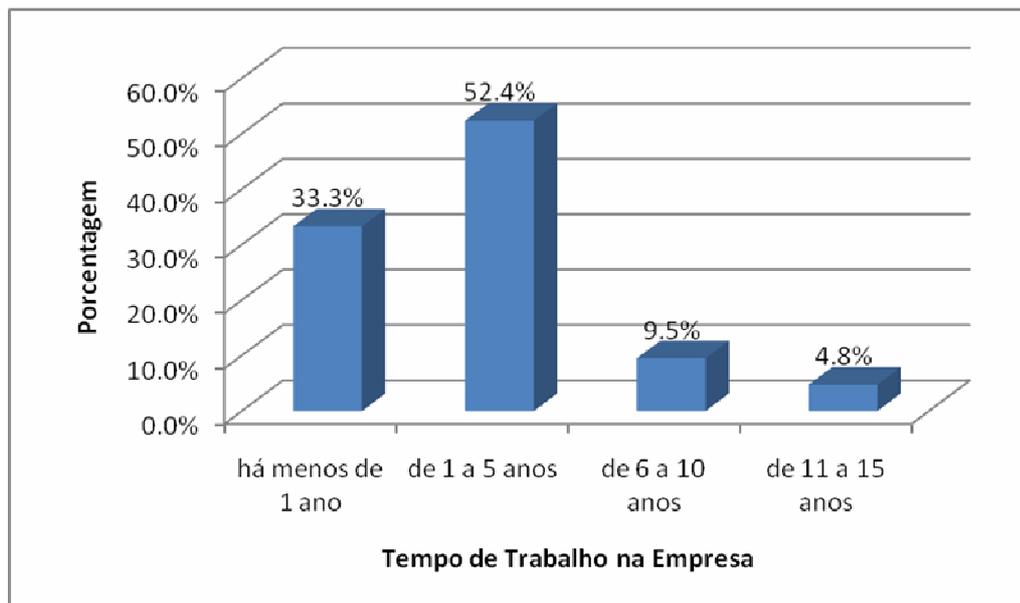


Gráfico 9 – Distribuição do tempo de trabalho, em anos, na empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto à função atual na empresa, os resultados mostram que 49,1% dos funcionários amostrados (exercem a função atual de 1 a 5 anos; 42,3% há menos de

1 ano; e 8,6%, há mais de 5 anos na empresa (GRAF. 10).

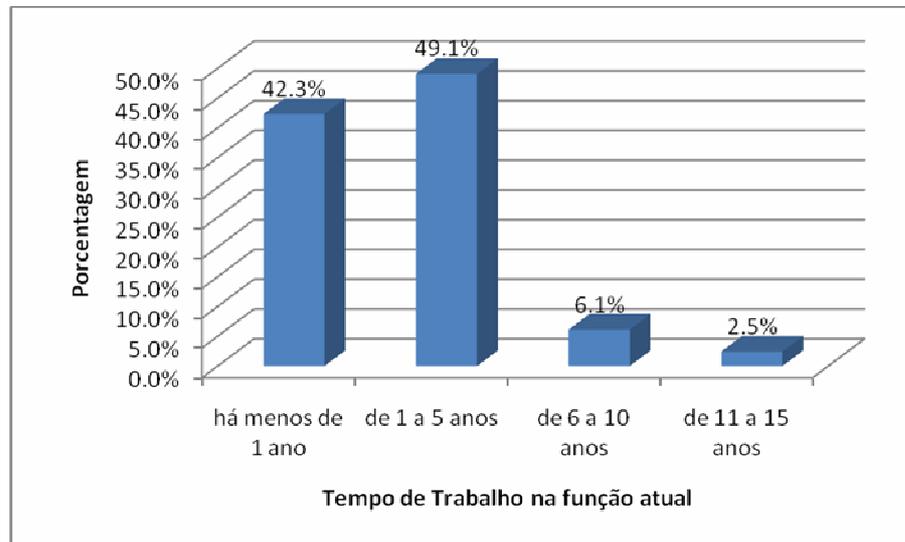


Gráfico 10 – Distribuição da função atual de trabalho, em anos, na empresa
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, considera-se, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos colaboradores da empresa Dagranya na sua unidade de Passos, é constituída de mulheres, com idade até 30 anos, é solteira, com filhos, com nível de escolaridade de 1º grau, variando de incompleto a completo, que trabalham há 5 anos ou menos na empresa, com vínculo empregatício efetivo, exerce a função de auxiliar de produção e, principalmente, trabalha na Sala de cortes.

5.2 Análise das bases do comprometimento organizacional

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes na Escala das Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), de Medeiros (2003), correspondentes à segunda parte do questionário utilizado para o levantamento quantitativo. Para a apresentação da EBACO, os indicadores foram agrupados em sete bases: 1) obrigação em permanecer; 2) afetiva; (3) afiliativa; 4) escassez de alternativas; (5) obrigação pelo desempenho; 6) linha consistente de atividade; e 7) falta de recompensas e oportunidades.

No QUADRO 3, são contempladas as bases do comprometimento usadas na escala EBACO, suas definições e as questões correspondentes usadas no questionário da pesquisa.

BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÕES	QUESTÕES
Afetiva	Crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais.	II.5, II.6, II.7 e II.8
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar, de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	II.1, II.2, II.3 e II.4
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	II.17, II.18, II.19 e II.20
Afiliativa	Envolvimento e a Identificação do empregado com a empresa	II.9, II.10, II.11 e II.12
Escassez de alternativas	O empregado permanece porque precisa, existe um custo associado à sua saída por falta de oportunidades fora da empresa.	II.13, II.14, II.15 e II.16
Linha consistente de atividade	Traduzido pelas trocas laterais, ou seja, o empregado permanece na empresa segundo os custos e benefícios observados à sua saída.	II.21, II.22, II.23 e II.24
Falta de recompensas e oportunidades	Percepção de equilíbrio associado às recompensas e oportunidades que a empresa oferece ao indivíduo em detrimento às suas contribuições com a empresa.	II.25, II.26, II.27 e II.28

Quadro 3 – As bases do comprometimento organizacional e suas respectivas questões no instrumento de coleta de dados.

Fonte: Elaboração do autor

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *Likert* de seis pontos, elaborou-se, para a apresentação dos resultados desta pesquisa, um ponto de corte para as bases do comprometimento, consistindo em quatro níveis diferentes, de acordo com o seguinte procedimento:

- a) Foi calculado para cada respondente, individualmente, um índice global resultante da combinação das variáveis correspondentes à Seção II do questionário (ver Anexo II).
- b) Calcularam-se os quartis (1º, 2º e 3º) que os respondentes deram para o índice global.

c) Definiram-se os pontos de corte da seguinte forma:

Abaixo do 1º quartil	=	Baixo comprometimento
Entre 1º quartil a 2º quartil	=	Comprometimento abaixo da média
Entre 2º quartil a 3º quartil	=	Comprometimento acima da média
Acima do 3º quartil	=	Alto comprometimento

A TAB. 2 mostra os valores calculados para os quatro pontos de corte relativos aos níveis de comprometimento organizacional.

Tabela 2 – Os quatro níveis de comprometimento organizacional e seus respectivos valores de corte.

Valores	Níveis de comprometimento organizacional
Abaixo de 3,78	Baixo comprometimento
Entre 3,79 a 4,36	Comprometimento abaixo da média
Entre 4,37 a 4,88	Comprometimento acima da média
Maior que 4,89	Alto comprometimento

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às bases de comprometimento organizacional em relação à amostra total, constatou-se uma situação de alto comprometimento com a base *obrigação pelo desempenho*, uma vez que o escore obtido apresentou uma média maior que 4,89. Outra situação encontrada foi de comprometimento acima da média com as bases *afiliativa* e *linha consistente de atividade*, com o escore de 4,64 e 4,79, respectivamente, ficando entre 4,37 e 4,88. Constatou-se ainda uma situação de comprometimento abaixo da média com a base *afetiva*, sendo que o escore obtido ficou entre 3,79 e 4,36. Os escores relativos às bases *obrigação em permanecer*, *escassez de alternativas* e *falta de recompensas e oportunidades* tendem para o valor 4,00, significando que os participantes da pesquisa concordam com os aspectos que reforçam os comprometimentos normativo e afetivo observados nos resultados (TAB.3).

Tabela 3 – Caracterização da amostra, total segundo as bases do comprometimento organizacional.

Bases da EBACO	Medidas Descritivas				
	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
Obrigação pelo desempenho	5,53	0,84	5,25	6,00	6,00
Linha consistente de atividade	4,79	1,18	4,25	5,00	5,75
Afiliativa	4,64	1,17	4,00	4,75	5,50
Afetiva	4,22	1,28	3,38	4,50	5,00
Obrigação em permanecer	3,78	1,49	2,75	3,75	5,00
Escassez de alternativas	3,72	1,47	2,50	4,00	4,75
Falta de recompensa e oportunidades	3,28	1,17	2,25	3,25	4,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com base nestes resultados, no que diz respeito aos escores de alto comprometimento para a base *obrigação pelo desempenho* demonstra-se que os empregados mantêm uma crença de que devem se esforçar cada vez mais em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. Esta situação foi abordada pelo gerente industrial durante sua entrevista quando ele faz o seguinte comentário:

[...] esforçam mais em suas funções, se preocupam em dar certo na empresa. Inclusive, a rotatividade tem diminuído bastante. Tem caído de 10% ao mês para 3% ao mês. E as mudanças nos processos operacionais após a aquisição demonstra ter proporcionado aos empregados um maior comprometimento com a empresa (GERENTE INDUSTRIAL)

Quanto ao resultado que demonstrou comprometimento acima da média no que diz respeito à base *linha consistente de atividade*, mostra-se que os empregados creem que devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. Alguns comentários dos entrevistados balizam este resultado:

Se não houvesse as regras, a empresa não vai pra frente. As regras são boas para o controle da empresa. (E1)

As regras devem ser cumpridas sempre para organizar a empresa. (E3).

Sabem que devem cumprir para que a empresa possa crescer. Se não cumprirem, ele, o empregado, pode se dar mal, e a empresa também não atingir suas metas. (E9)

Para o resultado que também demonstrou comprometimento acima da média no que diz respeito à base *afiliativa*, é possível dizer que os empregados acreditam que são reconhecidos como membros do grupo e da organização e demonstraram essa situação durante as entrevistas, como pode ser observado a seguir:

Sentimos, sim, como uma família. (E11)

Aqui cria uma amizade. Tornam-se uma família. Passamos muito tempo aqui. (E15).

O teste de *Friedman* (TAB. 4) confirma que a base de comprometimento mais relevante para os pesquisados, quando comparados entre si, diz respeito à *obrigação pelo desempenho*, seguida pelas bases *linha consistente de atividade* e *afiliativa*.

Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total

Bases da EBACO	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo desempenho (1º)	6,00		
Linha consistente de atividade (2º)	5,00		
Afiliativa (3º)	4,75		
Afetiva (4º)	4,50	0,000**	1º > 2º > 3º > 4º > 5º > 6º > 7º
Escassez de alternativa (5º)	4,00		
Obrigação em permanecer (6º)	3,75		
Falta de recompensa (7º)	3,25		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Teste de *Friedman* com um valor de $p < 0,01$ (nível de confiança de 99,0%)

Este resultado demonstra, segundo os autores pesquisados no referencial teórico dessa pesquisa, que este grupo de empregados são comprometimentos normativamente mais do que afetivamente, aparentando estarem na empresa por se sentirem obrigados moralmente retribuindo a ela a oportunidade de crescimento oferecido. Segundo Siqueira (2002), este nível de comprometimento acontece quando o empregado acredita que tem uma dívida social para com a empresa e pensa em retribuir um favor a ela.

Verifica-se na TAB. 5 que os principais indicadores da base *obrigação pelo desempenho* associam-se ao exercício adequado da função na organização (5,61) e ao esforço do empregado para o alcance dos resultados empresariais (5,54), com escores encontrados revelando aspectos resultantes de um alto comprometimento.

Tabela 5 – Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação pelo desempenho

Base Obrigação pelo desempenho	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,61	0,89	5,50	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,54	0,90	5,00	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,51	0,93	5,00	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	5,45	1,00	5,00	6,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação à base *obrigação pelo desempenho*, quando perguntado aos entrevistados sobre o que eles poderiam comentar sobre a crença de que os empregados daquela organização deveriam se esforçar em benefício da

organização para alcançar bons desempenhos de trabalho e qual seria a importância do bom desempenho dos funcionários na empresa, suas opiniões foram no sentido de que tal situação seria importante para o crescimento da empresa. Alguns ainda declararam a importância para o crescimento deles próprios. Disseram que esforçar-se em benefício da organização seria importante também para que não corressem o risco de serem desligados da empresa. Outro comentou que, alcançando bom desempenho no trabalho, a produção aumentaria, a empresa cresceria e poderia obter melhores condições de trabalho.

Alguns depoimentos ilustram estas situações:

É importante os empregados dar tudo de si agora para que a empresa cresça e a gente possa crescer também. Na medida em, que a gente ajudar a empresa, a gente cresce junto com ela. Quanto mais a gente se empenha em ajudar, melhor para o crescimento da gente. O empenho está sendo grande. (E1).

Os funcionários buscam melhores oportunidades de trabalho. A empresa tá crescendo e pode oferecer melhores oportunidades de crescimento para os funcionários. (E5).

Se esforçar é importante para chegar a um lugar melhor na empresa. É importante valorizar mais o novo momento de crescimento da empresa, principalmente agora com a mudança da marca (referindo-se à mudança para Marfrig). (E6).

Estou me esforçando, porque enxergo perspectivas de melhoria e posso aproveitar as oportunidades de crescimento. E isso é muito importante para que as melhorias continuem a acontecer com as mudanças da empresa. (E 11).

A empresa cresce. E, sendo assim, o empregado cresce também. O empregado tá plantando hoje para colher amanhã. (E19).

Como foi abordado no referencial teórico desta pesquisa, o enfoque dos fatores *obrigação pelo desempenho* reflete o sentimento de atingir os melhores resultados e os objetivos organizacionais. Para Kanter (citado por Mowday, Porter e Steers 1982), o comprometimento é resultado dos controles impostos para se alcançarem os melhores objetivos, e conseqüentemente, os melhores desempenhos organizacionais.

Verifica-se na TAB. 6 que os principais indicadores para a base *linha consistente de atividade* estão ligados a: manter-se no emprego, fazendo o que for possível no

trabalho (5,07); e esforçar-se para não transgredir as regras da organização (4,93). Os escores encontrados demonstram aspectos resultantes de um alto comprometimento. No que diz respeito aos demais indicadores em relação a essa base para a amostra total, constatou-se uma situação de um comprometimento acima da média, uma vez que a maioria dos escores obtidos apresentou uma média entre 4,36 a 4,88.

Tabela 6 – Caracterização da amostra total, segundo a base linha consistente de atividade

Base Linha consistente de atividade	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,07	1,35	5,00	6,00	6,00
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	4,93	1,48	4,00	6,00	6,00
Para conseguir ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude certa.	4,75	1,58	4,00	5,00	6,00
Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,41	1,71	3,00	5,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação à base *linha consistente de atividade*, quando perguntado aos entrevistados sobre quais aspectos os empregados demonstram a preocupação – manterem-se no emprego, procurando não transgredir as regras da organização e, ainda, manterem-se na empresa tanto por necessidade quanto por desejo –, responderam que ficar na empresa seria um desejo mais do que uma necessidade, pela questão das oportunidades de crescimento pessoal e profissional, por gostarem da empresa e do que fazem e, ainda, para adquirir novas experiências profissionais. Ficar na empresa pela necessidade está associado ao custeio das contas particulares e à dificuldade de encontrar boas colocações no mercado de trabalho.

Alguns depoimentos confirmam estas situações:

O medo de perder o emprego e perder a oportunidade que esta. (E2).

Manter o emprego porque precisa. O mercado de trabalho está difícil. Desejo, porque gosta do lugar onde trabalha. Necessidade, pagar as contas. (E5)

O mercado de trabalho é muito concorrido. Tá difícil encontrar algum lugar bom para trabalhar, uma empresa que valorize o empregado. Desejo, por causa da oportunidade de crescimento dentro da empresa. (E6).

Desejo, porque posso crescer aqui dentro mesmo e, com as mudanças que parecem ser concretas, posso atingir novas oportunidades aqui dentro. Necessidade, porque é daqui que tiro o dinheiro para pagar a faculdade. (E8)

No referencial teórico desta pesquisa, alguns autores traduzem o comprometimento instrumental reconhecendo que o empregado está na empresa porque precisa e demonstra que existe um custo associado ao abandonar a organização, pela ausência de alternativas fora dela (MEYER e ALLEN, 1991)

No que diz respeito às variáveis da TAB. 6, em relação à *base afiliativa* para a amostra total, constatou-se uma situação de alto comprometimento para o indicador que diz respeito à questão de os colaboradores se sentirem membros de um grupo, de uma equipe de trabalho (4,95). Observou-se ainda para os demais indicadores apresentam comprometimento acima da medida, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 4,36 a 4,88.

Tabela 7 – Caracterização da amostra total, segundo a base afiliativa

Base Afiliativa	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,95	1,30	5,00	5,00	6,00
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	4,75	1,53	4,00	5,00	6,00
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,50	1,60	4,00	5,00	6,00
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	4,37	1,53	4,00	5,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para que esse resultado fosse conhecido de maneira mais profunda, quando perguntado aos entrevistados sobre o que eles teriam a dizer sobre essa situação ou, mesmo, se o sentimento deles com relação ao grupo de trabalho era de serem considerados como membros uma equipe, comentaram que realmente nessa empresa eles se sentiam bem, sentiam como se fossem membros de uma grande família. Esse sentimento estaria associado ao fato de passarem a maior parte do dia dentro da empresa, de serem reconhecidos pelo que faziam e de serem acolhidos bem durante o dia. Realmente, o sentimento dos colaboradores era que ali eles tinham a segunda casa. Seguem os comentários sobre o enfoque afiliativo:

O sentimento é de ser uma família. Passam mais tempo na empresa do que em casa. (E6).

Aqui é nossa segunda casa. (E8).

A gente se sente como uma família. "Aqui a gente ganha pouco mais se diverte muito. É como uma família". (E9).

Aqui somos reconhecidos pelo que a gente faz. São acolhedores. São como uma família. (E17).

O vínculo é de amizade e companheirismo. Passamos mais tempo na empresa do que na nossa casa. (E19).

Os comentários dos entrevistados comprovam o que foi demonstrado na TAB. 7 – ou seja, a base afiliativa ter apresentado escores acima da média. Tais comentários exemplificam os estudos dos teóricos quando dizem que o enfoque afiliativo do comprometimento organizacional se apoia nos vínculos psicológicos do indivíduo com a organização. Os vínculos são traduzidos pelo envolvimento e pela identificação do empregado com a empresa, assim como pelo nível de integração e coesão do empregado (MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982).

No que diz respeito aos indicadores em relação à *base afetiva* para a amostra total, demonstrados na TAB. 8, constatou-se que o indicador que demonstra o fato de o empregado acreditar nos valores e objetivos da empresa apresenta comprometimento acima da média (4,65). Os indicadores restantes apresentam uma situação de comprometimento abaixo da média, pois os escores obtidos apresentaram médias entre 3,79 a 4,36.

Tabela 8 – Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva

Base Afetiva	Medidas Descritivas				
	Média	Des. Padr.	P25	Mediana	P75
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,65	1,44	4,00	5,00	6,00
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	4,21	1,49	3,00	4,00	5,00
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similar.	4,15	1,50	3,00	4,00	5,00
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	3,95	1,58	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Durante a entrevista, quando perguntado aos entrevistados se concordavam e o que tinham a dizer sobre o resultado apresentado na TAB. 8 – ou seja, de que alguns colaboradores acreditavam nos valores e objetivos da organização –, alguns disseram que essa questão está associada ao fato de que a empresa vem apresentando melhorias, tem crescido, e assim os funcionários crescem também. Alguns disseram, que essa situação vem acontecendo pelas mudanças

apresentadas pela cultura da nova empresa. Demonstram que a empresa não deixa claro quais são seus objetivos, e o que acreditam é que devem cumprir bem suas tarefas para que as metas sejam alcançadas. Os comentários podem ser observados a seguir:

Agora, sim; antes, não. Pelo que estão falando, vai melhorar bastante. Agora dá pra acreditar. Antes era só faladeira. Uns dois anos atrás, quando era só Dagraja. (E1).

A cultura tem mudado para melhor, para o crescimento. (E6).

Acreditam mais agora, com a mudança para a Marfrig do que antes quando era a outra empresa, a Dagraja. (E7).

A empresa não deixa claro para os empregados seus objetivos. O que todos acreditam é que devem executar suas tarefas de maneira correta para que as metas da organização sejam alcançadas. (E8).

Concordo. O funcionário é inteligente e tem observando em volta que a empresa esta crescendo. (E16).

Agora é diferente, porque a empresa tá crescendo muito. (E19).

5.2.1 Análise das bases do comprometimento organizacional da escala EBACO versus dados demográficos e ocupacionais

Nesta seção, apresenta-se a análise das bases do comprometimento organizacional da escala EBACO em relação às diferentes características demográficas e ocupacionais dos empregados da empresa pesquisada. Foram utilizados para esta análise testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Quanto à variável *sexo*, que possui somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Quanto às demais variáveis – *estado civil*, *escolaridade*, *faixa etária*, *tempo de trabalho na empresa* e *tempo no cargo*, que possuem três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, que permite a comparação múltipla de *k* tratamentos ou categorias. Para os testes realizados, consideraram-se valores de $p < 0,01$ e $0,05$. Serão descritas apenas as variáveis demográficas e ocupacionais que indicaram diferenças significativas.

A TAB. 9 evidencia a inexistência de diferenças significativas em quase todas as bases de comprometimento em relação a *sexo*, com exceção da base relacionada a *linha consistente de atividades*. Nessa situação, as mulheres (5,04) manifestaram uma crença maior de que devem manter certas atitudes e regras para fins de permanência na organização quando comparadas aos homens (4,66) em um valor de $p < 0,05$.

Tabela 9 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com o sexo.

Bases da EBACO	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Masculino	4,49	0,497	Masc.=Fem.
	Feminino	4,49		
Obrigação em permanecer	Masculino	3,60	0,148	Masc.=Fem.
	Feminino	3,76		
Obrigação pelo desempenho	Masculino	5,72	0,102	Masc.=Fem.
	Feminino	6,00		
Afiliativa	Masculino	4,96	0,649	Masc.=Fem.
	Feminino	4,85		
Falta de recompensas e oportunidades	Masculino	3,31	0,35	Masc.=Fem.
	Feminino	3,09		
Linha consistente de atividade	Masculino	4,66	0,021*	Fem. > Masc.
	Feminino	5,04		
Escassez de alternativas	Masculino	3,67	0,057	Masc.=Fem.
	Feminino	4,19		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *kruskal-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95%)

Perguntado aos entrevistados sobre este resultado, foi comentado que isso se associa: à dificuldade que a mulher tem de encontrar no mercado de trabalho algo melhor com bom salário; à necessidade de serem mais reconhecidas; e à natureza própria da mulher de ser mais organizada e responsável, que muitas cuidam da família e precisam manter o emprego para o sustento dos filhos. Observam-se abaixo alguns comentários a respeito desse contexto:

O mercado de trabalho é mais fácil para o homem. Para mulher é mais difícil encontrar um trabalho que valorize ela. A mulher tem que batalhar mais pra alcançar seu espaço (E1).

As mulheres estão mais na frente e gostam mais das coisas mais organizadas (E2).

Mais responsabilidade. Preocupam-se mais em dar certo para se diferenciarem dos homens (E7).

As mulheres preocupam em se manter no emprego pela necessidade de manter o salário e pela dificuldade de conseguir algo melhor lá fora. A maioria das mulheres aqui tem filhos (E9).

Necessidade maior e nível de comprometimento maior, porque tem que manter a casa e cuidar do filho (E16).

Como foi abordado no referencial teórico por alguns autores, o comprometimento instrumental é traduzido pelas trocas laterais, que existem quando o empregado se mantém na empresa observando os custos e benefícios associados à sua saída. Desta forma, passa a se envolver em linhas consistentes de atividades para permanecer-se no emprego. É o que salientam Siqueira e Gomide Jr. (2006), apontando ainda em seus estudos sobre antecedentes do comprometimento a carência de ofertas de trabalho atrativas, o tempo de trabalho e o investimento do empregado na organização, além da percepção de vantagens obtidas no atual emprego.

A TAB. 10 revela associações significativas entre a faixa etária e as bases afetiva e afiliativa, como também entre a obrigação em permanecer e a linha consistente de atividades. Em todos esses relacionamentos, os empregados acima de 40 anos demonstraram maiores médias de comprometimento quando comparados aos empregados de faixa etária inferior, em valores de $p < 0,01$.

Tabela 10 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com as três categorias da faixa etária

		<i>conclusão</i>		
Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	4,49	0,004**	3 ^o > 1 ^o > 2 ^o
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	3,76		
	Acima de 40 anos (3^o)	4,77		
Obrigação em permanecer	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	3,76	0,007**	3 ^o > 1 ^o = 2 ^o
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	3,24		
	Acima de 40 anos (3^o)	4,49		
Obrigação pelo desempenho	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	5,78	0,196	Todos iguais
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	6,00		
	Acima de 40 anos (3 ^o)	6,00		
Afiliativa	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	4,72	0,002**	3 ^o > 1 ^o = 2 ^o
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	4,72		
	Acima de 40 anos (3^o)	5,22		
Falta de recompensas e oportunidades	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	3,41	0,054	Todos iguais
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	3,08		
	Acima de 40 anos (3 ^o)	2,73		
Linha consistente de atividade	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	4,89	0,003**	3 ^o > 1 ^o = 2 ^o
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	4,94		
	Acima de 40 anos (3^o)	5,75		
Escassez de alternativas	Abaixo de 30 anos (1 ^o)	4,21	0,197	Todos iguais
	Entre 31 e 40 anos (2 ^o)	3,66		
	Acima de 40 anos (3 ^o)	3,64		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *kruskal-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05* (nível de confiança de 95%)

Foi investigada a opinião dos funcionários a respeito do resultado apresentado, obtendo-se como resposta que os empregados situados na faixa etária acima de 40 anos, são mais responsáveis, pela seguintes razões: têm uma experiência de vida maior que outros com faixa etária inferior; o mercado de trabalho é mais difícil para eles; levam mais a sério as atividades e orgulham-se por poder trabalhar numa grande empresa; existe o receio de ficar desempregado por terem idade mais avançada; e, geralmente a maturidade apresentada pelas pessoas nesta faixa etária facilita o processo de integração. Os comentários abaixo justificam essa análise:

Experiência e responsabilidade. O mercado de trabalho é mais complicado para este grupo com mais de 40 anos (E6).

Pela experiência e responsabilidade. Para os mais de 40 anos é difícil de arrumar um emprego em uma empresa que valorize o funcionário (E8).

Eles levam as coisas mais a sério. Têm mais responsabilidade. Orgulham-se em poder trabalhar. São mais reservados e procuram criar mais vínculos (E9).

Bagagem de vida maior, experiência de vida, preocupação em ficar desempregado (E11).

A pessoa mais velha dá mais valor no que tem, na oportunidade que tem. Os mais novos não levam em consideração, muitas coisas, que os mais velhos levam. Os mais novos aventuram mais (E14).

Com a idade vem a experiência, vem a tranquilidade, a maturidade. Tem mais facilidade de integração (E15).

Oltramari *et al.* abordam nessa pesquisa que há um possível risco eminente de insucesso durante o processo de aquisição, apontando duas dimensões: a integração da tarefa e a integração humana, ambas como antecedentes do comprometimento organizacional. Observa-se que no caso da empresa pesquisa essas dimensões podem vir a acontecer em empregados com faixa etária abaixo dos 40 anos, uma vez que este grupo mostra-se menos comprometido do que aquele que possui faixa etária acima dos 40 anos. Inclusive, estes últimos demonstram ser mais comprometidos afiliativamente, pois revelam diferença significativa na TAB. 10.

A TAB. 11 mostra que a variável *o tempo de trabalho na empresa* esboçou diferenças significativas com as bases de comprometimento de cunho afetivo e de obrigação em permanecer na organização, com os empregados que estão trabalhando há menos de 1 ano evidenciando maior envolvimento nestas bases quando comparados aos empregados que estão acima de 1 ano na organização, em valores de $p < 0,01$.

Tabela 11 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional em associação com o tempo de trabalho na empresa.

<i>Continua</i>				
Bases da EBACO	Tempo de Trabalho na Empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Há menos de 1 ano (1º)	4,76	0,003**	1º > 2º > 3º
	Entre 1 e 5 anos (2º)	4,50		
	Mais de 6 anos (3º)	3,51		
Obrigação em permanecer	Há menos de 1 ano (1º)	4,64	0,000**	1º > 2º = 3º
	Entre 1 e 5 anos (2º)	3,48		
	Mais de 6 anos (3º)	3,48		
Obrigação pelo desempenho	Há menos de 1 ano (1º)	6,00	0,632	Todos iguais
	Entre 1 e 5 anos (2º)	6,00		
	Mais de 6 anos (3º)	5,74		
Afiliativa	Há menos de 1 ano (1º)	5,00	0,199	Todos iguais
	Entre 1 e 5 anos (2º)	4,83		
	Mais de 6 anos (3º)	4,60		

<i>Conclusão</i>				
Bases da EBACO	Tempo de Trabalho na Empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Falta de recompensas e oportunidades	Há menos de 1 ano (1º)	3,12	0,834	Todos iguais
	Entre 1 e 5 anos (2º)	3,24		
	Mais de 6 anos (3º)	3,25		
Linha consistente de atividade	Há menos de 1 ano (1º)	5,23	0,086	Todos iguais
	Entre 1 e 5 anos (2º)	5,00		
	Mais de 6 anos (3º)	4,78		
Escassez de alternativas	Há menos de 1 ano (1º)	4,14	0,711	Todos iguais
	Entre 1 e 5 anos (2º)	3,75		
	Mais de 6 anos (3º)	4,02		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *kruskal-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0,05 * (nível de confiança de 95%)

Os entrevistados, questionados a respeito dessas associações significativas, responderam que elas estariam ligadas ao fato de o empregado ter que apresentar um estado de entusiasmo com o novo, de provar que tem condição de continuar na empresa, de ter que passar pelo período de experiência e de ter uma necessidade de ser reconhecido. Comentários a seguir, dão subsídio a essa interpretação:

Por ser o principio, estão mais entusiasmados para provar para os outros que vão dar certo. Depois, isso acaba (E1).

Buscam a dar mais resultado pelo período de experiência (E6).

Os menos de um ano estão empenhados a se mostrar competentes e que podem ficar na empresa (E8).

Porque estão com a cabeça mais fresca. Depois a coisa começa a apertar. Aí a coisa muda. Mostrar uma imagem boa e ficar na empresa, para não sujar a carteira profissional (E9).

O colaborador novo passa por uma integração e fica animado (E11).

Estão mais animados por causa do sonho de se dar certo. Pode ser o primeiro emprego (E15).

Pelo sonho, pelo deslumbramento de não ter trabalhado em uma indústria ainda (E16).

Preocupa-se em doar ao sistema, em ajudar sempre. Quer ficar. Entra com um sonho. A expectativa é maior do que a realidade. Tem o objetivo de dar certo, para conquistar novos espaços e tem objetivos pessoais (E19).

Entre as várias questões teóricas e conceituais abordadas sobre antecedentes do comprometimento organizacional, Costa e Bastos (2005) chamam a atenção para as características pessoais, que são: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo. Na TAB. 11, observa-se que há diferença significativa justamente em *tempo na organização*. O resultado vem subsidiar os estudos destes autores, apontando que –, aqueles empregados com menos tempo de empresa – pode apresentar tendências de serem mais comprometidos do que aqueles que possuem mais tempo de empresa. Esta situação pode ocorrer pelo fato de estarem mais entusiasmados com a nova relação empregatícia e por vislumbrarem novas oportunidades de crescimento profissional na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tentando sobreviver ao atual movimento frenético, as empresas promovem mudanças profundas em seus planejamentos, em suas estratégias, em seus modelos de gestão, e principalmente, na modelagem da gestão de pessoas. Observa-se que várias organizações usam como estratégias de sobrevivência mercadológica o agrupamento empresarial, por meio de aquisições e fusões. Este tipo de ação tem se tornado comum no meio empresarial atual entre empresas nacionais e internacionais dos mais variados ramos de atividade e dos mais variados setores econômicos, promovendo alterações constantes no redimensionamento dos recursos humanos.

O redimensionamento dos recursos humanos tem sido um desafio constante para as políticas empresariais. Desafio, uma vez que o elemento humano torna-se o principal diferencial para o enfrentamento do cenário competitivo vivenciado nesse momento de profundas mudanças empresariais. É o ser humano integral elemento central do ajustamento dos processos, da tecnologia e dos sistemas empresariais. Em empresas de todo tipo e tamanho, é preciso que existam políticas empresariais que levem em consideração o nível de comprometimento dos empregados, para que elas tenham o efeito desejado.

Comprometimento organizacional tem sido um tema amplamente discutido pela literatura acadêmica e organizacional. É desejável que essas discussões sejam realizadas em meio à multidimensionalidade das situações em que os empregados se encontram. Realizando estudos dessa forma, é possível entender os vários vínculos que o empregado pode ter com as organizações, enriquecendo, assim, cada vez mais, o construto *comprometimento organizacional*.

Estudos mais recentes conceituam comprometimento organizacional como sendo compromisso, lealdade, união entre o indivíduo e algo que o circunda. O termo comprometimento pode ser usado ainda como engajamento, adesão ou, mesmo, forte envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional. Existem estudos

que associam o comprometimento a bases psicológicas, afetivas e cognitivas. Afetivas quando o empregado desenvolve em relação à empresa sentimentos e afetos positivos e negativos; cognitivas, quando o empregado estabelece com a empresa uma troca econômica ou social.

No cenário mercadológico competitivo, escolheu-se para o estudo do comprometimento organizacional uma empresa que estivesse passando pelos desafios aqui apresentados inicialmente, que estivesse sofrendo as consequências do impacto causado pelo processo de mudança das políticas organizacionais e tendo que se adaptar a novos modelos de gestão e a uma nova cultura competitiva. Optou-se, então, por analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados de uma indústria do setor alimentício de abate de aves localizada no estado de Minas Gerais e que recentemente foi adquirida por um grande grupo frigorífico paulista.

O Grupo adquirido, Dagranya, é uma organização com mais de 30 anos no mercado alimentício de abate, frigorificação, industrialização e comercialização de aves e suínos, posicionada entre as seis maiores empresas deste segmento no País. Este Grupo iniciou suas operações na década de 1970, na cidade de Curitiba, instalando-se em Passos na década de 1990 e sendo adquirida pelo Grupo Marfrig em 2008.

O Grupo adquirente, Marfrig, é uma organização diversificada e operacionalmente flexível, com 92 escritórios e plantas localizadas na América do Sul, América do Norte, Ásia, África e Europa. A operação do Grupo é dividida em cinco grandes unidades de negócios. É considerado no mercado um dos grupos mais internacionalizados e o mais diversificado do setor brasileiro de alimentos. Nos últimos três anos, o Grupo realizou 37 novas aquisições, com investimentos de R\$ 1,1 bilhão, dos quais R\$ 563,4 milhões foram destinados a compra de empresas no Brasil e no exterior. Com a aquisição do Grupo Dagranya, a Marfrig Alimentos se consolida no mercado de aves.

De acordo com o que foi estudado nesta pesquisa, empresas que se submetem ao processo de aquisição e fusão passam por processos de mudança chamados de integração cultural. Durante a entrevista com o gerente industrial do Grupo Dagranya,

observou-se que o processo de integração cultural caracterizado parece ser o de assimilação, uma vez que foi preciso adaptar as operações da organização para atender às exigências da adquirente, assim como implantar um modelo de gestão por resultados com seus pares, para poder conduzir o processo de mudança na organização, provocado pela aquisição.

Para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados, realizou-se um estudo de caso descritivo, utilizando levantamento quantitativo e qualitativo de dados, por meio de questionários, entrevistas e documentos disponibilizados pela organização. A pesquisa contou com 167 respondentes na fase quantitativa, 18 entrevistados na fase qualitativa e, ainda, uma entrevista com o gerente industrial do Grupo Dagraja.

A fase quantitativa subdividiu-se em duas partes. A primeira levantou os dados demográficos e ocupacionais. A segunda levantou o nível de comprometimento organizacional, por meio da escala desenvolvida por Medeiros (2003), chamada de EBACO. Esta escala amplia as três dimensões do comprometimento organizacional, originalmente desenvolvida por Meyer e Allen (1991) para sete dimensões. Para essa fase, utilizou-se um questionário com perguntas fechadas, em formato de escalas intervalares de concordância do tipo *Likert* de seis pontos.

A fase qualitativa subdividiu-se em duas fases. A primeira contemplou uma entrevista com o gerente industrial da Dagraja, buscando caracterizar os grupos, adquirido e adquirente, o processo de aquisição e, ainda, seu sentimento sobre o nível de comprometimento dos empregados da Dagraja antes e depois desse processo. A segunda fase contemplou 18 entrevistas, 9 com empregados do sexo masculino e 9 com empregados do sexo feminino, procurando compor essa amostra de tal forma que os empregados tivessem tempo na empresa que contemplasse o período anterior e posterior ao processo de aquisição.

Para o tratamento estatístico, utilizou-se a análise univariada, para apurar a distribuição da frequência dos dados e estabelecer o posicionamento da unidade amostral, utilizando medidas de posição e tendência central, medidas de disposição e medidas de dispersão.

Constatou-se, com base na amostragem, que a empresa pesquisada apresenta, em sua maioria, empregados com as seguintes características demográficas e ocupacionais: sexo, feminino; faixa etária, abaixo dos 40 anos; estado civil, solteiro; possuem filhos; nível de escolaridade, entre 1º grau incompleto e 2º grau completo; vínculo empregatício efetivo; cargo ocupado na empresa como auxiliar de produção; área que mais ocupa os empregados, Sala de cortes; tempo de trabalho na empresa, com até 5 anos; e tempo de trabalho na função atual, com até 5 anos.

No que diz respeito às bases do comprometimento organizacional, esta pesquisa concluiu que os empregados apresentam alto comprometimento em relação à base *obrigação pelo desempenho*. Isso significa que os empregados acreditam que devem se esforçar cada vez mais em benefício da organização, que devem cumprir suas tarefas e que precisam atingir os objetivos organizacionais. Os empregados dessa empresa apresentam ainda um comprometimento acima da média em relação à base *linha consistente de atividade*. Isso mostra que eles acreditam que devam manter certas atitudes e regras da organização, objetivando manter-se na empresa e não serem despedidos. Outro resultado ainda demonstrou que os empregados apresentam comprometimento acima da média também para a base *afiliativa*, demonstrando que acreditam que são aceitos e reconhecidos como membros do grupo e da organização.

Estes resultados foram confirmados pelo teste de *Friedman*, adotado com um valor de $p < 0,01$ para um nível de confiança de 99,0%, comparando as bases entre si. Chegou-se ao resultado de que os empregados apresentam-se mais comprometidos normativamente do que afetivamente, demonstrando estarem na empresa por se sentirem obrigados moralmente, retribuindo a ela a oportunidade de crescimento oferecido. Este resultado pode estar acontecendo devido ao fato de a empresa ter em seu quadro, na sua grande maioria, pessoas do sexo feminino, solteiras e que possuem filhos, com escolaridade abaixo do 2º grau completo.

Parece ser característica do sexo feminino corresponder mais aos benefícios oferecidos pela empresa, do que aqueles do sexo masculino. A literatura demonstrada no referencial teórico desta pesquisa apresenta que as características pessoais são amplamente relacionadas ao comprometimento. Vários autores

mostram que os maiores níveis de comprometimento estão associados às mulheres e aos níveis de escolaridade menores, entre outras características pessoais.

Os principais indicadores que deram ênfase ao resultado de alto comprometimento para a base *obrigação pelo desempenho* estão associados ao exercício adequado da função e ao esforço do empregado para alcançar os resultados empresariais. Os indicadores mais relevantes e que deram ênfase ao resultado de comprometimento acima da média para a base *linhas consistentes de atividade* estão ligados à tendência de fazerem sempre o possível em seu trabalho e de não transgredirem as regras da empresa. Os indicadores que deram ênfase ao resultado de comprometimento acima da média também para a base *afiliativa* associam-se à consideração de fazer parte de uma equipe de trabalho e de se sentirem membros de um grupo. Estes resultados foram demonstrados durante os comentários dos empregados.

Os teóricos demonstram que para este tipo de comprometimento os empregados apresentam realmente um sentimento de que devem atingir os melhores resultados em prol da organização, de que estão na empresa porque precisam, comparando com o fato de que estar fora dela exige um custo maior ao abandonar a empresa e de que o empregado se identifica com a empresa e se integra ao grupo de trabalho buscando a coesão com a empresa.

Para o tratamento estatístico, utilizou-se ainda a análise bivariada, apurando a associação entre os dados demográficos e ocupacionais com as bases do comprometimento organizacional. Para avaliar essas associações, foram usados os testes não paramétricos de *Mann-Whitney* para a variável sexo e os de *Kruskall-Wallis* para as demais variáveis demográficas e ocupacionais. Foram descritas nesta pesquisa somente aqueles resultados que demonstraram diferenças significativas após a aplicação dos testes.

Confirmando novamente os teóricos desta pesquisa quando citam que os maiores níveis de comprometimento estão ligados às variáveis do sexo feminino e aos níveis de escolaridade menores, os resultados alcançados por meio das respostas dadas pelos empregados apontam que existe um nível de comprometimento maior nas

mulheres do que nos homens no que diz respeito à base *linha consistente de atividade*. Nessa circunstância, as mulheres manifestaram acreditar que devem manter certas atitudes e regras para permanecerem na empresa mais do que os homens. Apurou-se nos depoimentos colhidos que esta situação se associava à dificuldade encontrada pelas mulheres para conseguir algo melhor no mercado de trabalho, algo que pudesse lhes dar reconhecimento e um bom salário. Diziam ainda que está na natureza da mulher ser mais organizada e ser mais responsável, e muitas ainda cuidam da família e precisam manter seus filhos.

Quando analisadas a associação das bases do comprometimento e a faixa etária, observou-se que aqueles com idade acima de 40 anos apresentavam-se mais comprometidos, pois possuíam diferenças significativas como resultados nas bases *obrigação em permanecer, afetiva, linha consistente de atividade e afiliativa*. Este resultado é confirmado novamente pelos teóricos quando dizem que os maiores níveis de comprometimento estão associados à faixa etária de maior idade, entre outras características pessoais.

Outra variável analisada foi o tempo de trabalho na empresa em relação às bases do comprometimento. Verificou-se que esta variável apontou diferenças significativas para as bases *obrigação pelo desempenho e afetiva* naqueles empregados com menos tempo de empresa, ou seja, aqueles com menos de 1 ano na empresa. Com os resultados apresentados aqui, é possível apontar uma tendência de comprometimento, uma vez que a quantidade de empregados com menos de 1 ano na empresa é relevante (33,3%), segundo os dados demográficos levantados.

Com os resultados apresentados nesta pesquisa, é possível dizer que a empresa adquirida, a Dagranya, passa por um momento de integração cultural, entendida como assimilação; que seus empregados, em sua maioria, apresentam níveis de comprometimento normativo e afetivo, pois demonstram acreditar que devem se esforçar em benefício da empresa; que devem cumprir suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais; que devem manter certas atitudes e regras da organização para manter-se na empresa e não serem despedidos e que acreditam que são como membros do grupo e da organização.

Mesmo havendo o rigor metodológico na elaboração e execução da pesquisa, é importante salientar as limitações do estudo. O fato de se usar o estudo de caso não permite extrapolar ou, mesmo, generalizar os resultados para o restante do Grupo empresarial. Para isso, seria necessário o uso de estudo de casos múltiplos ou, até, outra técnica capaz de levantar uma amplitude de resultados maior. Outra questão é o cuidado que se deve ter no levantamento quantitativo – ou seja, para levantamentos quantitativos o volume amostral deve ser considerável, para que aja análises numéricas relevantes, a fim de demonstrar resultados mais precisos. Outra questão é o uso de uma escala que traz na sua essência a complexidade dos seus indicadores. É notória a necessidade de ser aplicada a uma amostra maior de respondentes, para que as análises de dispersão possam ser mais precisas.

Analisadas as dimensões do comprometimento organizacional por meio da escala EBACO, de Medeiros (2003), fazendo uso da multidimensionalidade, característica do movimento empresarial competitivo, combinando técnicas quantitativas e qualitativas de levantamento de dados para estudar o comprometimento organizacional, uma vez que os estudos sobre este tema notadamente privilegiam abordagens quantitativas, acredita-se ter contribuído para a relevância dos estudos acadêmicos.

Sugere-se, ainda, para a contribuição acadêmica que novos estudos sejam realizados utilizando a escala EBACO, associando técnicas quantitativas e qualitativas de coleta de dados, relacionados a outros ramos de atividade empresarial e, ainda, envolvidos em situações que promovam impacto no redimensionamento dos recursos humanos, para que ela seja compreendida de forma integral e que possa auxiliar os estudos sobre o comprometimento organizacional.

O fato de ter envolvido uma empresa que, diante do cenário atual, se propôs a ser adquirida por um grande grupo do ramo alimentício, visando sustentar seu crescimento e competitividade, acredita-se que esta pesquisa tenha também seu valor para o âmbito organizacional.

Com base nos dados levantados, recomenda-se que a empresa desenvolva ações voltadas aos recursos humanos, orientando para o fortalecimento do envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa, como: criação de um departamento efetivo que cuide dos recursos humanos, tendo em vista a amplitude de atuação da empresa e, até mesmo, o aumento do quadro de empregados de agora em diante; criação e manutenção de uma creche ou, mesmo, a empresa se tornar mantenedora de alguma creche que já exista na cidade, realizando uma parceria com a municipalidade e, em contrapartida, ter vagas garantidas para os filhos de empregados, tendo em vista que a grande maioria dos empregados é do sexo feminino e possui filhos; criação de projetos sociais, com o envolvimento dos empregados, para construir neles o envolvimento com a sociedade, transferindo a gratidão para com a empresa; desenvolver nos empregados o comprometimento afetivo, dimensão avaliada com baixos escores, a partir da implantação de divulgação mais eficazes dentro da empresa, para compartilhar e explicitar o crescimento e os objetivos empresariais; envolver os empregados nos assuntos estratégicos da empresa, construindo novos comitês operacionais associados a objetivos e metas produtivas; para os comitês já existentes, desenvolver um trabalho de construção de lideranças na organização, buscando o envolvimento maior daqueles que ainda não estão engajados no sistema; como o quadro de empregados possui uma característica de baixo nível de escolaridade, implantar um departamento escolar para auxiliar aqueles que ainda não possuem o 2º grau completo a fazê-lo dentro da empresa, a partir de programas de educação continuada.

Segundo os teóricos, são inúmeras as variáveis consideradas como antecedentes do comprometimento. As variáveis são agrupadas em características pessoais, características do trabalho e características organizacionais. Para todas estas, a empresa pode desenvolver programas de desenvolvimento do comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e a carreira**: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. 2004. 163p. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

ABREU, L. C. Avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. 2006. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o Impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma Empresa de Serviços do Setor Público**. 1999. 182p. Dissertação (Mestrado em Administração) CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R.T. A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, B. T. (Org.) **Fusões e Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil** – entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, B. T. e CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, 2003.

BARROS, A. R. O.; SCHEIBLE, A. C. F. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas práticas de gestão e intenção de permanência. 2008. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, Jul./Set. 1993.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento Organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 133p. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília – DF, 1994.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 1996, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. CD-ROM.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional: uma análise de conceito expresso por Servidores Universitários do cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV. v.42, n.2, p31 – 34, Abr./Jun. 2002.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, G. I. Comprometimento Organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A. e MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional: um estudo de conseqüentes do comprometimento para os trabalhadores. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, Salvador. 2006. **Anais** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: Relações com suporte e imagem nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo. v.5, n.3, Set./Dez. 2001. p 85 – 106.

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, 1989, Curitiba. **Anais...** Curitiba - PR, 1989.

CHILD, John; FAULCKNER, David. Strategies of co-operation – **managing alliances**, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

COSTA, F. M., BASTOS, A. V. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

DIAS, D. S. **Múltiplos comprometimentos**: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. 2001. 183p. Dissertação (Mestrado em Administração) Belo Horizonte. CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

DIAS, D. V. e FILHO, A. D. M. Valores Organizacionais e Comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. 2008. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

DIAS, D. S., MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2006.

FARIA, C. F. L. O comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. 2007. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002. 312 p.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 4, 468-490, 1960.

HREBINIAK, L. G. e ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573, 1972.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of conflict Resolution**, 2, 51-60, 1958.

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.

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

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. Manual de T & D ABTD, São Paulo, Makron Books, 1994. P 15 – 34.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo. n. 7, v. 4, p. 187 – 209. Out./Dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G. e MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2005, Brasília. **Anais** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

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: ENANPAD, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, 1997, cd-rom.

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.

MICHEL, MARIA HELENA. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília - DF, 1997.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 131p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) INSTITUTO DE PSICOLOGIA - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG, 2006.

OLTRAMARI, A. P., HOMEM, I. D. e BISPO, M. B. Gestão de Pessoas em um Processo de Aquisição: Ferramentas de Sedução. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM. RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99, 1986.

RHINOW, Guilherme. **O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida**. 2006. 187f. (Tese de Doutorado). FEA, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.

SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.

SENN, Larry. Cultura. *In*: KEY, Stephen L. **Guia Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE Jr, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M.M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, 2002. **Anais ...** Salvador-BA, 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.

TAMAYO, A; VILAR, L. S.; ALBERAZ, J. V.; RAMOS, J. L.; FERREIRA, N. P. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Atibaia. **Anais** Atibaia, 2000.

TANURE, B.; GHOSHAL, S. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92 p.

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**. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista com a gerência industrial do grupo Dagranya.

<p>1) Identificação do gerente:</p> <p>a) Nome todo;</p> <p>b) Idade;</p> <p>c) Tempo de colaborador na empresa;</p> <p>d) Tempo de cargo na empresa;</p> <p>e) Como foi sua carreira até chegar a esse cargo;</p> <p>f) Formação;</p>
<p>2) Descrição da origem do Grupo DAGRANJA, apontando os principais antecedentes, o que motivou e como se deu a criação.</p>
<p>3) Descrição da origem da DAGRANJA unidade Passos, apontando os principais antecedentes, o que motivou e como se deu a criação.</p>
<p>4) Descrição da situação organizacional, econômica e financeira da DAGRANJA antes de pertencer ao Grupo Marfrig;</p> <p>a) Indústria e processo produtivo;</p> <p>b) Quadro de pessoal, cargos e funções e hierarquização;</p> <p>c) Políticas de RH;</p> <p>d) Políticas sociais; produtos;</p> <p>e) Processo de comercialização;</p>
<p>5) O que motivou o Grupo DAGRANJA a buscar investidores externos?</p>
<p>6) Descrição da situação organizacional, econômica e financeira da DAGRANJA depois de ser adquirida pelo Grupo Marfrig;</p> <p>a) Indústria e processo produtivo;</p> <p>b) Quadro de pessoal, cargos e funções e hierarquização;</p> <p>c) Políticas de RH;</p> <p>d) Políticas sociais; produtos;</p> <p>e) Processo de comercialização;</p>
<p>7) Descrição do grupo MARFRIG;</p>
<p>8) Como se desenvolveu o processo de aquisição do Grupo DAGRANJA pelo Grupo MARFRIG?</p>
<p>9) Posição ocupada pela DAGRANJA no ranking nacional antes e depois de ser adquirida pelo grupo Marfrig.</p>
<p>10) Como foi o envolvimento dos colaboradores no processo de aquisição?</p>
<p>11) Quais os níveis hierárquicos que participaram no processo de aquisição?</p>
<p>12) Quanto à estrutura organizacional:</p> <p>a) Descrever a estrutura organizacional antes e depois do processo de aquisição (verticalizada ou horizontalizada);</p> <p>b) Níveis hierárquicos antes e depois do processo de aquisição;</p> <p>c) Há a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão? Se sim, até que nível hierárquico na estrutura organizacional?</p>
<p>13) Fale sobre o processo de Gerência na DAGRANJA antes e depois do processo de aquisição;</p>

14) Quanto à política de recursos humanos:

- a) Estruturação da área de RH.
- b) Divisão do quadro de pessoal em termos de categorias ocupacionais e vínculo empregatício.
- c) Crescimento do quadro de pessoal antes e depois do processo de aquisição.
- d) Critérios e procedimentos seguidos no processo de admissão.
- e) Critérios e políticas seguidas nas recompensas (salários).
- f) Tipos de benefícios recebidos pelos empregados.
- g) Critérios e procedimentos seguidos no processo de treinamento.
- h) Critérios e procedimentos seguidos no processo de desenvolvimento.
- i) Critérios e procedimentos seguidos no processo de promoção.
- j) Critérios e procedimentos seguidos no processo de demissão.
- k) Diferença, em termos dos critérios e procedimentos acima, entre os empregados efetivos e contratados.
- l) Motivos que levam uma pessoa a ser demitida da empresa;
- m) Motivos que levam uma pessoa a ser promovida na empresa;
- n) Relacionamento da empresa com o sindicato.
- o) Níveis de relacionamento dos empregados da DAGRANJA com o grupo MARFRIG.

15) Como o gerente percebia o comprometimento antes do processo de aquisição?

Apêndice B – Roteiro de entrevista com os empregados participantes do levantamento quantitativo.

Os resultados da pesquisa mostram que o principal aspecto de envolvimento do empregado com a organização esta associado à crença de que ele deve se esforçar em beneficio da organização para alcançar um bom desempenho de trabalho. O que você tem a me dizer sobre isso? Qual a sua opinião sobre esse resultado?
Qual que é a importância do desempenho dos funcionários neste momento aqui na organização?
Outro resultado importante do envolvimento do empregado nesta organização esta associada á crença de que ele deve adotar certas atitudes e regras da empresa para se manter no seu trabalho no seu emprego. Qual a sua opinião sobre isso?
Que atitudes você esta tendo neste sentido?
Os empregados aqui disseram que acreditam nos valores e nos objetivos da organização. O que você tem a me dizer sobre isso? Você concorda com isso?
Os empregados afirmam que se sentem obrigados em desempenhar bem a função na empresa. Por que isso acontece? O que te leva a agir desta forma?
Foi constatado na pesquisa que os empregados, de um modo geral, acreditam que são reconhecidos pelos colegas como membro de um grupo e da organização. O que você me diz sobre isso? Você se sente assim? Por quê?
Os resultados da pesquisa mostraram uma preocupação dos empregados em manter o seu emprego, não transgredindo as regras da organização. Que aspectos podem explicar atitudes nessa direção?
No momento atual você ficar na organização é uma necessidade ou um desejo? Por quê?
As mulheres, na pesquisa, acreditam um pouco mais que precisam manter atitudes e regras da organização para se manterem no trabalho. Que razões podem explicar esse resultado?
Constatou-se na pesquisa que os empregados acima de 40 anos, comparados com os empregados de faixa etária inferior: São os que mais se identificam com a filosofia, os valores e os objetivos da organização. Qual a sua opinião sobre isso? Sentem uma obrigação moral de permanecer na empresa. Por que isso pode estar acontecendo? Consideram-se mais membros do grupo e da organização. Qual a sua opinião sobre isso? Acreditam que precisam manter atitudes e regras da organização para se manterem no trabalho? Qual a sua opinião sobre isso?
A pesquisa mostrou que os empregados com menos de 1 ano na empresa, comparados aos que estão há mais tempo: Mostram-se mais afetivamente envolvidos com a organização. Que aspectos podem explicar esse relacionamento afetivo com a empresa? Têm uma obrigação moral de permanecer na empresa. Por quê?
O grupo de empregados com o 1. Grau de escolaridade se identificam mais com os valores e objetivos da organização e se sentem obrigados a terem um bom desempenho no trabalho do que os empregados com grau de escolaridade acima. O que você tem a me dizer sobre isso?

Apêndice C – Questionário de aplicação aos empregados da organização pesquisada

Seção I: Dados demográficos E Ocupacionais

Orientações para a pesquisa

O objetivo deste trabalho é levantar informações que possam contribuir com a Dissertação de Mestrado em Administração que esta sendo desenvolvido como linha de pesquisa em relações de poder e dinâmica nas organizações.

Ao responder este questionário, você estará contribuindo para a realização dessa pesquisa. Portanto, sua cooperação é de fundamental importância.

Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

Lembre-se: o número 1 representa “Discordo Totalmente” e o número 6, “Concordo Totalmente”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta.

1. Utilize caneta para marcar suas opções.
2. Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
3. Não assine o seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade;
4. Assinale apenas uma resposta para cada questão.
5. Considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer;
6. Em caso de alteração da resposta, faça um círculo na resposta errada e marque a nova resposta.
7. Para manter a confiabilidade dos resultados é necessário que todas as questões sejam respondidas. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.
8. Procure responder de forma espontânea e de acordo com sua consciência.
9. Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com as mesmas.

1.1 - Sexo:	1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino.
1.2 - Faixa Etária:	1. <input type="checkbox"/> até 25 anos 2. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos 3. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos. 4. <input type="checkbox"/> 36 a 40 5. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos 6. <input type="checkbox"/> mais de 45 anos.
- Estado Civil	1. <input type="checkbox"/> Solteiro (a) 2. <input type="checkbox"/> Casado (a) 3. <input type="checkbox"/> Desquitado(a)/Divorciado(a) 4. <input type="checkbox"/> Outros: _____
- Tem filhos?	1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não
- Se afirmativo, quantos?	1. <input type="checkbox"/> __ menores de 18 anos 2. <input type="checkbox"/> __ maiores de 18 anos
- Escolaridade:	1. <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto 2. <input type="checkbox"/> 1º grau completo 3. <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto 4. <input type="checkbox"/> 2º grau completo 5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto 6. <input type="checkbox"/> Superior completo 7. <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleto 8. <input type="checkbox"/> Pós-graduação completo
- Que vínculo empregatício você estabelece com a empresa?	1. <input type="checkbox"/> Efetivo 2. <input type="checkbox"/> Contratado 3. <input type="checkbox"/> Estagiário.
- Qual é o cargo ocupado na empresa?	1. <input type="checkbox"/> _____ 2. <input type="checkbox"/> _____ 3. <input type="checkbox"/> _____ 4. <input type="checkbox"/> _____ 5. <input type="checkbox"/> _____ 6. <input type="checkbox"/> _____ 7. <input type="checkbox"/> _____ 8. <input type="checkbox"/> _____ 9. <input type="checkbox"/> _____
- Há quanto tempo você está trabalhando na empresa?	1. <input type="checkbox"/> há menos de 1 ano 2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos 3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos. 4. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos 5. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos 6. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos.
- Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/função atual?	1. <input type="checkbox"/> há menos de 1 ano 2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos 3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos 4. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos 5. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos 6. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
- Em que área você trabalha na empresa?	_____
- Você foi contratado para trabalhar quantas horas por semana?	_____
- Atualmente você trabalha quantas horas por semana? (Considere o tempo de trabalho da empresa além do horário normal, em casa, viagens, missões, etc.)	_____
- Você possui outro emprego/atividade além deste (a)?	1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não
- Se afirmativo, o seu 2º emprego/atividade apresenta qual grau de importância para a composição de sua renda pessoal/familiar?	1. <input type="checkbox"/> é muito importante 2. <input type="checkbox"/> é importante 3. <input type="checkbox"/> é pouco importante 4. <input type="checkbox"/> não é importante

ANEXOS

Anexo A – EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional) conforme concebida por Medeiros (2003):

DISCORDO			CONCORDO		
1. Discordo Totalmente	2. Discordo Muito	3. Discordo Pouco	4. Concordo Pouco	5. Concordo Muito	6. Concordo Totalmente
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.					
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.					
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.					
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					
7. E me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.					
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.					
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.					
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.					
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.					
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.					
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.					
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.					
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.					
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.					
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.					
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.					
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.					
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.					
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.					
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.					