

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA MINEIRA DE ECONOMIA
MISTA**

Heloiza Helena de Oliveira

**Belo Horizonte
2014**

Heloiza Helena de Oliveira

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA MINEIRA DE ECONOMIA
MISTA**

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
2014

Mestrado



Faculdade Novos Horizontes
Acadêmico em Administração

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

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **HELOIZA HELENA DE OLIVEIRA**

Matrícula: 770511

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

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

**TÍTULO: PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA MINEIRA DE ECONOMIA MISTA.**

DATA: 11/06/2014

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA MINEIRA DE ECONOMIA MISTA", de autoria de Heloiza Helena de Oliveira, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 28 de maio de 2014.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

A todos aqueles com os quais, de uma forma ou outra, direta ou indiretamente, foi possível compartilhar conhecimentos, experiências, angústias, sonhos e realizações e que, contudo e apesar de tudo, continuam acreditando em pessoas.

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa demonstrar ou expressar gratidão, reconhecendo o valor e a importância dos outros em nossas vidas. Assim, se viver é uma arte, agradecer também o é. Fica sempre o risco de não citar todos aqueles que efetivamente contribuíram para a construção deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Carlos Honório, pelo rigor e seriedade com que desenvolve seu trabalho e pelas valiosas críticas e segurança na condução deste barco chamado *dissertação*.

A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, em especial a Luciano Zille, Fernando Coutinho e Caíssa Veloso, pelas contribuições e questionamentos ao projeto de dissertação, fortalecendo-o em coerência e profundidade.

À Prof. Renata Simões Guimarães e Borges do CEPEAD/UFMG, pela gentileza ao compartilhar seus trabalhos.

Ao diretor-presidente da empresa mineira de economia mista por permitir a realização desta pesquisa na empresa e por viabilizar a transformação de um projeto em uma dissertação acadêmica; e registro minha eterna gratidão aos profissionais da Superintendência de Recursos Humanos pelo profissionalismo, cooperação, generosidade e gentileza com que sempre me receberam.

Aos participantes da pesquisa, que disponibilizaram seu tempo para questionários e entrevistas. Vocês foram fundamentais. O compromisso com a confidencialidade tem efeito colateral e o agradecimento fica difuso.

Aos colegas do mestrado por compartilharem experiências, conhecimentos, alegrias, ansiedades e momentos de descontração. Vocês trouxeram leveza a este percurso.

Aos funcionários da Secretaria da FNH, em especial à Beatriz e à Wania, pelo apoio e pelas orientações que facilitaram o dia a dia.

Ao Walter, à Ana Cecília e à minha família, agradecimentos que transcendem as barreiras acadêmicas.

"O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem."

João Guimarães Rosa

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo descrever e analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista sediada na cidade de Belo Horizonte. O referencial teórico contemplou o comprometimento organizacional, com base na abordagem multidimensional adotada por Meyer e Allen (1991) e as práticas de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos, remuneração, benefícios e carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação) (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011; MARRAS, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2014). Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, configurando uma triangulação. Da etapa quantitativa participaram 349 empregados. Dentre estes, 8 participaram da etapa qualitativa. A coleta de dados foi realizada em três etapas: documental, quantitativa e qualitativa. Na documental, buscou-se descrever a organização e suas práticas de recursos humanos; na quantitativa, contemplou-se a aplicação de questionário, com escala de frequência do tipo *Likert*, para conhecer as variáveis demográficas e ocupacionais e avaliar as dimensões do comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos; e, na qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada e à análise de regressão múltipla; e os qualitativos, à técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram o predomínio do comprometimento afetivo dos empregados, maior concordância com a prática dos benefícios e inversamente com a carreira, observando-se ainda discordância das práticas voltadas ao processo seletivo interno, ao autodesenvolvimento, à política de remuneração e ao processo de promoção. Constatou-se que a maior parte das práticas de recursos humanos influencia as dimensões do comprometimento organizacional, evidenciando que as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões afetiva e normativa do comprometimento e, numa escala mais fraca, o comprometimento instrumental. Como contribuição desta pesquisa, registra-se a perspectiva de ampliar as discussões acerca da validade e das contribuições possíveis das práticas de recursos humanos para o universo do trabalho.

Palavras-chave: Administração. Comprometimento organizacional. Práticas de recursos humanos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze and describe the relation between human resources practice and organizational commitment in a mixed economy company of Belo Horizonte, in the state of Minas Gerais, Brazil. The theoretical references include the organizational commitment based upon Meyer and Allen's multidimensional approach (1991) as well as the human resources practice (recruitment and selection, training and development, positions administration – payment, benefits and career, performance assessment, labor health and safety and communication) (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011; MARRAS, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2014). As for methodology, it is a descriptive research with quantitative and qualitative approach, making triangulation. 349 employees took part in the quantitative shift, among which 8 also were in the qualitative shift. Data collecting was carried out in three parts: documental, quantitative and qualitative. The documental phase aimed at describing the organization and its human resources practices; the quantitative phase dealt with the questionnaire, with Likert frequency scale in order to know demographic and occupational variables as well as assessing organizational commitment dimensions and human resources practices; and the qualitative phase included semi-structural interviews. The quantitative data were subjected to statistical analysis which was univariate, bivariate, and had analysis of multiple regression, and the qualitative data were subjected to content analysis technique. The results indicated the prevalence of the employees' affective commitment greater agreement with benefits practice and inversely with the career, in addition to disagreement with practices about internal selective process, self-development, payment policy, and promotion. Also, it was indicated that most human resources practice influences organizational commitment dimensions, emphasizing that the human resources variables influence affective and normative dimensions of commitment, and the instrumental commitment in a lesser degree. As the research contribution, there is the perspective of further discussion about the validity and possible contributions of the human resources practices for the working universe.

Keywords: Administration. Organizational commitment. Human resources practice.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa estratégico da Empresa Mineira de Economia Mista	27
FIGURA 2 – Organograma da SPRH da Empresa Mineira de Economia Mista	31

LISTAS DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo	95
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária	95
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil	96
GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra, segundo a presença de filhos	96
GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade	97
GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado	97
GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa	98
GRÁFICO 8 – Distribuição da amostra, segundo a faixa de renda	99
GRÁFICO 9 – Distribuição da amostra, segundo exercício de outro trabalho.....	99
GRÁFICO 10 – Distribuição da amostra, segundo a lotação	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos entrevistados	135
QUADRO 2 – Categorias e subcategorias do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos.....	136

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Avaliação dos escores referentes às dimensões do comprometimento organizacional na amostra total	101
TABELA 2 - Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão afetiva	102
TABELA 3 - Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão normativa	103
TABELA 4 - Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão instrumental	104
TABELA 5 - <i>Alfa de Cronbach</i> para as dimensões de comprometimento organizacional	105
TABELA 6 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de práticas de recursos humanos na amostra total	107
TABELA 7 - Distribuição da amostra que descreve o recrutamento e seleção	108
TABELA 8 - Distribuição da amostra que descreve o treinamento e desenvolvimento.....	109
TABELA 9 - Distribuição da amostra que descreve a remuneração	111
TABELA 10 - Distribuição da amostra que descreve a carreira	112
TABELA 11 - Distribuição da amostra que descreve o benefício	113
TABELA 12 - Distribuição da amostra que descreve a avaliação do desempenho.	114
TABELA 13 - Distribuição da amostra que descreve a saúde e segurança do trabalho	115
TABELA 14 - Distribuição da amostra que descreve a comunicação	116
TABELA 15 - <i>Alfa de Cronbach</i> para as práticas de recursos humanos	117
TABELA 16 - Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as quatro categorias da escolaridade.....	118
TABELA 17 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as duas categorias de sexo.....	119
TABELA 18 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as três categorias de faixa etária.....	120
TABELA 19 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as quatro categorias de escolaridade.....	122
TABELA 20 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as duas categorias de tempo de trabalho.	126
TABELA 21 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as três categorias de faixa salarial.	128
TABELA 22 - Níveis médios dos fatores de práticas de recursos humanos e as duas categorias de lotação.....	129
TABELA 23 - Correlações de <i>Pearson</i> entre as variáveis independentes com as variáveis dependentes.....	131
TABELA 24 - Modelo de regressão para os preditores de recursos humanos e as dimensões de comprometimento organizacional.....	133
TABELA 25 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de comprometimento organizacional, por sexo.....	190
TABELA 26 - Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as três categorias da faixa etária.....	190
TABELA 27 - Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as duas categorias de tempo de trabalho na organização	191
TABELA 28 - Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as três categorias de faixa salarial.	191
TABELA 29 - Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as duas categorias de lotação.....	192

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos
AD – Avaliação de desempenho
AF – Comprometimento afetivo
ANOVA – Teste estatístico de análise de variância
APA – Programa de Apoio e Prevenção à AIDS
BE – Benefícios
CA – Carreira
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
CO – Comunicação
COPAM - Conselho de Política Ambiental
DGC – Diretoria de Gestão Corporativa
DVBN – Divisão de Administração de Benefícios
DVCR – Divisão de Cargos, Salários e Recrutamento
DVED – Divisão de Desenvolvimento Profissional e Educação Corporativa
DVPS – Divisão de Administração de Pessoal
DVRH – Divisão de Relações Humanas e Sindicais
DVSS – Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho
EPPGP - Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EST - Escala de Satisfação no Trabalho
GDG – Gratificação por desempenho gerencial
GDI – Gratificação por desempenho institucional
GDE – Gratificação por desempenho dos encarregados de sistemas
IEF - Instituto Estadual de Florestas
IN – Comprometimento instrumental
LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento
MBA - *Master in Business Administration*
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBA - Master in Business Administration
NO – Comprometimento normativo
NR – Norma regulamentadora

OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*

PAFA – Programa de Apoio à Família de Adolescentes Dependentes dos
Empregados

PASA – Programa de Prevenção e Atendimento ao Sujeito em Relação ao Álcool e
às Drogas

PAT - Programa de Alimentação do trabalhador

PCMSO – Programa de Controle em Medicina e Saúde Ocupacional

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional

PEC - Programa de Educação Corporativa

PL – Participação nos lucros

PNQS - Programa nacional de Qualidade em Saneamento

PPA – Programa de Preparação para Aposentadoria

PPRA - Programa de prevenção de Riscos Ambientais

RS – Recrutamento e Seleção

RE – Remuneração

SENAI/MG – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Minas Gerais

SESMIT – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho

SIPAM - Sistema Integrado de Proteção de Mananciais

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

SS – Saúde e Segurança do Trabalho

SPRH – Superintendência de Recursos

TD – Treinamento e Desenvolvimento

VIF – *Variance inflation factor*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo geral	22
1.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificativa	22
2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	25
2.1 Apresentação da empresa: estrutura, estratégia e meio ambiente	25
2.2 Políticas de gestão de pessoas e as práticas de recursos humanos	29
3 REFERENCIAL TEÓRICO	38
3.1 Comprometimento organizacional	38
3.1.1 Comprometimento organizacional: perspectiva histórica e conceitual	38
3.1.2 A visão de Meyer e Allen (1991)	49
3.1.3 Antecedentes do comprometimento organizacional	52
3.2 Gestão de pessoas	56
3.2.1 Gestão de pessoas: perspectiva histórica no Brasil	56
3.2.2 Práticas de recursos humanos	60
3.2.2.1 Recrutamento e seleção	62
3.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento	64
3.2.2.3 Remuneração, benefícios e carreira	66
3.2.2.4 Avaliação de desempenho	73
3.2.2.5 Saúde e segurança do trabalho	75
3.2.2.6 Comunicação	78
3.3 Pesquisas associando comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos	80
4 METODOLOGIA	85
4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	85
4.2 População e amostra	87
4.3 Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa	87
4.4 Técnicas de coleta de dados	88
4.5 Tratamento dos dados	90
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
5.1 Análise univariada	94
5.1.1 Dados demográficos e ocupacionais	94
5.1.2 Dimensões do comprometimento organizacional	100
5.1.3 Práticas de recursos humanos	106
5.2 Análise bivariada	117
5.2.1 Associação entre as dimensões do comprometimento organizacional e os dados demográficos e ocupacionais	117
5.2.2 Associação entre as práticas de recursos humanos e os dados demográficos e ocupacionais	119

5.3	Análise multivariada - regressão múltipla	131
5.3.1	Associação das práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional	131
5.4	Análise de conteúdo das categorias comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos	134
5.4.1	Comprometimento organizacional - subcategorias da dimensão afetiva	136
5.4.2	Comprometimento organizacional – Subcategorias da dimensão normativa	139
5.4.3	Práticas de recursos humanos	141
5.4.3.1	Recrutamento e seleção	141
5.4.3.2	Treinamento e desenvolvimento	143
5.4.3.3	Remuneração	146
5.4.3.4	Benefícios	148
5.4.3.5	Carreira	149
5.4.3.6	Avaliação de desempenho	152
5.4.3.7	Saúde e segurança do trabalho	154
5.4.3.8	Comunicação	156
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
	REFERÊNCIAS	174
	APÊNDICES	180
	ANEXO	197

1 INTRODUÇÃO

O processo de evolução da humanidade revela que os dias atuais constituem um importante período de transição histórica. A globalização está reestruturando o modo de vida das pessoas em alta velocidade, de modo constante e não esperado, não se limitando a um grupo ou território, mas, contrariamente, faz-se sentir em todos os lugares, influenciando a vida das pessoas em diversas dimensões (BENNIS; NANUS, 1988; BASTOS, 1993; GIDDENS, 1999; BAUMAN, 2005). Muitas são as instabilidades e os perigos a serem levados em conta, como as questões ambientais, a ciência e tecnologia, as posturas fundamentalistas, a expansão da democracia, o acirramento da competitividade e as mudanças nas organizações que se tornam mais complexas. Vive-se sob a égide de uma ordem global, não plenamente compreendida, mas percebida por todos (GIDDENS, 1999). Num ritmo acelerado, as pessoas, muitas vezes, são atropeladas por um mundo de informações não totalmente assimiladas, que, por sua vez, podem levar à ação ou à alienação (CARVALHO, 2004).

No Brasil, as mudanças econômicas ocorridas a partir da primeira metade da década de 1990 redundaram em novos desafios para as organizações, que precisavam se manter competitivas em um patamar de concorrência mundial. Novos paradigmas se deram a conhecer, versando sobre a empresa, o trabalho e as pessoas, expressando valores e crenças orientadores da vida social. Tem-se como exemplo a iniciativa de muitas empresas que importaram modelos como estratégia de solução, o que resultou em sucesso para algumas e em insucesso para outras (BARROS; EVANS; PUCICK, 2007).

Neste cenário de imprevisibilidades, são também significativas as dificuldades para os indivíduos, nos plano intelectual, moral e espiritual (CARVALHO, 2004). A sobrevivência nas organizações se encontra premida por vários fatores, como: turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, o maior valor agregado de produtos e serviços e maior vulnerabilidade da economia mundial. Superá-los demanda alterações na relação estabelecida entre indivíduos e organizações, por meio de políticas e práticas

diferenciadas para a gestão dos recursos humanos, que, numa visão tradicional, constituíam insumo para o processo, tal qual recursos materiais e financeiros. Entendidos dessa forma, não há garantias para as organizações neste novo momento de capacidade suficiente para vencer os desafios da pós-modernidade (DUTRA, 2002; CARVALHO, 2004).

O indivíduo busca satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, dentre outras expectativas. De outro lado, as organizações necessitam de indivíduos capazes de contribuir para seus resultados e para a consecução de seus objetivos, buscando alcançar um patamar valorizado no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002). Para atender a esta demanda, as organizações buscam, por meio de suas políticas de gestão de pessoas, oferecer um complexo sistema de incentivos, na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais, viabilizar a atração, a manutenção e o incentivo de seus trabalhadores (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Nesta direção, torna-se fundamental discutir os conceitos de recursos humanos, apresentando como pressuposto básico da gestão de pessoas a sua contribuição para o desenvolvimento de pessoas e organizações, tomando o fator humano como diferencial competitivo (ALBUQUERQUE, 2002).

Em decorrência deste cenário, conhecer como as organizações e as sociedades funcionam desperta interesse. Mas, quando o tema é tomado como objeto de estudo científico, não existe consenso quanto ao conceito de organização. Há grande diversidade de enfoques, abordagens e ênfases (BASTOS, 2004), corroborando Morgan (2000), que compreende as organizações como fenômenos complexos e paradoxais que podem ser interpretados de muitas maneiras diferentes.

Não menos complexa é a tarefa de conhecer os indivíduos que irão compor as equipes de trabalho. É preciso habilidade para perceber como diferentes aspectos da pessoa podem coexistir de forma complementar ou, até mesmo, paradoxal (MORGAN, 2000). Tal tarefa constitui, efetivamente, um desafio, pois pressupõe conhecer pessoas e, conforme Allport (1973, p. 609), “não há dúvida de que a característica mais notável do homem é a sua individualidade e o conhecimento das

outras pessoas nos vem indiretamente e em fragmentos. Quando muito, vislumbramos relances dos outros”.

No tocante à relação indivíduo-organização, o que se observa, conforme Chanlat (1992), é que a gestão de pessoas não atingiu a mesma sofisticação e legitimidade que a gestão dos negócios, perdendo o lugar de destaque que mereceria para demais aspectos pertinentes à administração. O autor enfatiza a importância da gestão adequada de pessoas. Carvalho (2004), corroborando esta ideia, questiona acerca do significado dessas relações de trabalho para as pessoas; sobre como o empregado se torna comprometido se o trabalho não se apresenta como oportunidade de crescimento, desenvolvimento, liberdade e autorrealização; e, ainda, sobre como a organização tem conseguido manter o comprometimento de seus empregados.

Visando clarificar conceitualmente o comprometimento organizacional, muitos estudiosos deste construto como Becker (1960), Kiesler e Sakumura (1966), Kanter (1968), Hrebiniak e Alutto (1972), Steers (1977), Meyer e Allen (1991) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) atribuem o termo *comprometimento organizacional* às relações que o indivíduo estabelece com a organização na qual trabalha.

Becker (1960), em relação aos estudos de carreiras, sugere que o comprometimento contribuiria para a compreensão de fixação do indivíduo em sua ocupação, ainda que existam circunstâncias de mercado mais atraentes. Mowday, Steers e Porter (1979) associam o comprometimento organizacional a uma forte identificação com a organização, suas crenças e valores, à disposição em contribuir e ao desejo em participar daquela organização. Meyer e Allen (1991) o definem por meio de três dimensões: afetiva, desejo de permanecer na organização; calculativa, necessidade de permanecer na organização e normativa, obrigação moral de permanecer na organização. Todavia, Wiener (1982) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) ressaltam que não há uma unanimidade em relação a este construto.

De qualquer forma, difícil será obter comprometimento nas organizações sem a visão do desenvolvimento humano, em que empresas e pessoas aprendem. Sem a cultura da aprendizagem, da participação, do crescimento e do comprometimento

mútuos, os obstáculos internos e externos não serão vencidos (DUTRA, 2002). Maior produtividade e resultados operacionais precisam ser perseguidos, juntamente com a melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional dos empregados (MARRAS, 2011), e a gestão de recursos humanos tem que ser, além de um conjunto de políticas e práticas, uma atribuição que perpassa toda a organização. Nesta direção, Davel (2001) já entendia que os gestores de pessoas, ao perseguirem objetivos e lucros para as organizações por meio de pessoas, deveriam, igualmente, ocupar-se em alcançar benefícios também para as pessoas.

Estudos desenvolvidos por Rego (2003) e Medeiros *et al.* (2003) vêm apresentando constatações relevantes que fortalecem a perspectiva de que vínculos organizacionais adequadamente estabelecidos e administrados resultam em desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade, de que a geração destes é resultante de um sistema de trocas (incentivos econômicos e sociais *versus* dedicação, compromisso e desempenho) e de que os vínculos com a organização se relacionam diretamente às políticas globais adotadas (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Dentre estas, destacam-se as políticas de gestão de pessoas, entendidas como “o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” (LIMONGI FRANÇA, 2014, p. 5). Para a autora, a gestão de pessoas em seus aspectos comportamentais abrange o ser humano como muito mais que um recurso, mas como um diferencial num ambiente de competitividade, com necessidades e expectativas próprias. Em seus aspectos administrativos se relaciona às práticas de recursos humanos, definidas por Dutra (2002, 2008, p. 55-56) como “conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a tomada de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo”.

Quanto às práticas de recursos humanos e ao comprometimento organizacional, ainda que pouco numerosos, os estudos evidenciam que organizações que adotam políticas de gestão efetivas, destacando-se as políticas de gestão de recursos humanos e suas práticas, teriam em seus quadros empregados mais comprometidos com seus resultados, problemas e objetivos organizacionais. Ou seja, políticas e práticas efetivas de recursos humanos influenciam positivamente o

comprometimento do empregado com a organização, elevando a performance do grupo (BANDEIRA, 1999; SILVA, 2003; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; BORGES, 2005, 2013).

Diante do exposto, constituiu pergunta norteadora desta pesquisa: O que se observa da relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento dos empregados com uma organização?

A organização objeto desta pesquisa é uma empresa mineira de economia mista, sediada no município de Belo Horizonte, que presta serviços de saneamento no estado de Minas Gerais, seu maior acionista. É responsável pelo abastecimento de água tratada e pela coleta de esgoto sanitário na maioria dos municípios mineiros, garantindo soluções em saneamento, por meio da cooperação técnica e da prestação de serviços públicos de água, esgoto, resíduos sólidos e drenagem urbana. Atualmente, atende a mais de doze milhões de clientes de todas as regiões de Minas Gerais, tendo recebido os principais prêmios do setor de saneamento (SITE INSTITUCIONAL).

Por meio da Superintendência de Recursos Humanos (SPRH), a empresa atende aos objetivos estratégicos da empresa, que se referem ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas e à sua adequação ao negócio da empresa e ao aprimoramento da gestão do conhecimento. A Política de Gestão de Pessoas visa promover o desenvolvimento, bem-estar, saúde, segurança e valorização dos empregados. Para isso desenvolve práticas de recursos humanos, citando-se aquelas que constituem o objeto desta pesquisa: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios e carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação. Tais práticas encontram-se consolidadas e bem definidas na organização, tornando possível sua análise em associação com as dimensões que configuram o comprometimento organizacional.

Tendo em vista o problema delineado, foram apresentados o objetivo geral da pesquisa e seu desdobramento em objetivos específicos, seguidos das justificativas acadêmica, para a organização e social para sua realização.

1.1 Objetivo Geral

Para responder ao problema de pesquisa foi estabelecido como objetivo geral descrever e analisar, na percepção dos empregados, a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista sediada na cidade de Belo Horizonte, com base na abordagem de Meyer e Allen (1991).

1.2 Objetivos Específicos

Com vistas ao cumprimento do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as práticas de recursos humanos adotadas pela organização;
- b) identificar as dimensões e o grau do comprometimento organizacional que se fazem presentes na organização;
- c) correlacionar dados demográficos e ocupacionais com aspectos pertinentes ao comprometimento e às práticas de recursos humanos adotadas pela organização;
- d) mensurar em que medida os componentes do comprometimento organizacional se relacionam com as práticas de recursos humanos adotadas pela organização pesquisada.

1.3 Justificativa

Academicamente, esta pesquisa se justifica pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre o comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos. Conforme Bastos *et al.* (2008), a natureza do vínculo indivíduo-organização não constitui uma unanimidade entre os estudiosos. Isso indica que estudos ainda podem ser feitos. Esta pesquisa procura contribuir para ampliar essa discussão. Busca-se, também, contribuir para o entendimento da influência das práticas de recursos humanos no comprometimento do empregado com a organização, aspecto de relevância para o desempenho nas organizações (MEDEIROS *et al.*, 2003). Ressalte-se, ainda, como ponto de relevância para a

realização desta pesquisa a existência de poucos trabalhos que associam o comprometimento organizacional às práticas de recursos humanos que constituem os temas centrais desta dissertação (BANDEIRA, 1999; SILVA, 2003; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; BORGES, 2005, 2013).

Para a organização, justifica-se pela possibilidade de promover mudanças a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa referentes às relações verificadas entre as práticas de recursos humanos adotadas e as dimensões do comprometimento estabelecido pelos empregados com a empresa. Essas questões revelam-se relevantes no cenário organizacional atual, no qual o comprometimento organizacional do trabalhador se apresenta como elemento crucial às novas arquiteturas organizacionais (BASTOS; ANDRADE, 2002). Conhecer as configurações relativas ao comprometimento organizacional entre a organização e seus empregados permitirá a análise de futuras e possíveis intervenções, facultando melhor posicionamento diante das mudanças, transformações tecnológicas, e, em decorrência, de sua permanência no mercado como organização de ponta em sua área de atuação, inclusive como geradora de conhecimento, referência no setor.

Em seu aspecto social, esta pesquisa pretende ampliar a compreensão sobre o mundo do trabalho, a importância do comprometimento nas relações estabelecidas entre os empregados e as organizações e sobre as práticas de recursos humanos adotadas, contribuindo para melhorar o desempenho organizacional e, em decorrência, a prestação de serviços de e com qualidade. Tal aspecto adquire maior relevância, principalmente, em se tratando de uma empresa responsável pelo abastecimento de água tratada e pela coleta de esgoto sanitário na maioria dos municípios mineiros. As ações desta empresa impactam um grande número de usuários, em torno de doze milhões de clientes de todas as regiões de Minas Gerais.

Esta dissertação contém seis capítulos. O primeiro capítulo contempla a Introdução, quando se explicitam o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa e a estrutura.

No segundo capítulo, descreve-se a ambiência da pesquisa, ou seja, a empresa mineira de economia mista em que a pesquisa foi realizada.

No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico sobre comprometimento organizacional, abordando: Comprometimento organizacional: perspectiva histórica e conceitual; A visão de Meyer e Allen (1991) e Os antecedentes do comprometimento organizacional; a temática da Gestão de pessoas: perspectiva histórica no Brasil; Práticas de recursos humanos; e a descrição das práticas de recursos humanos que constituem objeto desta pesquisa: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação; e pesquisas realizadas que relacionam comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos.

No quarto capítulo, discute-se a metodologia adotada: abordagem, método de pesquisa; população e amostra; unidade de análise, unidade de observação e sujeitos; técnicas de coleta de dados; e tratamento dos dados.

No quinto capítulo, procede-se à descrição e análise dos resultados.

No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a empresa unidade de análise desta pesquisa, destacando-se um breve histórico de sua criação, de sua estrutura, o planejamento estratégico, as diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e a relação com o meio ambiente.

2.1 Apresentação da Empresa: Estrutura, Estratégia E Meio Ambiente

Até 1963 Minas Gerais não tinha uma política de saneamento. Foi nessa época e com a finalidade de definir e executar essa política que o governo do estado criou uma empresa para este fim.

A empresa constitui uma sociedade de economia mista, sediada em Belo Horizonte, que presta serviços de saneamento no estado de Minas Gerais, seu maior acionista. É responsável pelo abastecimento de água tratada e pela coleta de esgoto sanitário na maioria dos municípios mineiros. Seu objetivo é garantir soluções em saneamento, por meio da cooperação técnica e da prestação de serviços públicos de água, esgoto, resíduos sólidos e drenagem urbana. Atualmente, atende mais de doze milhões de clientes de todas as regiões de Minas Gerais. Em janeiro de 2007, a empresa assinou contratos com a intenção de captar e distribuir águas minerais engarrafadas das estâncias do sul de Minas Gerais. A visão de futuro da empresa é ser referência em gestão empresarial no mercado nacional de saneamento, com o maior índice de atendimento na área de atuação.

Em seu organograma, a empresa conta com dez diretorias e o Conselho Consultivo, composto pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal. A Superintendência de Recursos Humanos (SPRH) responde à Diretoria de Gestão Corporativa, contando com as divisões de Saúde e Segurança do Trabalho (DVSS), de Relações Humanas e Sindicais (DVRH), de Administração de Pessoal (DVPS), de Desenvolvimento Profissional e Educação Corporativa (DVED), de Cargos, Salários e Recrutamento (DVCR) e de Administração de Benefícios (DVBN). Desenvolve vários programas como: Programa de Preparação para Aposentadoria,

Programa de Capacitação de Recursos Humanos e Programa de *Trainees* (SITE INSTITUCIONAL).

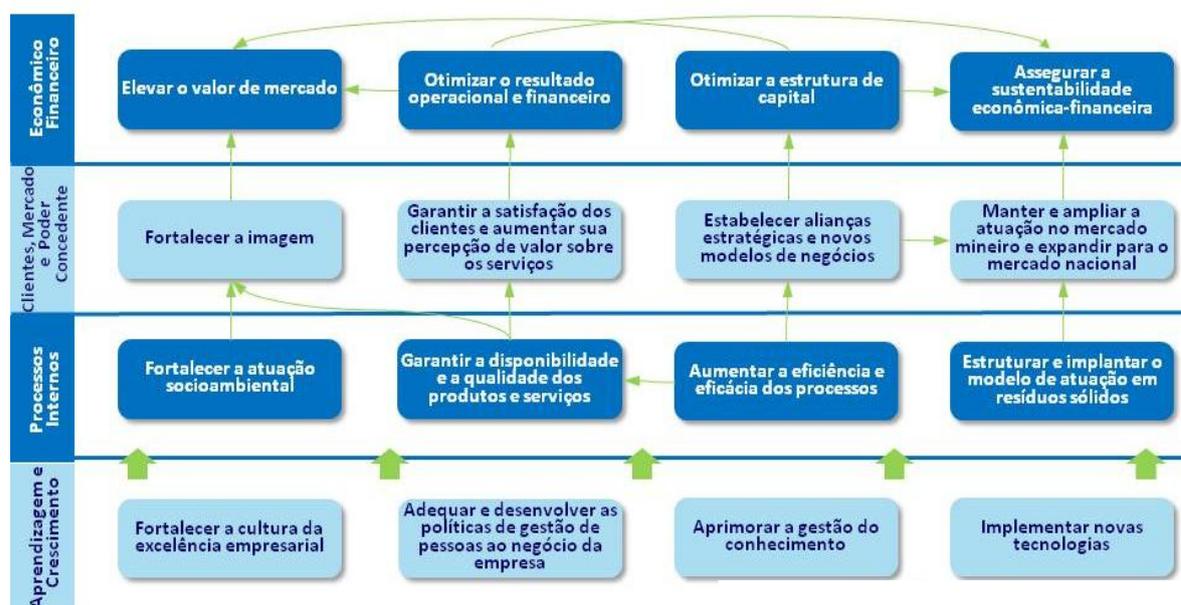
A empresa possui aproximadamente 11.900 empregados em seu quadro funcional, podendo contratar serviços terceirizados, quando necessário, com vistas a otimizar a administração da empresa, observadas as exigências legais.

A Ouvidoria é um canal de comunicação direto da sociedade com a empresa para o recebimento de reclamações que não foram atendidas satisfatoriamente pelos canais convencionais, como o Fale Conosco e a Agência Virtual, disponíveis no site da empresa, telefone e Pontos de Atendimento. A Ouvidoria recebe também demandas ambientais e denúncias referentes a assuntos contábeis e de auditoria.

O planejamento estratégico contempla os programas desenvolvidos com as comunidades, programas ambientais e de sustentabilidade, programas de combate às perdas de água, programas de inovação tecnológica e programas de melhoria do relacionamento com seus clientes, fornecedores, acionistas e empregados, além de programas voltados para sua transformação em melhor empresa de saneamento do Brasil, visando contribuir para que Minas Gerais se torne o estado brasileiro com melhor qualidade de vida. Nesta direção, a empresa recebeu os principais prêmios do setor de saneamento, como: o Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), o 8º Prêmio Furnas Ouro Azul, XI Prêmio Minas e Prêmio Valor 1000, conforme relacionado em site institucional.

A FIG. 1 mostra o mapa estratégico da Empresa.

Figura 1 - Mapa estratégico da Empresa Mineira de Economia Mista
Mapa Estratégico *



Fonte: Dados da empresa (2013)

Em sua relação com o meio ambiente, a empresa trabalha com a sociedade no desenvolvimento de soluções para os desafios ambientais globais, como a preservação dos recursos naturais, as mudanças climáticas, a degradação dos solos, o crescimento demográfico urbano e as ameaças à biodiversidade. Mantém reservas ambientais com área em torno de 25 mil hectares. A educação para o consumo sustentável, as soluções de proteção dos mananciais e as ações de recuperação ambiental, integradas ao tratamento de esgotos são exemplos efetivos de atividades que, segundo a empresa, têm permitido recuperar mananciais em todo o estado de Minas Gerais.

Ainda segundo a empresa, a política ambiental está pautada no atendimento à legislação e às normas ambientais relativas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento de um trabalho constante para o seu aperfeiçoamento: participação no Conselho de Política Ambiental (Copam), no programa do Sistema Integrado de Proteção de Mananciais (Sipam), que desenvolve procedimentos para a avaliação do desempenho ambiental de seus sistemas produtivos, buscando o aprimoramento

contínuo de seus processos; em programas para reduzir os impactos ambientais e prevenir a poluição em todos os seus processos, produtos e serviços; participação nos Comitês de Bacias Hidrográficas e no Conselho Estadual de Recursos Hídricos; e parceira com o Instituto Estadual de Florestas (IEF) na gestão integrada do Parque do Rola Moça e da Estação Ecológica do Cercadinho e com a Universidade Federal de Minas Gerais no Projeto Manuelzão.

Conforme o site institucional da empresa, a educação ambiental visa promover e manter, de forma constante, programas educacionais voltados ao comportamento adequado em relação ao meio ambiente. Com o objetivo de sensibilizar os indivíduos e as comunidades sobre a importância da água para a vida e para o reconhecimento das áreas de preservação sob a sua responsabilidade como patrimônio de todos, a empresa promove um processo permanente de educação ambiental, divulgando suas ações, conhecimentos e experiências, de forma a tornar o cidadão apto a agir e resolver problemas ambientais, presentes e futuros.

O site institucional informa também que o Centro de Educação Ambiental do Barreiro localizado na Área de Proteção do Manancial do Barreiro, recebe o visitante e, por meio de palestras, atividades lúdicas, oficinas educativas e de interpretação na trilha especialmente instalada na mata, desenvolve atividades de sensibilização. O Centro de Educação Ambiental, localizado na Estação de Tratamento de Esgotos Arrudas, tem como destaque o sistema de biomonitoramento de seus efluentes, em um aquário que utiliza como indicador de eficiência espécies de peixes da bacia do rio São Francisco.

A proteção de mananciais se dá por meio do Sipam, pelo monitoramento quantitativo e qualitativo dos mananciais de seu interesse e cuidados com as reservas ambientais. Isso inclui diversos trabalhos em parceria com renomadas instituições técnico-científicas, objetivando ampliar o conhecimento dos aspectos físicos e bióticos das áreas de proteção, o que resultou em relevante banco de dados das espécies da fauna e da flora locais.

Quanto à gestão ambiental, ressalta-se que em 2005 o Conselho de Administração da empresa aprovou a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), citando-se como seus principais objetivos: executar a política ambiental, de forma a garantir o compromisso com a qualidade do meio ambiente; melhorar o controle de custos e identificar as vulnerabilidades ambientais dos processos; e melhorar o relacionamento com órgãos ambientais.

Quanto à biodiversidade, ainda conforme o site institucional, a empresa garante, ao preservar diversas áreas verdes, a proteção de várias espécies da flora e da fauna nativas dos ecossistemas presentes no estado de Minas Gerais. Desde orquídeas, que ocorrem em áreas de vegetação de canga ferruginosa nas áreas do quadrilátero ferrífero de Minas, até os lobos-guarás da região do semiárido mineiro nos campos da região de Montes Claros, há um grande número de espécies protegidas.

A empresa também mantém programas de plantio de espécies da flora nas bacias hidrográficas utilizadas para abastecimento público, o que contribui diretamente sobre a fauna local, uma vez que há uma estreita relação entre a preservação da vegetação e as fontes de alimentação para as diversas espécies nativas.

Desde a década de 1980 são desenvolvidos trabalhos científicos, dissertações e teses que tiveram como área de estudo as reservas protegidas, os quais estão disponíveis na Biblioteca da empresa.

2.2 Políticas de Gestão de Pessoas e suas Práticas

As informações seguintes advêm da visita ao site institucional e de informações fornecidas pelo assessor designado pela SPRH para suporte à realização desta pesquisa.

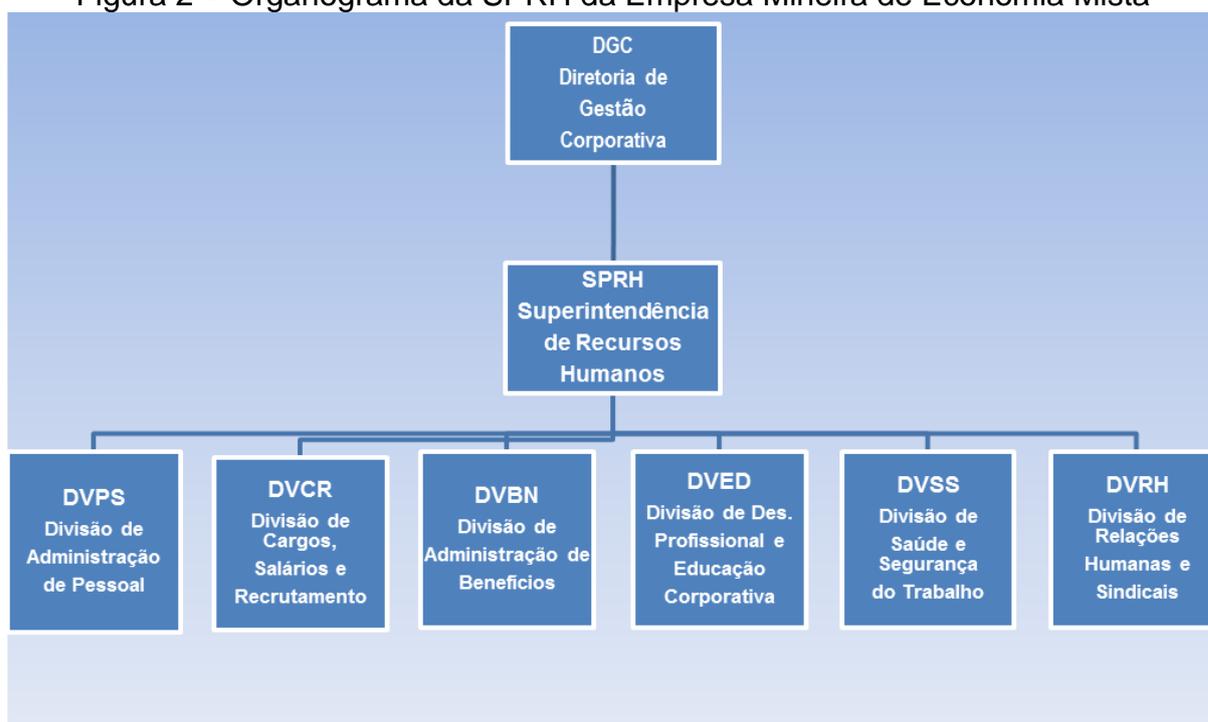
Em relação às políticas de gestão de pessoas, destacam-se as diretrizes: manter um quadro de pessoal dimensionado e qualificado, para atender às necessidades da empresa; institucionalizar a avaliação de desempenho por resultados; institucionalizar os programas de promoção de saúde e qualidade de vida no

trabalho; valorizar e aproveitar as potencialidades do empregado; manter um Plano de Carreiras, Cargos e Salários que atenda às necessidades da empresa e dos empregados; manter programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas; e monitorar, continuamente, o clima organizacional.

A SPRH reporta-se à Diretoria de Gestão Corporativa (DGC). A essa superintendência encontram-se vinculadas as práticas de recursos humanos objeto desta pesquisa. É responsável, dentre os dezesseis objetivos estratégicos da empresa, por atender aos objetivos que se referem à adequação e ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas ao negócio da empresa e ao aprimoramento da gestão do conhecimento. A Política de Gestão de Pessoas visa promover o desenvolvimento, o bem-estar, a saúde, a segurança e a valorização dos empregados. Atualmente, formaram-se grupos voltados ao estudo dos planos de ação que promovam maior aproximação da Política de Gestão de Pessoas ao objetivo estratégico definido, com vistas ao fortalecimento da cultura da excelência empresarial, conforme informado pela empresa.

Para fazer cumprir esta política e, conseqüentemente, contribuir para o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico, a SPRF é composta por seis divisões: Divisão de Administração de Pessoal (DVPS), Divisão de Cargos, Salários e Recrutamento (DVCR), Divisão de Administração de Benefícios (DVBN), Divisão de Desenvolvimento Profissional e Educação Corporativa (DVED), Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DVSS) e a Divisão de Relações Humanas e Sindicais (DVRH), (FIG. 2). Conta com 158 empregados, correspondendo a aproximadamente 1% do quadro de empregados.

Figura 2 – Organograma da SPRH da Empresa Mineira de Economia Mista



Fonte: Dados da empresa (2013)

A DVPS é responsável pela administração de pessoal, destacando-se as seguintes tarefas: admissões e desligamentos, administração dos registros funcionais dos empregados, folhas de pagamento, encargos legais, frequência de pessoal e contratação de aprendizes que fazem a parte prática de seu processo de aprendizagem na empresa.

A DVPS é também responsável pelos processos de desligamento, administração dos registros funcionais dos empregados, folha de pagamento, encargos legais, frequência de pessoal, contratação de jovens aprendizes. Ressalte-se que apenas a parte prática deste programa é desenvolvida na empresa. A parte teórica é realizada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Minas Gerais (Senai/MG). O *turnover* oscila entre 3% e 4% ao ano. A DVPS é ainda responsável pela realização das entrevistas de desligamento.

A DVCR é a divisão responsável pelo recrutamento, Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários, estruturando os cargos e especialidades necessários ao desenvolvimento dos processos da empresa, estabelecendo diretrizes para a administração das movimentações funcionais e a política salarial e de crescimento

profissional, planejando o dimensionamento dos recursos humanos de acordo com a diversidade econômica e social do estado.

Por se tratar de uma empresa que conta com o estado de Minas Gerais dentre os seus acionistas, as admissões se processam por concurso público, atendendo à Constituição Federal do ano de 1988. Entretanto, os empregados não são funcionários públicos, mas celetistas, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A empresa responsável pela realização dos concursos é contratada mediante licitação pública, nos moldes da legislação vigente que versa sobre o assunto. O quadro de empregados é submetido à aprovação do governo do estado. O cadastro resultante da aprovação em concurso tem validade por dois anos, renovável por igual período.

Em casos de absorção de mão de obra, ou seja, nos casos em que a empresa assume o serviço de água e saneamento que antes era desenvolvido por outro órgão ou prefeitura, é de responsabilidade desta divisão processar e acompanhar este processo, orientada pelo princípio da competência, conforme informado.

Cabe ainda à DVCR realizar todo o processo de seleção interna para cargos efetivos que não os definidos, como cargos de confiança, bem como responsabilizar-se pela gestão do Programa de Remuneração Variável, do Sistema de Avaliação de Desempenho e da Política de Crescimento. Nos casos de seleção interna, prevalece a autonomia da empresa, não havendo exigência de realização de concurso público.

A avaliação de desempenho é realizada semestralmente para todos os empregados, desde 2003, para subsidiar o crescimento profissional, identificar lacunas de competências e de desempenho e estimular o desenvolvimento profissional e pessoal, de acordo com o Regulamento do Plano de Carreiras, Cargos e Salários. O desempenho é avaliado individualmente e em equipe, atendendo à Política de Gestão de Pessoas. A partir de um formulário específico, a avaliação é de responsabilidade do superior imediato, em um processo de *feedback*, gerando sugestões e encaminhamentos, conforme o caso. Esta prática possibilita análises sistematizadas e evolutivas do desempenho profissional, subsidia a Direção da

empresa na tomada de decisões e desencadeia ações setoriais para a melhoria dos resultados, por meio de treinamento.

O resultado do Sistema de Avaliação de Desempenho alimenta o Levantamento de Necessidades de Treinamento e, em termos de evolução salarial, pode ou não gerar aumento de salário. Em média, implica evolução salarial para 75% dos empregados, dependendo de disponibilidade financeira da empresa.

A política de crescimento se dá na direção horizontal, quando acontece a evolução salarial em percentuais menores em uma mesma faixa de salário, e na vertical, quando ocorre mudança de faixa salarial.

O sistema de remuneração por resultados é um mecanismo de remuneração variável que objetiva promover, valorizar e aprimorar as potencialidades dos empregados, motivando-os para a obtenção de melhores resultados. É constituído pelos programas de Gratificação do Desempenho Gerencial (GDG), Gratificação pelo Desempenho Institucional (GDI), Gratificação pelo Desempenho dos Encarregados dos Sistemas (GDE) e Participação nos Lucros (PL).

A GDG é um sistema de avaliação que premia mensalmente os ocupantes de cargos de confiança em função da apuração do desempenho de sua unidade em relação ao alcance das metas estabelecidas. O adicional recebido é incorporado ao salário. Caso deixe o cargo gerencial, o empregado retorna ao cargo não gerencial anterior, mas não necessariamente no lugar de origem. A GDI é um sistema de avaliação trimestral diretamente relacionado aos objetivos estratégicos da empresa que premia mensalmente os empregados de acordo com os resultados obtidos por uma unidade de trabalho. A GDE é concedida ao empregado ocupante da especialidade de encarregado de sistema, em função da apuração do desempenho operacional das localidades sob sua responsabilidade. A PL consiste na distribuição de parte do lucro líquido anual da empresa aos empregados. É calculada de forma linear, sendo seu valor igual para todos os empregados, independentemente do nível de remuneração.

A DVBN é responsável pela gestão dos benefícios oferecidos pela empresa, tais como: Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) (vale-refeição e cesta básica), Seguro de Vida em Grupo, Vale-transporte, Auxílio-Educação, Assistência Especial e Auxílio-Educação Especial, Plano de Saúde e Previdência Privada (percentual de participação variando de 3% a 10%, de acordo com a remuneração, sendo que a empresa participa com igual valor, sendo a principal provedora), Auxílio-Creche, Auxílio-Funeral, Auxílio-Moradia, Licença-Maternidade de seis meses, Luto de cinco dias para dependente direto e dois dias para parente indireto, cinco dias para acompanhamento de familiar doente e liberação no dia do aniversário, dentre muitos outros.

A DVED é responsável pelo desenvolvimento profissional e pela educação corporativa. Anualmente, com base em uma planilha padrão, o gerente, juntamente com sua equipe, preenche o formulário Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), referenciado em suas metas e indicadores, em consonância com os objetivos estratégicos, fundamentados na visão e na missão empresarial. Cabe a esta divisão analisar e avaliar as solicitações recebidas das diversas áreas, buscando esclarecimentos dos gerentes, quando necessário. A dotação orçamentária é anualmente aprovada pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração. Com amparo nos parâmetros orçamentários e estratégicos, é construído e operacionalizado o Programa de Educação Corporativa (PEC) no decorrer do ano. É relevante ressaltar que o LNT é desenvolvido com foco no conhecimento, e não em cursos, podendo acontecer interna ou externamente à empresa.

A empresa, conforme informado, privilegia a competência interna de seus empregados, adotando uma prática de multiplicadores internos para repasse de conhecimento em muitas oportunidades, principalmente aquelas que primam por especificidades técnicas.

O Treinamento de Integração é também responsabilidade da DVED. Com carga horária de 16 horas, seu conteúdo programático contempla temas como: informações sobre a empresa, suas normas, os direitos e deveres, carreira, plano de saúde e visita a uma unidade operacional.

O Programa de *Trainee*, também de responsabilidade da DVED, é programa voltado ao conhecimento da empresa como um todo. Tem duração de seis meses. Podem participar todo empregado com até 15 anos de empresa. Durante este programa, são produzidos relatórios, reflexões e questionamentos voltados à melhoria organizacional. Anualmente, o Programa de *Trainee* seleciona profissionais com potencial de liderança para aproveitamento e aprendizado. Contribui para ampliar a visão sistêmica dos processos organizacionais da empresa e de seu modelo de gestão. Desenvolve as competências de orientação ao negócio e a ampliação do foco corporativo, além de preparar os participantes para atuarem como lideranças e como futuros gestores da Empresa. Participar neste programa é pré-requisito para alçar cargos gerenciais.

Constitui ainda responsabilidade desta divisão a administração da Biblioteca Corporativa que possui um acervo que contempla, além de obras diversas, o conhecimento produzido pela empresa em saneamento, gestão contábil, financeira, literatura, plantas e projetos. O empregado pode sugerir obras para aquisição.

A DVSS é responsável pela condução das seguintes iniciativas: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); Guia de Conforto e de Saúde, disponibilizado na intranet; Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), compreendendo exames admissionais, exames demissionais, periódicos, retorno ao trabalho; Programa de Prevenção e Atendimento ao Sujeito em Relação ao Álcool e às Drogas (PASA), realizado há vinte e quatro anos, apresentando índice de 60% de recuperação, atendendo ao empregado e família; Programa de Apoio e Prevenção à AIDS (APA); Programa de Apoio à Família de Adolescentes Dependentes dos Empregados (PAFA); Programa de Combate à Dengue; Ginástica Laboral; e Campanhas de vacinação.

A DVRH é responsável pelas relações com os empregados e o sindicato, citando-se entre suas atribuições: desenvolver o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA); realizar a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO); administrar o Programa de Estágio; realizar a seleção de *Trainee*; fazer a para cargos de confiança, analista máster e técnico especialista; e por administrar as relações com o sindicato.

O processo seletivo interno para cargos de confiança oferece oportunidades de acesso à carreira gerencial aos empregados com potencial de liderança, selecionando os novos gestores da empresa, por meio de avaliações técnicas e comportamentais, de acordo com regras estabelecidas em regulamento específico, e contribuindo para renovar o quadro gerencial e manter uma competitividade interna saudável. Assim, responsável pelo Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes, a DVRH elabora o Programa de Desenvolvimento Individual e oferece ciclo de palestras sobre o negócio da empresa e seus principais processos internos, contribuindo para a preparação e o fortalecimento das novas lideranças. Esta prática foi premiada em 2007 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH).

Os profissionais desta divisão acompanham os três meses iniciais do novo empregado e realizam entrevistas de 45 e 90 dias de empresa. Juntamente com profissionais da unidade e com base em entrevista com o gerente, buscam verificar a qualidade de sua adaptação, realizando ajustes, se necessário. Ainda, intermediam a relação gerente-empregado em caso de insatisfação, readaptação ou reabilitação profissional.

A pesquisa de clima organizacional tem por objetivo identificar as expectativas e necessidades dos empregados, bem como fornecer subsídios para a elaboração de planos de ação, corporativo e setorial. As dimensões pesquisadas compreendem: a conscientização organizacional, processo de comunicação, qualidade e orientação para produtividade, relações internas, formas de gestão, variáveis motivacionais e liderança. Isso numa periodicidade de dois anos. Após a divulgação dos resultados a todos os empregados, são elaborados planos de ação corporativo e setorial com base nas oportunidades de melhoria identificadas, cujo cumprimento é monitorado pela unidade.

Quanto aos analistas máster e técnicos especialistas, é objetivo da empresa sedimentar o aprendizado organizacional. Para tal, mantém essa especialidade de profissionais especializados, referenciais de excelência técnica, notório saber e com reconhecida capacidade técnica para propor soluções referentes às políticas e

diretrizes de gestão empresarial e operacional. A empresa conta com seis analistas máster e um técnico especialista.

Dentre os programas realizados pela DVRH, destaca-se o 'Empregado Destaque de Excelência'. Cada Diretoria elege três representantes e, ao final do ano, escolhe um para representá-lo perante a empresa. No total, são dez concorrentes, dos quais três são pré-selecionados pela Diretoria-executiva. No evento de comemoração dos empregados com 25 anos de empresa, é conhecido o 'Empregado destaque do ano'. O objetivo é reconhecer o empregado que, no exercício de suas funções, supere, pela dedicação, comprometimento, competência e capacidade de inovação, o nível de desempenho esperado e que contribua efetivamente para a realização da missão, dos objetivos estratégicos e da visão de futuro da empresa.

Alguns eventos são realizados pela SPRH em parceria com a Associação dos Empregados para empregados e familiares com o objetivo de construir e manter um clima empresarial saudável e motivador: torneios esportivos, Dia Internacional da Mulher, Dia do Trabalhador, Dia da Secretária, Dia das Crianças e Comemoração de 25 Anos de Trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, desenvolve-se o conteúdo teórico que referencia e dá suporte à pesquisa realizada, abordando-se o comprometimento organizacional no que se refere às perspectivas histórica e conceitual, a visão de Meyer e Allen (1991) e os antecedentes do comprometimento organizacional. Em relação à gestão de pessoas, têm-se a perspectiva histórica no Brasil, as práticas de recursos humanos e a descrição das práticas de recursos humanos, objeto desta pesquisa. Ou seja, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação. Ainda, são apresentadas pesquisas relacionadas ao tema proposto.

3.1 Comprometimento Organizacional

A seguir, são apresentados estudos de autores diversos (BECKER, 1960; KIESLER; SAKUMURA, 1966; KANTER, 1968; HREBINIAK; ALUTTO, 1972; STEERS, 1977; MEYER; ALLEN; GELLATLY, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; STANLEY; TOPOLNYTLEY, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; BASTOS *et al.*, 2008) acerca do tema comprometimento organizacional, visando à melhor compreensão sobre a relação entre indivíduos e organizações e sua influência sobre a produtividade e desempenho.

3.1.1 Comprometimento Organizacional: Perspectiva Histórica e Conceitual

Na década de 1950, Kelman (1958), a partir dos relatos das pesquisas de comunicação, busca conhecer a natureza e a profundidade das mudanças de atitude. Acreditava-se que somente sabendo como ocorrem essas modificações é que seria possível elencar predições significativas sobre a maneira como estas influenciarão ações e reações futuras. Essa influência dependeria, segundo o autor, de sua profundidade e do seu significado psicológico. Analisando o novo comportamento da população dos Estados Unidos e comunidades organizacionais, reafirmou a importância de se conhecer o processo motivacional e cognitivo que sustentam a mudança de atitude. Para tal, apresentou um estudo experimental de

análise dos diferentes processos de mudança de atitude decorrentes de influência social, que ocorrem em níveis diferenciados, dependendo dos processos individuais de aceitação, quais sejam: *compliance*, identificação e internalização.

Para o autor, *compliance* compreende a aceitação do comportamento na expectativa de ganhos de recompensas e evita punições e desaprovações. A satisfação se deve aos efeitos sociais da aceitação da influência. A identificação indica a aceitação da influência, porque esta se associa ao seu desejo de manter relacionamentos com pessoas ou grupos. A satisfação advém do ato de conformar-se. Quanto à internalização, tem-se a aceitação da influência, por ser congruente com seu sistema de valores. A satisfação é devida ao conteúdo do novo comportamento (KELMAN, 1958).

O autor enfatizava, ainda, os determinantes da aceitação de influências, cuja probabilidade de ocorrer deve-se à combinação de funções como a relativa importância da antecipação do resultado e o relativo poder do agente à sua influência e ao seu potencial de reação. Em cada processo de *compliance*, de identificação e de internalização, esses determinantes assumem uma forma qualitativamente diferente. Entretanto, diferenciam-se em termos da natureza da antecipação dos resultados, da fonte de poder do agente influenciador e do modo pelo qual a reação ou resposta induzida se tornou prevalente (KELMAN, 1958). Cada processo é caracterizado por uma condição antecedente e uma consequente, envolvendo uma variável em particular dentre as várias possíveis, correspondendo a um padrão interno característico de respostas, pensamentos e sentimentos, no qual o indivíduo se envolve ao adotar o novo comportamento (KELMAN, 1958).

Em suas conclusões, Kelman (1958) ressalta que seria prematuro generalizar os resultados obtidos, mas estes constituem referência para novos estudos. O modelo teórico apresentado pode ser aplicado na análise dos efeitos das informações e de outras formas de influência social sobre as atitudes e as ações desencadeadas na esfera internacional, em processos de tomada de decisão e negociações, na análise de atitudes e em suas bases motivacionais. Também, aplicam-se à compreensão das atitudes das pessoas em relação ao sistema de governo de seu país. Para

Kelman (1958), as atitudes estarão sempre baseadas em *compliance*, identificação ou internalização.

Becker (1960), em suas considerações sobre o tema “Comprometimento”, ressaltou o uso do termo de forma crescente pelos sociólogos e sua aplicação nos estudos ocupacionais de carreiras. Os sociólogos o utilizavam ao tratar do comportamento individual e também organizacional, considerando comprometimento o fato de as pessoas se engajarem em linhas consistentes de atividades. Em relação aos estudos de carreiras, o comprometimento contribuiria para a compreensão da fixação do indivíduo em sua ocupação, ainda que existissem circunstâncias outras de mercado mais atraentes. Porém, as explicações apresentadas pelos sociólogos para explicar o comportamento consistente - por exemplo, agir de forma consistente em função das sanções e controle da sociedade - receberam críticas. Ainda, para Becker (1960), o comportamento desviante consistente não é devidamente esclarecido.

Outra explicação com vistas à compreensão do comportamento consistente de atividades apontada por Becker (1960) pressupõe a existência de aquiescência universal a valores culturais que informariam e restringiriam o comportamento. Entretanto, existem questionamentos sobre quais seriam os valores sociais básicos, se as pessoas responderiam consistentemente adotando alternativas que corresponderiam aos valores esperados e como os valores introjetados afetariam o comportamento (BECKER, 1960).

Explicações advêm ainda da psicologia e da psicanálise, que entendem a consistência do comportamento como decorrência da necessidade de estabilidade estrutural por parte do indivíduo em que consistentemente visaria à ampliação das possibilidades de satisfação de necessidades pessoais. Para Becker (1960), uma teoria desta natureza deveria contemplar as condições sobre as quais ocorre o comprometimento, indicando as consequências do comportamento ou estados de comprometimento.

Em sua análise, Becker (1960) alerta para a forma como o conceito tem sido tratado, sem maior profundidade e sujeito a gerar equívocos. Ele buscava examinar o

verdadeiro significado do termo a partir de sua aplicação, no intuito de explicar o comportamento consistente, o qual deveria apresentar as seguintes características: persistir por mais que um período de tempo; e o indivíduo permanecer engajado na atividade e na mesma ocupação. Assim, Becker (1960) entende que o termo *comprometimento* é uma tentativa de explicar o comportamento humano e que estar comprometido envolve a consciência de que suas atitudes repercutem em outros e têm consequências diretas e indiretas quanto à exposição de si e ao controle ou não da situação. Por definição, o termo *comprometimento* se sinonimiza com o senso comum, traduzido por engajamento, envolvimento, vocação e, até, obrigação (BECKER, 1960).

Para o autor, ao se relacionar comprometimento com o comportamento consistente, em análise sob a ótica de *side bets* (trocas laterais), alguns fatores são relevantes: ações anteriores com um objetivo externo orientam as ações futuras, as subsequentes; e o reconhecimento do objetivo externo na ação presente e os resultados a serem produzidos, ou seja, as consequências. Desse modo, o comprometimento possibilita o estabelecimento de conexões entre ações passadas e ações presentes. Ressaltava, ainda, que o comprometimento não se dá necessariamente de forma consciente, mas o dia a dia constrói uma linha de consistência comportamental inconsciente (BECKER, 1960).

Becker (1960) entende que o comprometimento demanda a análise e contextualização do conjunto social e seus valores, que por vezes são compartilhados e por vezes são particulares a uma região, classe social, etnia ou idade. Ou seja, faz-se mister entender o sistema de valor da sociedade, os processos e os mecanismos sociais.

Kiesler e Sakamura (1966) expressam seu entendimento do comprometimento como uma ligação entre atos individuais e comportamentais. A hipótese sustentada pelos autores é: quanto maior e mais forte a influência oferecida ao sujeito para que ele realize um ato que esteja de acordo com as crenças, menos comprometido o sujeito estará com aquela ação e menor a resistência para comunicações contrárias. Ou seja, estará mais propenso a mudanças.

Constituem hipóteses para os autores: a) o sujeito tende a tentar resolver os impasses entre sua individualidade e o ato e a ação que o induzem a desempenhar, mudando a atitude ou a ação; b) o comprometimento tende a se tornar uma ação mais duradoura; c) a magnitude do efeito do comprometimento é relativa ao grau de comprometimento do indivíduo, lembrando que quanto maior comprometimento, maior a resistência e maior a mudança da ação; e d) o nível de comprometimento pode ser manipulado pelo número de tarefas exercidas pelo sujeito, a importância destas para ele, o quão a tarefa é explicitada, o quão é irrevogável e a sua vontade em realizar tal ação (KIESLER; SAKAMURA, 1966).

Em experimento realizado com grupo de controle, Kiesler e Sakamura (1966) confirmaram a hipótese de que pessoas que recebem um retorno menor pelo desempenho de uma ação que esteja inconsistente com suas crenças apresentam maior resistência a mudar do que aquelas que ganham mais. Esclarecem que este modelo não se aplica a todas as situações, mas sempre que se faça presente a inconsistência entre ação e atitude. Ainda para os autores, este modelo exploratório busca clarificar uma variável por longo tempo ignorada pela psicologia social: o comprometimento (KIESLER; SAKAMURA, 1966).

Ainda nos anos de 1960, o comprometimento, na visão de Kanter (1968), este é decorrência de exigências organizacionais e da experiência pessoal em que são relevantes o papel dos sistemas sociais e a orientação das pessoas às situações para as quais se orientam, de forma positiva ou negativa, emocional ou intelectual, definindo o tipo de comprometimento. São identificados três problemas principais referentes ao comprometimento das pessoas: controle social, coesão do grupo e retenção dos membros.

A autora entende que os grupos de orientação cognitiva-contínua apresentam características mais mantenedoras; que grupos de orientação catéxica tendem a ser mais coesos, pois demonstram espírito de grupo; e que os grupos de orientação avaliativa tendem a revelar menos desvios de conduta, sendo menos desafiadores em relação à autoridade. O sucesso do grupo consiste em conciliar essas três formas de comprometimento (KANTER, 1968).

Segundo Kanter (1968), no comprometimento de orientação do tipo cognitiva-contínua o indivíduo considera positiva sua posição no grupo, comprometendo-se com ele. Há um ganho relativo à participação contínua e um custo decorrente de se desligar do papel estabelecido. Assim, a opção por sacrifícios pela permanência interfere na motivação de continuar a ser membro do grupo, que segue crescente, com base na justificativa de que quanto mais sacrificante mais a pena valerá para a compensação do desgaste físico e a manutenção da coerência interna. Este investimento material e de energia no presente garantiria um resultado no longo prazo.

Em seguida, a autora aborda o comprometimento coercitivo, uma ligação do tipo afetivo individual e emocional com o grupo como um todo, envolvendo os relacionamentos sociais. Este grupo apresenta como relações que o caracterizam a renúncia a toda e qualquer relação que ameace a coesão do grupo e a busca da comunhão com outros membros do grupo (KANTER, 1968).

Kanter (1968) esclarece que o comprometimento de orientação do tipo controle social redefine o ambiente do sujeito, que reformula sua identidade para vir ao encontro dos princípios do grupo, de onde podem advir sentimentos negativos, como mortificação e substituição da identidade pessoal pela identidade do grupo ou organização, tornando-o, geralmente, inseguro, dependente de orientação, de direcionamento e de autoridade. De outro lado, se decorrentes os sentimentos positivos, haverá rendimento, pois o sujeito vincula suas prerrogativas a uma autoridade maior, seguindo rotinas e horários, ordenando a conduta pessoal para ajustar-se ao grupo e legitimando a organização.

Em seu artigo, Hrebiniak e Alutto (1972) registram que muitos estudos sobre profissionais que atuam em organizações argumentam que o conhecimento profissional é uma *commodity* delicada, a qual as organizações não conseguem controlar por meio de seus mecanismos burocráticos, sendo praticamente inevitáveis os conflitos observados. Ressaltam que pouca atenção empírica tem sido dada para que se conheçam as variáveis que determinam a percepção de autoridade, que, se conhecida, poderia contribuir para a melhoria do comprometimento dos profissionais com as organizações.

Em pesquisa realizada com 318 professores do ensino fundamental e médio e com 318 enfermeiros, os autores buscaram conhecer a relação entre fatores pessoais e profissionais e o comprometimento com as organizações empregadoras. Para eles a diferença mais significativa entre estes grupos está na formação educacional e nas habilidades características de cada ocupação. Porém são as similaridades que despertam interesse no estudo da relação do profissional com a organização (HREBINIAK; ALUTTO, 1972).

Em suas conclusões, Hrebiniak e Alutto (1972) ressaltaram a importância dos fatores relacionados ao papel profissional para explicar o comprometimento organizacional. Níveis de tensão, anos de experiência e insatisfação com as bases da organização são as variáveis mais relevantes para explicar o comprometimento como um fenômeno de troca, um intercâmbio, bem como um fenômeno estrutural, que depende da percepção do empregado quanto aos ganhos decorrentes do investimento no sistema de trabalho. Estes sugerem que se atente para pesquisas que envolvam o estudo do conteúdo dos papéis dentro das organizações e as várias pressões que ocorrem nesta dinâmica organizacional e recomendam pesquisas com outros grupos profissionais (HREBINIAK; ALUTTO, 1972).

Steers (1977) define comprometimento como a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Ele resalta a necessidade de se conhecer o processo de formação do comprometimento e de sua influência no espaço organizacional, dado que o tema vem recebendo atenção de gestores e analistas organizacionais, preocupados em melhorar o desempenho de seus empregados. Isso não sem razão, pois as pesquisas indicavam que comprometimento oferece mais garantias positivas no tocante ao *turnover* que a satisfação no trabalho, que empregados comprometidos produzem melhor que os não comprometidos e que comprometimento é um indicador de eficácia organizacional.

Para Steers (1977), a necessidade de novos estudos se deve à existência de poucos estudos sistemáticos voltados para o tema, dos raros repliques de estudos e do tratamento do comprometimento como variável dependente na maioria deles. Em decorrência, apresenta um modelo hipotético que inclui os antecedentes do comprometimento organizacional, como: características pessoais, características do

trabalho e experiências, e como consequentes, desejo em permanecer, intenção de ficar e retenção do empregado.

Para o autor, estes antecedentes abrangem três áreas da vida organizacional e o modelo que apresenta não está focado na tipificação do comprometimento, mas sim em prover uma avaliação que permita analisar a importância de cada antecedente. Como pontos de relevância que cercam o assunto, destaca: diversidade quanto à origem e natureza dos antecedentes do comprometimento organizacional; influência de aspectos como necessidade de sucesso e dependência organizacional; e percepção pessoal de importância para a organização (STEERS, 1977).

Mowday, Steers e Porter (1979) atestam o interesse dos cientistas sociais em relação ao conceito de comprometimento organizacional como variável relevante para se compreender o comportamento organizacional. Mas os estudos, segundo os autores, carecem de sistematização e definição metodológica, dificultando o consenso quanto ao conceito e à forma de medidas. Este interesse inclui esforços teóricos para explicar o construto e esforços empíricos para determinar os antecedentes e os consequentes do comportamento.

Os autores associam o comprometimento organizacional como a identificação e o envolvimento com uma organização em particular, caracterizada por forte crença e aceitação de suas metas e valores, disposição para esforçar-se em benefício dela e forte desejo em permanecer como seu membro (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Na construção conceitual, Mowday, Steers e Porter (1979) observam algumas tendências, como o comprometimento visto por uma abordagem comportamental, em que entende que as pessoas seriam moldadas por suas ações e que renunciariam às alternativas de ação para se ligarem à organização; e o comprometimento definido em termos de atitude, ou seja, a identidade da pessoa ligada com a organização, ou quando os objetivos da organização e os do indivíduo tornam-se crescentemente integrados ou congruentes. Visto como uma atitude, o comprometimento é diferente da satisfação com o trabalho, pois o primeiro se apresenta como um construto mais global, mais estável, desenvolvido de forma

lenta, porém mais consistente; e o segundo representa uma ligação com um aspecto ou alguns aspectos do trabalho, menos estável, mais suscetível a mudanças no ambiente de trabalho (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Na década de 1980, em seu estudo, Wiener (1982) apontou três características importantes que deveriam ser atendidas por um modelo teórico de comprometimento organizacional: definição precisa; integração teórica com outros construtos; e poder preditivo. Para o autor, isso não vinha sendo atendido pelos modelos propostos, faltando-lhes maior coerência, compreensibilidade e sistematização conceitual.

O autor apresentou um modelo teórico para o comprometimento individual, com bases na abordagem da identificação, que lhe parece mais consistente que o entendimento do comprometimento como um processo de motivação normativo, distinto de uma visão instrumental-utilitária, pressupondo que a internalização das pressões normativas, como um padrão moral, uma vez instituído, influenciaria o comportamento do indivíduo, independentemente de recompensas e punições (WIENER, 1982).

A abordagem da identificação compreende um construto atitudinal que intermedia antecedentes e consequentes do comportamento de origem afetiva, e não de origem cognitiva-calculativa, em que o comprometimento é entendido como um vínculo afetivo com metas e valores da organização, bem como com o sucesso dela, independente do seu valor instrumental (WIENER, 1982).

Wiener (1982) definiu três categorias que funcionariam como antecedentes da identificação organizacional: a) variáveis ligadas aos valores e às necessidades pessoais, a relação com o trabalho realizado e as experiências profissionais; b) desafios, *feedback*, interações sociais, atitudes do grupo, sendo possível que a satisfação no trabalho seja uma variável que influencie a relação entre características do trabalho e comprometimento; e c) dados demográficos, como idade, tempo de empresa.

As relações positivas destas variáveis com o comprometimento parecem refletir no crescimento e nas mudanças pessoais envolvidos no desenvolvimento da identificação (WIENER, 1982).

O autor ressaltava que, em relação aos consequentes do comprometimento, permanecem os indicadores de relação entre *turnover* e intenção de permanecer na organização e de baixa relação entre desempenho e comprometimento (WIENER, 1982).

Em meados da década de 1980, O'Reilly III e Chatman (1986) ressaltaram que na década anterior o construto *comprometimento organizacional* ocupou lugar de destaque dentre as pesquisas realizadas acerca do comportamento organizacional, mas este fato não resultou em um corpo teórico que definisse conceito ou conceitos de comprometimento, relacionando-os entre si e diferenciando-os de outros, inclusive quanto a seus componentes.

O'Reilly III e Chatman (1986) identificaram mais de 25 conceitos de comprometimento, formas diversas de medidas e utilização de diferentes termos para identificar um mesmo fenômeno. Estes autores já diferenciavam o comprometimento de outros conceitos que envolvem aspectos psicológicos como motivação, envolvimento, intenção de permanecer e identificação com os valores organizacionais, destacando o valor instrumental dessa identificação, ou seja, identificação com valores e metas visando ganho pessoal. Ainda, destacavam um tipo de ligação calculativa, como recompensas a partir de uma ligação moral, preditora de uma consonância de valores (O'REILLY III; CHATMAN, 1986).

Para O'Reilly III e Chatman (1986), naquela década os aspectos psicológicos do vínculo com a organização pareciam constituir interesse comum entre os pesquisadores, sendo tema recorrente na contextualização do comprometimento. Ao questionarem o mecanismo de desenvolvimento de um vínculo psicológico e suas bases, distinguem o processo de identificação, no qual, identificando-se com valores e objetivos do modelo, o indivíduo incorpora-o ao seu sistema cognitivo pessoal.

Assim como Kelman (1958), O'Reilly III e Chatman (1986) entendem que o indivíduo se referencia de três formas: *compliance* (observância, conformidade), ou instrumental, em que valores e as condutas são adotados apenas para obter recompensas; identificação ou afiliação, quando o indivíduo acredita nos valores e aceita tal influência para a manutenção de um bom relacionamento, sem

necessariamente adotá-los como seus, prevalecendo o desejo da afiliação; e internalização ou congruência de valores, ou seja, a influência é aceita porque os valores da organização e pessoais são congruentes. Cada uma delas representa uma dimensão do comprometimento e se apresenta como construto independente (O'REILLY III; CHATMAN, 1986).

Os autores alertavam para a importância de as organizações terem em seus quadros indivíduos que se comprometam além do instrumental, pois elas, em seu funcionamento, necessitam de: comportamentos de cooperação e de altruísmo e de contribuições espontâneas de seus empregados; comportamentos inovadores; performance além da obrigação, principalmente dos ocupantes de postos chave. Falhas no desenvolvimento do comprometimento entre indivíduo e organização acarretam custos para o aperfeiçoamento dos sistemas de controle, impactando o *turnover* (O'REILLY III; CHATMAN, 1986).

Em trabalho de pesquisa que realizaram com um grupo de empregados de uma universidade, utilizando questionário envolvendo questões de *compliance* (conformidade), identificação e internalização, O'Really III e Chatman (1986) concluíram que: o comprometimento baseado na internalização tem mais coerência dentro e fora das organizações, não se relacionando com o *turnover*; idem para comprometimento baseado na identificação, mas, existindo relação com o *turnover* e o comprometimento baseado na conformidade (*compliance*), não apresenta tal coerência e se relacionam diretamente com o *turnover*; e, no caso do comprometimento baseado na internalização e identificação há a intenção em permanecer na organização (O'REILLY III; CHATMAN, 1986).

Em pesquisa realizada com alunos de bacharelado para avaliar a participação em atividade extracurricular e com alunos de *Master in Business Administration* (MBA) para avaliar a participação na campanha anual de arrecadação, O'Really III e Chatman (1986) identificaram a presença dos três tipos de comprometimento psicológico, identificação, internalização e conformidade; constataram a relação de *turnover* e comprometimento com base na conformidade; e identificaram que os alunos comprometidos com base na identificação apresentavam maior participação extracurricular. Nos cursos de MBA, os alunos que mais arrecadaram foram aqueles

cujo comprometimento era baseado na internalização (O'REILLY III; CHATMAN, 1986).

O'Reilly III e Chatman (1986) recomendam três áreas que precisam ser clarificadas e estudadas: o processo pelo qual o comprometimento se estabelece; a atual dimensão psicológica do comprometimento; e a relação entre o comprometimento psicológico com a organização e as atitudes e comportamentos consequentes, como lealdade, persistência no emprego, baixos índices de absenteísmo e atividades extracurriculares.

Nos anos de 1990, destacam-se os trabalhos de Meyer, Allen e Gellatly (1990) e Meyer e Allen (1991). Os autores propõem a teoria das três dimensões do comprometimento: a afetiva, a de continuidade e a normativa do comprometimento. Todas são aqui compreendidas como o que caracteriza a relação entre indivíduo e organização, com implicações para a permanência, ou não, na organização. Ainda, estas três dimensões devem ser compreendidas como componentes do comprometimento, e não como tipos de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991).

Segundo Medeiros *et al.* (2003), no passado predominava nos estudos sobre comprometimento organizacional a abordagem atitudinal/afetiva, unidimensional. O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991), e o Modelo do Vínculo Psicológico do Empregado, de O'Reilly III e Chatman (1986), constituem o enfoque multidimensional do comprometimento (MEDEIROS *et al.*, 2003).

O modelo de Meyer e Allen (1991) norteará a pesquisa proposta por esta dissertação e será apresentado a seguir.

3.1.2 A Visão de Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991) em seus estudos sobre comprometimento organizacional realizados, nas décadas de 1980 e 1990, muito contribuíram para a compreensão do tema, incluindo a proposição de um modelo em que o comprometimento organizacional pode ocorrer em três dimensões: a afetiva, a normativa e a

instrumental. Eles ressaltavam a viabilidade de que o indivíduo assumia múltiplos comprometimentos dentro da organização.

Meyer e Allen (1991) entendiam que nessa altura dos estudos e pesquisas já havia consenso acerca da definição do que fosse “comprometimento”. Entretanto, ressentiam-se de que o modelo de medidas utilizado nem sempre correspondia à definição de comprometimento consensada, dificultando a síntese de resultados das pesquisas realizadas. Isso os levou a rever a teoria e a pesquisa sobre comprometimento organizacional, além de proporem um modelo capaz de contribuir para o entendimento da pesquisa existente e de fornecer uma estrutura para pesquisas futuras (MEYER; ALLEN, 1991).

Inicialmente, Meyer e Allen (1991) discutiram a natureza do comprometimento numa perspectiva atitudinal e comportamental. O comprometimento atitudinal constituiria um processo pelo qual as pessoas pensariam sua relação com a organização, percebendo a congruência entre seus valores e os dela e o comprometimento comportamental caracterizar-se-ia como um processo pelo qual o sujeito se prenderia à organização e como lidaria com isso.

No tocante ao comprometimento atitudinal, as pesquisas focavam a identificação das condições que antecederiam e contribuíam para o desenvolvimento do comprometimento e os comportamentos consequentes dele. No segundo caso, as pesquisas buscaram identificar as condições sob as quais o comportamento tenderia a se repetir uma vez exibidos e os efeitos de cada comportamento sobre a mudança atitudinal (MEYER; ALLEN, 1991).

Após examinar as diferenças entre as duas abordagens, Meyer e Allen (1991) observaram que no comprometimento atitudinal o comportamento decorrente influenciava as condições que contribuíam para estabilizar ou mudar este comprometimento. Na ótica do comprometimento comportamental, inferiu-se a probabilidade de que as atitudes resultantes do comportamento influenciariam a ocorrência do comportamento numa situação futura. Assim, ambos os comprometimentos atitudinal e comportamental, e suas relações complementares foram incorporados pelos autores ao modelo proposto. Para efeito conceitual,

adotaram o termo *comprometimento* para designar um estado psicológico que não se restringe à congruência de valores pessoais e organizacionais e o termo *comprometimento comportamental* para se referir à recorrência de um comportamento. A saber, ampliaram o conceito de comprometimento, entendendo-o como um estado psicológico que pode representar um desejo, uma necessidade e ou uma obrigação (MEYER; ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) identificaram, quanto ao aspecto conceitual, três bases recorrentes para definir comprometimento: vínculo afetivo, percepção de custos (percepção de consequências) e obrigação.

Quanto ao vínculo afetivo, o termo *comprometimento* descreve a orientação afetiva adotada pela organização. O instrumento de medida usado para mensurar este vínculo é o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), de Mowday, Steers e Porter. (1979), que revela adequação psicométrica e avalia fatores como concordância com os valores da organização, vontade de realizar esforço extra e ser parte da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Quanto à percepção de custos, e ou percepção de consequências, o comprometimento se deve ao reconhecimento por parte do indivíduo dos custos e ou consequências decorrentes da interrupção de determinada ação, o que garante sua continuidade, conforme trabalhos de Becker (1960) sobre as “linhas consistentes de atividade” e a teoria sobre *side-bets*; a orientação cognitiva do comprometimento, que dá base para a continuidade; e o emprego do termo *comprometimento calculativo*, que envolve os custos e benefícios de ser membro de um grupo. Em relação às formas de mensuração deste vínculo, os autores reconheceram problemas ao se avaliar a percepção de custo e ou de consequência (MEYER; ALLEN, 1991).

Em relação à obrigação, os autores informaram que esta é a menos comum. Nesse caso, o comprometimento em permanecer na empresa relacionar-se-ia a padrões morais que definem como moralmente certo ficar na empresa, independente de satisfação ou insatisfação em permanecer (MEYER; ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) propuseram a teoria dos três componentes do comprometimento, aqui compreendidos como o que caracteriza a relação entre o indivíduo e a organização, com implicações para a permanência, ou não, nela. Reafirmaram que estas três dimensões são compreendidas como componentes do comprometimento, e não tipos de comprometimento (MEYER; ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) clarificam que estas dimensões diferem quanto à natureza psicológica. Comprometimento afetivo se refere a uma ligação afetiva, à identificação e envolvimento do empregado com a organização, porque ele deseja. Comprometimento de continuidade se refere à consciência do empregado em relação aos custos e ou consequências ao deixar a organização, assim ele permanece por que precisa. Comprometimento normativo reflete um sentimento de dever, uma obrigação em permanecer na organização.

Sumarizando, as três concepções mais aceitas, conforme o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) são: dimensão afetiva, traduzida pelo desejo de permanecer na organização, que seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho; dimensão calculativa/instrumental, representada pela necessidade de permanecer na organização, desenvolvida a partir de dois fatores antecedentes, a magnitude e ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado; e dimensão normativa, que implica a obrigação moral de permanecer na organização, a qual corresponderia a um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e no social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Permanecer na organização é o caminho para retribuição.

3.1.3 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Steers (1977) considera insuficientes a sistematização e os repliques de estudos sobre comprometimento e ressalta o tratamento dado ao comprometimento como variável dependente na maioria dos estudos. Desse modo, propõe um modelo

hipotético que inclui os antecedentes do comprometimento organizacional, quais sejam, características pessoais, características do trabalho e experiências profissionais, e os consequentes, quais sejam, desejo em permanecer, intenção de ficar, retenção do empregado e desempenho.

Detalhando o modelo, Steers (1977) entende como características pessoais: idade, necessidade de sucesso e educação. Como características do trabalho, compreende: oportunidade de interação social e de *feedback* e os desafios do trabalho. Acrescenta que o comprometimento é influenciado pela natureza e qualidade das experiências profissionais decorrentes do período de permanência na organização.

Em pesquisa conduzida com 382 empregados de um hospital e 119 cientistas e engenheiros, Steers (1977) concluiu que é importante a influência dos antecedentes no comprometimento, conforme sugerido pelo modelo, mas que em relação aos consequentes os dados não foram conclusivos para desempenho profissional e respeito.

Wiener (1982) definiu três categorias que funcionariam como antecedentes da identificação organizacional: variáveis ligadas aos valores e às necessidades pessoais; relação com o trabalho realizado e as experiências profissionais, como desafios, *feedback*, interações sociais e atitudes do grupo, sendo possível que a satisfação no trabalho seja uma variável que influencie a relação característica do trabalho e comprometimento; e dados demográficos, como idade e tempo de empresa. As relações positivas destas variáveis com o comprometimento parecem refletir-se no crescimento e nas mudanças pessoais envolvidos no desenvolvimento da identificação.

Meyer e Allen (1991) apontam em seu estudo quatro antecedentes do comprometimento afetivo: características pessoais, características estruturais, características do trabalho e experiências profissionais.

Para Meyer e Allen (1991), quanto às características pessoais, a partir de instrumentos de medida, não são observadas relações consistentes com os dados

demográficos como idade, sexo e escolaridade, sendo modestas as relações encontradas com necessidade de afiliação, autonomia, ética pessoal no trabalho, interesse no trabalho etc.

Quanto às características estruturais existem indícios de relação entre o comprometimento e as organizações dotadas de processos mais descentralizados de decisão, de políticas e procedimentos normalizados e de papéis claros nas relações entre empregado e supervisor.

Quanto às características do trabalho, informam que não há uma sistematização que permita comparações (MEYER; ALLEN, 1991), mas os autores argumentam que programas de treinamento e desenvolvimento podem influenciar o comportamento normativo, uma vez que os investimentos feitos nessa direção podem suscitar nos empregados um sentimento de obrigação.

Quanto às experiências profissionais, muitas são as variáveis que se correlacionam com o comprometimento: expectativas ao entrar para a organização, igualdade na distribuição de recompensas, dependência da organização em relação ao empregado, suporte organizacional, clareza da função, liberdade de conflitos e reconhecimento e acompanhamento do supervisor. As competências observadas são: alcance de objetivos, autonomia, justiça nas recompensas, extensão do trabalho, oportunidade de crescimento e de expressão (voz), participação nos processos de decisão e reconhecimento (MEYER; ALLEN, 1991).

Para Meyer e Allen (1991), as variáveis poderiam ser agrupadas em aquelas que satisfazem a necessidade física e psicológica do indivíduo; e aquelas que contribuem para que este se sinta competente em seu trabalho na organização.

Meyer, Stanley e Topolnytle (2002) realizaram um estudo baseado em uma meta-análise sobre os antecedentes, correlatos e consequentes das dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento, conforme o modelo de Meyer e Allen (1991), concluindo que as variáveis demográficas apresentam baixa correlação com as três formas de comprometimento. Idade e tempo de permanência na empresa apresentam uma correlação positiva, ainda que fraca. Entretanto, os autores

observaram diferenças interessantes entre os estudos realizados dentro e fora da América do Norte. A variável idade esteve mais fortemente correlacionada com a dimensão calculativa fora da América do Norte. De forma contrária as variáveis idade e tempo de permanência na empresa correlacionaram-se menos com a dimensão normativa fora da América do Norte. Quanto à variável controle externo do trabalho, apurou-se uma correlação negativa com o comprometimento afetivo com a organização, havendo poucos estudos disponíveis que permitissem a condução de análise de subgrupos (MEYER; STANLEY; TOPOLNYTLEY, 2002).

Meyer, Stanley e Topolnytle (2002) relataram ainda que correlações envolvendo experiência profissional são mais significativas que aquelas que se relacionam a características pessoais e relacionam-se mais com a dimensão afetiva do comprometimento e, de forma contrária, com a dimensão calculativa. Ainda, a correlação entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento normativo é mais significativa em estudos conduzidos fora da América do Norte. As variáveis que envolvem possibilidades, alternativas de investimento e transferência de habilidades e educação correlacionaram-se de forma mais significativa com a dimensão calculativa.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) apresentam como antecedentes do comprometimento organizacional para a base de comprometimento afetivo: características pessoais, características do cargo, microfatores constituídos pela percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder, macrofatores, como oportunidade de crescimento na carreira e do progresso profissional, sistema justo de promoções, influência da organização empregadora e percepção de suporte organizacional.

Estes elementos seriam facilitadores do comprometimento em bases afetivas, que se positivos impactariam favoravelmente a produtividade e resultados organizacionais; contrariamente, poderiam comprometer o desempenho e, conseqüentemente, os resultados esperados, em função do impacto negativo, traduzido por menor desempenho, menor esforço no trabalho, maior rotatividade e aumento do número de faltas e atrasos (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Siqueira e Gomide Jr. (2004), no tocante à base de comprometimento de continuidade / calculativo, registram que os antecedentes referentes a esta base de comprometimento não se encontram suficientemente consolidados, mas apontam como antecedente para esta base a inexistência de ofertas atrativas de novo emprego, tempo de trabalho na empresa, esforços investidos no trabalho e vantagens econômicas no atual emprego.

Quanto aos antecedentes para a base de comprometimento normativo, têm-se a socialização cultural e a socialização organizacional, em que o sentimento de obrigação de estar em uma organização advém da internalização de pressões culturais, da família e da própria organização (WIENER, 1982). Os benefícios recebidos pelo empregado causam uma sensação de dívida na relação com a empresa, o que o leva a comprometer-se e a agir com reciprocidade, até que “sinta” não haver mais débito (WIENER, 1982).

Na próxima seção, apresentam-se a perspectiva da gestão de pessoas no Brasil e as práticas de recursos humanos, descrevendo-se aquelas que constituem objeto desta pesquisa.

3.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas em uma perspectiva histórica no Brasil, as práticas de recursos humanos, destacando-se as de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de cargos e salários (remuneração, plano de carreira e benefícios), avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação que constituem os assuntos a serem abordados nesta seção.

3.2.1 Gestão de Pessoas: Perspectiva Histórica No Brasil

Para Gil (2006), entende-se por gestão de pessoas a função gerencial centrada no alcance de objetivos pessoais e organizacionais. Trata-se de expressão cunhada no século XX, seguindo-se à Administração de Pessoal, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos. Nesta última, o indivíduo é visto não apenas como mais um recurso.

Gil (2006), ao analisar a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil, divide-a em seis períodos: de 1890 a 1930; de 1930 a 1950; de 1950 a 1964; de 1964 a 1978; de 1978 a 1989 e década de 1990.

De 1890 a 1930 - predominava no Brasil a população rural, numa economia marcadamente agrícola, mas que, em função da presença de trabalhadores europeus em São Paulo e no sul do país, conheceu a força do movimento sindical, evidenciado principalmente pelas greves de 1907 e de 1917 (GIL, 2006). Este período caracteriza-se por não existir uma área específica de recursos humanos e pela inexistência de legislação acerca das relações de trabalho, constituindo a fase pré-jurídica, conforme Sarsur (1999).

De 1930 a 1950 - marcado pela criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a função de cuidar dos problemas trabalhistas, e do Departamento Nacional do Trabalho, voltado para a previdência social e por melhores condições de trabalho. A Constituição de 1937 “estatiza os sindicatos” e proíbe as greves. Em 1943, tem-se a Consolidação das Leis do Trabalho (GIL, 2006). Sarsur (1999) caracteriza este período como a fase burocrática, em função dos departamentos de pessoal criados para cuidar do atendimento à legislação. A Administração de Pessoal centrava-se em papéis, predominantemente legalista, disciplinadora (GIL, 2006).

De 1950 a 1964 - corresponde à fase de industrialização do Brasil, de implantação da indústria automobilística. Em seu bojo, “surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e conscientização dos trabalhadores” (GIL, 2006, p. 54). Para Sarsur (1999) e Tose e Marras (2012) este período corresponde à fase tecnicista, com o surgimento da figura do gerente de relações industriais. A função de recursos humanos alcança o *status* orgânico de gerência, trazendo benefícios para as relações de trabalho. Introduzem-se as práticas de recursos humanos de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros. Entretanto, vale ressaltar, conforme Gil (2006), que muitas dessas gerências foram ocupadas por profissionais antes chefes de pessoal. Portanto, em alguns casos não houve a esperada mudança de gestão.

De 1964 a 1978 - ressaltam-se fatos históricos, como: o golpe militar de 1964, fortalecendo a submissão dos sindicatos ao Ministério do Trabalho; o milagre econômico, constituição de grandes empresas; e, a partir de 1973, a derrocada econômica, a escassez de mão de obra e as manifestações operárias. Iniciava-se a etapa de valorização de das práticas de recursos humanos até então pouco valorizadas (GIL, 2006). Para Sarsur (1999), corresponde à fase sistêmica, quando os recursos humanos se tornaram parte do organograma das empresas enquanto uma área definida.

De 1978 a 1989 - tem-se um período marcado por dificuldades econômicas, movimentos sindicais e inflação, em que foram privilegiadas técnicas voltadas para a redução de custos (*downsizing*, reengenharia e remuneração variável) o que impactou diretamente a redução das atividades de recursos humanos (GIL, 2006). A década de 1980, de acordo com Sarsur (1999), foi marcada pelo sindicalismo e por alterações nas relações de trabalho.

Década de 1990 - foi historicamente marcada por dificuldades econômicas, desemprego, globalização, terceirização e desenvolvimento da informática. Observa-se a simplificação das atividades de recursos humanos, embora não possa ser desconsiderado o esforço inovador de algumas empresas (GIL, 2006). Os profissionais dos recursos humanos se viram premidos a repensar suas práticas em função das mudanças globais (SARSUR, 1999). Considerada por Tose e Marras (2012) uma fase estratégica, as ações de recursos humanos se caracterizam por preocupações de longo prazo com o trabalhador, e a posição gerencial de recursos humanos sai do nível tático para ocupar níveis estratégicos.

Lacombe e Tonelli (2001) apontam pesquisas que identificam que o pensar estratégico dos recursos humanos ainda engatinhava no final dos anos de 1980 e que muitas das práticas de recursos humanos ainda não faziam parte da realidade das empresas brasileiras na década de 1990. Havia grande diversidade no pensamento dos especialistas, o que contribuiu, na opinião dos autores, para a heterogeneidade encontrada nas práticas de gestão de recursos humanos entre as empresas nacionais.

Gil (2006) também aborda a fase de transição do administrador de recursos humanos para o de gestor de pessoas para atender às novas demandas. Ele aponta os novos papéis a serem desempenhados pelos profissionais de recursos humanos: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade e *coach*. Ainda segundo o autor, o profissional precisa adquirir novas competências, quais sejam: focar no cliente interno e no externo; adequar-se às novas tecnologias; ser ágil nas tarefas rotineiras; ocupar-se da justiça nas recompensas e não apenas financeiras; preocupar-se com a qualidade de vida do trabalhador e com o ambiente de trabalho; trabalhar na direção do alcance dos objetivos organizacionais, individuais e de clientes; atuar como agente de mudança; imprimir clima da parceria; contribuir para a competitividade da organização; e privilegiar o comportamento ético e socialmente responsável (GIL, 2006).

Neste cenário de globalização e de conseqüente competitividade, em tempos e ambientes instáveis e competitivos, os recursos humanos passam a demandar estratégias diferenciadas de atração e retenção. Corroborando com Bastos (1993), Gil (2006) aponta a necessidade das organizações no tocante a empregados comprometidos com os objetivos organizacionais, pois estes se tornam um diferencial, podendo contribuir, ou não, para o sucesso organizacional.

Fleury (1985) enfatizava a lentidão e desorganização das empresas brasileiras para fazer frente a esse conjunto de eventos, em parte, explicadas pelas condições político-econômicas, pela ausência de competência técnica em seus quadros e pelo desinteresse de administradores em criar ameaças futuras aos seus cargos.

Na década de 1990, Carneiro (1994) salientava o muito a ser feito num espaço de tempo não muito grande. Acrescentava que, apesar da evolução do conceito para recursos humanos enquanto função nas organizações, uma responsabilidade de todos que nela trabalham, persistiam as discussões sobre ser uma área ou um departamento, num momento em que as mudanças nas relações de trabalho e nas estratégias organizacionais, convergiam para a necessidade de promover a interação nas organizações, para o funcionamento sistêmico, para a busca de

objetivos comuns e para a valorização e o respeito pelas pessoas, conforme destacado por Bastos (1993).

Segundo Curado, Wood e Lins (1995), a ausência de um volume representativo de pesquisas sobre a gestão de recursos humanos no Brasil constituía um dificultador para uma avaliação de como suas práticas evoluíram ao longo do tempo. Em pesquisa anterior, realizada por Curado, Wood e Lins (1995) com dirigentes da área de recursos humanos, os autores identificaram o predomínio de atuação de recursos humanos voltada para questões trabalhistas e operacionais; as políticas e práticas não eram claramente formuladas ou sistematizadas; em 61% das empresas a área de recursos humanos era estruturada como departamento de pessoal; havia baixa utilização do recrutamento interno (12%); e o treinamento e a administração de carreiras também eram pouco significativos. Salários e avaliação de desempenho constituíam as funções presentes em poucas empresas, não contemplando a visão de longo prazo (CURADO; WOOD; LINS, 1995).

Após abordar a trajetória da gestão de pessoas no Brasil, detalham-se a seguir, as práticas de recursos humanos.

3.2.2 Práticas de Recursos Humanos

Por definição, práticas de recursos humanos “são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a tomada de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2002, 2008, p. 55-56) ou “acepção de hábito, rotina ou ação, ou ainda, atividades componentes das políticas de recursos humanos”, conforme Demo (2012, p. 36), que visam a atender aos processos de gestão de pessoas, voltados aos recursos humanos que são os empregados das organizações, promotores do desempenho organizacional (LIMONGI FRANÇA, 2014). Para Dutra (2008) as práticas de recursos humanos podem ser classificadas, quanto à natureza de seus objetivos, em: movimentação, referentes a toda ação de movimento da pessoa relativa à organização; processos de desenvolvimento, que são aqueles que objetivam oportunizar o desenvolvimento de pessoas e organizações; e valorização, que visam

a criar “parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas em sua relação com a empresa” (DUTRA, 2008, p. 56).

Os processos de movimentação compreendem as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, recolocação. Os de desenvolvimento compreendem as práticas de capacitação, carreira, desempenho. Os processos de valorização compreendem as práticas de remuneração, premiação, benefícios (serviços e facilidades) (DUTRA, 2008).

Anteriormente, Carneiro (1994) destacava a importância de políticas claras de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas e da organização, orientação das pessoas, benefícios, política de salários, avaliação de desempenho, programas de incentivo, relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida, para a adequada aplicação das práticas. Mas Pontes (2002) ressalta que é preciso que se reconheça que as empresas se encontram em fases diferentes de desenvolvimento. Portanto, no tocante às práticas a aplicação dos conceitos deve ser proporcional ao grau de avanço organizacional e que no tocante à administração de pessoas as práticas de recursos humanos são de grande relevância e devem funcionar de modo integrado.

Em seu trabalho para desenvolver e validar a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, Demo (2012) identificou seis práticas, categorizadas a partir da análise de conteúdo de Bardin (1977)¹, conforme citado pela autora: recrutamento e seleção (recrutamento interno, externo, processos seletivos, visando à harmonização de pessoa, cargo e organização); envolvimento (relacionamento, reconhecimento em forma de elogios e participação na tomada de decisões, fortalecendo vínculo afetivo com a organização); treinamento, desenvolvimento e educação (treinamentos internos e externos, patrocínio total ou parcial para cursos de formação e curso de idiomas, estimulando a aprendizagem continuada); condições de trabalho (benefícios, plano de saúde e acesso à tecnologia, provendo boas condições de trabalho); avaliação de desempenho e competências (avaliação

¹ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

para tomada de decisão quanto a promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento); e recompensas (salário, bônus e participação nos lucros).

Como observado, os subsistemas da área de recursos humanos são agrupados de forma diferenciada por autores diversos, como Marras (2000); Pontes, (2002); Bohlander, Snell e Sherman (2003); Dutra (2008); Lacombe (2011); Demo (2012); Pequeno (2012); Carvalho, Nascimento e Serafim (2012). Para efeito desta pesquisa, descrevem-se as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de cargos e salários (plano de carreiras, remuneração, benefícios), avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação que constituem práticas da empresa pesquisada.

3.2.2.1 Recrutamento e Seleção

Recrutar e selecionar pessoas para as organizações é uma das atribuições da área de Recursos Humanos quando da existência de vagas a serem preenchidas nas organizações, em decorrência de rotatividade, aumento de quadro, planejado ou circunstancial, aposentadoria, morte e demissão, dentre outros fatores (SPINA, 1991; MARRAS, 2000), visando sempre à melhor escolha, dentre as alternativas possíveis, com vistas à produtividade e aos resultados organizacionais positivos (SPINA, 1991). É uma prática responsável pela entrada do capital humano na empresa, que, por conseguinte, manterá ou ampliará as competências existentes (LACOMBE, 2011).

Os processos de recrutamento e seleção demandam a descrição do cargo e do perfil do ocupante do cargo, destacadas as características pessoais e profissionais, para que possa ser definida a metodologia de trabalho a ser desenvolvida (MARRAS, 2000; SPINA, 1991). No caso do recrutamento, é preciso definir: a modalidade, se interno, externo ou misto; os meios de divulgação da vaga; e as fontes de recrutamento (SPINA, 1991; LACOMBE, 2011). Estas decisões levarão em conta: o grau de dificuldade de preenchimento da vaga; a realidade de mercado, se o salário é ou não competitivo; e o nível de especialização exigido (SPINA, 1991; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012).

O recrutamento interno, que é uma prática de valorização dos empregados, propicia a movimentação dentro da organização, influencia o clima organizacional e eleva a motivação do grupo. Implica o aproveitamento de profissional do mesmo setor ou de outros da organização. O recrutamento externo contribui para a oxigenação organizacional, permitindo a troca de experiências entre os profissionais. Todavia, independente da modalidade definida, não há dúvidas quanto à importância de que se dê ampla divulgação às oportunidades disponibilizadas pela organização em se tratando do recrutamento interno (SPINA, 1991; LACOMBE, 2011). Lacombe (2011) alerta para a importância de um bom clima organizacional e de boa comunicação interna, pois os preteridos permanecerão na empresa.

Na esfera pública, este processo recebe a denominação de “provimento de cargo público”, que apresenta como requisitos básicos do candidato: nacionalidade brasileira, gozo dos direitos políticos, quitação com as obrigações militares e eleitorais, nível de escolaridade compatível ao cargo pretendido, idade mínima de 18 anos e aptidões física e mental (SANTOS, 2007). As vagas porventura existentes decorrem de processos de exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria e posse em outro cargo que não possa ser acumulado com o anterior e falecimento (SANTOS, 2007).

É de responsabilidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), a partir de 1995, autorizar a realização de concursos públicos, com vistas “à renovação do quadro de pessoal, o fortalecimento e a valorização das carreiras de Estado” (BRESSER PEREIRA, 2002, p. 270). Ainda, conforme o autor prevalece a política de concursos anuais, de acordo com as portarias que apresentam o quantitativo para os próximos anos.

No processo de seleção de empresas não obrigadas ao concurso público, caberá ao selecionador eleger os meios e as técnicas a serem adotadas, que devem apresentar alto grau de confiabilidade. Esta fase pode incluir teste escrito e ou prova de conhecimentos, teste prático ou testes técnico-profissionais, entrevista técnica com o setor requisitante, entrevista psicológica, testes psicológicos, dinâmica de grupo e outras técnicas de avaliação que forneçam informações relevantes e contribuam para diminuir a margem de erro no processo seletivo (SPINA, 1991;

LACOMBE, 2011). Exige-se também que os concursos públicos sejam seletivos. São considerados aprovados os candidatos que atingem pelo menos as notas mínimas e se classifiquem dentro do limite de vagas existentes (BRESSER PEREIRA, 2002).

Ainda que constituído por processos diferenciados, simples ou mais complexos, o de recrutamento e seleção se faz presente nas organizações públicas e nas sociedades de economia mista (concursos públicos) e privadas (LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012). Constata-se a interdependência entre os processos de recrutamento e de seleção: bons recrutamentos podem gerar bons resultados nos processos seletivos, assim como recrutamentos ineficientes podem comprometer os processos de seleção (SPINA, 1991; LACOMBE, 2011).

Neste cenário de contratação (público ou privado), o candidato a ser admitido pode ou não atender a todos os critérios desejados. O subsistema de treinamento e desenvolvimento descrito a seguir constitui uma alternativa, no contexto da gestão de pessoas, para o desenvolvimento da competência organizacional (PEQUENO, 2012).

3.2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Este subsistema está voltado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao exercício funcional. Visa a diminuir e ou eliminar o *gap* entre o desempenho observado e o desempenho esperado no cargo, alavancando o desempenho e propiciando o crescimento profissional. Suas ações, assim como nos demais subsistemas, são pautadas pelos objetivos organizacionais, no longo ou no curto prazo, advindos de projetos de expansão, mudanças tecnológicas e demandas de mercado, abrangendo aspectos técnicos e comportamentais (MARRAS, 2000).

Treinar e desenvolver seus empregados apresenta-se como uma necessidade para as organizações que precisam produzir (LACOMBE, 2011), além de contribuir como estratégia motivacional e de retenção do empregado (PEQUENO, 2012).

Pequeno (2012) cita como diferenças entre treinamento e desenvolvimento: o primeiro visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho do seu cargo. Tem função corretiva, foca no curto prazo, está voltado ao cargo e é específico e pontual. O segundo objetiva o crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização. Apresenta função preventiva, foca no médio e no longo prazo, é voltado à pessoa e procura atender à totalidade, sendo mais abrangente. De qualquer modo, numa visão de cliente interno, deve prevalecer o espírito de parceria, as atividades de treinamento e desenvolvimento não devem constituir atendimento de emergência, mas serem exigentes em relação à qualidade do atendimento, com vistas ao alcance dos objetivos propostos (LACOMBE, 2011).

No setor público, a política de capacitação dos servidores é responsabilidade do MARE, a partir de 1995, cabendo-lhe elaborar uma política para a capacitação dos servidores públicos federais (BRESSER PEREIRA, 2002). Neste caso, “a noção de desenvolvimento está associada à questão da formação e do treinamento do servidor” (SANTOS, 2007, p. 104), em que o primeiro contempla o desenvolvimento de aptidões múltiplas (técnicas, administrativas, interpessoal e política) e a segunda abrange a própria função do servidor (SANTOS, 2007). Busca-se com esta prática ampliar a competência e a empregabilidade dos servidores, cabendo a cada ministério e órgão vinculado a autonomia e a responsabilidade por complementar a formação dos servidores e por sua permanente atualização (BRESSER PEREIRA, 2002).

O processo (no âmbito público ou privado) inclui a etapa diagnóstica para a identificação das necessidades de treinamento (a quem e o que treinar), a de planejamento e programação de treinamento, a de execução e a de avaliação. É fundamental que este subsistema interaja com todas as demais funções envolvidas na gestão de pessoas na várias etapas (CARNEIRO, 1994; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012). Porém, Pequeno (2012) não desconsidera o treinamento informal em serviço, que vai do observar o trabalho do colega à troca de informações, de forma não estruturada e não controlada.

Na etapa de planejamento e programação de treinamento, tem-se que os treinamentos podem ser classificados de acordo com a pessoa que o ministra, conforme as técnicas adotadas - expositiva, prática, vivencial e a distância - e quanto à forma de execução - no trabalho, interno, externo, treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada e a distância (CARNEIRO, 1994; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012).

Quanto à avaliação dos resultados, Pequeno (2012) reporta-se ao modelo de Kirkpatrick (1970) e destaca: avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de mudança de comportamento e avaliação de resultados.

Neste cenário de mudança e competitividade, o comportamento dos profissionais encaminha-se no sentido de buscar o autodesenvolvimento, trazendo para si a gestão do seu desenvolvimento e carreira, motivados pela necessidade de manter-se competitivo no mercado de trabalho e pelas práticas organizacionais focadas no desenvolvimento de profissionais que fazem parte dos projetos de futuro das organizações. Entretanto, no processo de autodesenvolvimento as empresas têm seu papel de facilitadoras e apoiadoras, mas, predominantemente, atuarão conforme seus interesses e necessidades (LACOMBE, 2011).

Para Bresser Pereira (2002), a capacitação associada à avaliação de desempenho e à remuneração representa papel relevante na política de recursos humanos proposta para o servidor. Portanto, programas adequados de treinamento e desenvolvimento podem contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias deste grupo, mas precisam apoiar-se em outros subsistemas, dentre eles a administração de cargos e salários, que contempla plano de cargos e salários, remuneração e benefícios para reter e fixar essas competências (PEQUENO, 2012)..

3.2.2.3 Remuneração, Benefícios e Carreira

Pontes (2002) ressalta que as questões relativas a salários, remuneração e carreira precisam estar alinhadas ao planejamento estratégico, pois não haverá êxito sem o apoio da alta administração. Ainda, precisam estar modificadas em sua forma de aplicação, tornando o processo mais participativo. Em função da importância que

atribui a esta prática de recursos humanos, o autor a considera básica. Para ele, é a partir dela que devem ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e de potencial, etc. (PONTES, 2002).

A administração adequada e competente dos cargos e salários contribui para a atração e retenção de bons profissionais. A percepção pelo empregado de injustiça em sua remuneração - ou seja, ausência de equidade interna e de coerência externa com o mercado - leva à desmotivação, impactando os resultados. É preciso manter um plano de cargos e salários estruturado, atualizado, em sintonia com o mercado e que leve em conta variáveis como área de atuação e o mercado concorrente, visando proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento da produtividade e controle dos custos de mão de obra (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012), o que constitui uma grande e complexa tarefa (PONTES, 2002).

Lacombe (2011) ressalta as vantagens de um plano de cargos e salários adequadamente elaborado, pois dá “transparência e solidez à política salarial”, permitindo aos empregados que conheçam os critérios para a evolução salarial, interferindo positivamente na motivação e à empresa domínio do seu quadro funcional.

De modo geral, para Pontes (2002), a elaboração de um plano de cargos e salários deve observar as etapas de planejamento (contemplando a elaboração do plano de cargos e salários, a discussão com as gerências e a aprovação) e a divulgação aos empregados.

Na etapa de planejamento, no tocante à elaboração do plano de cargos e salários, Pontes (2002) destaca alguns pontos fundamentais como: análise dos cargos, abrangendo a coleta de dados; descrição dos cargos; especificação, classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais; e catálogo de cargos. Em relação às demais práticas de recursos humanos, a análise de cargos apresenta interface com: gestão da remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, segurança no trabalho e plano de carreiras. Pode referenciar contestações em reclamações trabalhistas, o que justifica a atenção a esta etapa de trabalho, que demanda tempo e cuidado (PONTES, 2002).

No tocante à gestão pública, os cargos públicos são: de provimento efetivo, ocupado de forma permanente, mediante aprovação em concurso público, e, após a posse, aprovação em estágio probatório, após um período de três anos; de provimento em comissão, de ocupação transitória, caracterizando-se como de livre nomeação e exoneração; e vitalícios, que se aplicam a magistrados, membros do Ministério Público, ministros do Tribunal de Contas e assemelhados de outras esferas governamentais (SANTOS, 2007).

Para Pontes (2002), à etapa de análise de cargo segue-se a avaliação dos cargos, incluindo-se a escolha dos cargos-chave e a formação do Comitê de Avaliação para a avaliação dos cargos-chave e dos demais cargos. Esta etapa, em que se define o valor de cada cargo na organização, permite que os cargos sejam hierarquizados e pode ser feita pelos diferentes métodos, quantitativos e qualitativos (PONTES, 2002).

Destacam-se entre os métodos qualitativos o de escalonamento (*job ranking*) ou método da comparação simples, e o das categorias predeterminadas (*job classification*). Salientam-se entre os métodos quantitativos: o da comparação de fatores (*factor comparison*) e o do sistema de pontos. Ainda que simples e econômico, o primeiro apresenta baixo grau de precisão, o segundo não se aplica a cargos complexos, o terceiro mantém a subjetividade ao atribuir valores monetários ou pontos a cada fator (PONTES, 2002) e o quarto é o mais popular, em razão de sua objetividade e precisão. Sua utilização segue as seguintes etapas: escolha dos fatores de avaliação; ponderação dos fatores de avaliação; definição dos graus de cada fator; avaliação dos cargos; e definição das faixas salariais (PONTES, 2002; PEQUENO, 2012). Estes instrumentos permitem avaliar o equilíbrio interno do plano de cargos e salários.

Em seguida, tem-se a pesquisa salarial, compreendendo a devida escolha dos cargos e das empresas a serem pesquisados; a elaboração do manual de dados coletados; a coleta de dados; a tabulação de dados; a análise dos resultados; e o relatório contendo os resultados para as empresas participantes. Para Pontes (2002), quando da realização da pesquisa salarial visando ao equilíbrio externo, esta deve conter: os cargos de referência e que constituam uma amostra significativa em

cada faixa salarial da empresa; definir e convidar as empresas para a coleta de dados, o que pode ser feito por meio de questionários, entrevistas e visitas; preparação do manual de coleta de dados; tabulação e tratamento estatístico dos dados; e análise dos resultados e recomendações.

A partir da pesquisa, para Pontes (2002), será definida a nova estrutura salarial, composta por: cálculo da curva básica, determinação do número de graus, cálculo das amplitudes dos graus e análise de sobreposição dos graus. Realiza-se, então, o enquadramento dos cargos, em consonância com a política salarial e de remuneração, que orientarão a administração de cargos e salários da organização quanto a remuneração variável e benefícios, periodicidade para a revisão do plano de cargos e salários, salário de admissão, percentuais para promoção horizontal, promoção vertical, promoção diagonal (troca de classe e simultaneamente de área) (PEQUENO, 2012), função comissionada e gratificação de função (PONTES, 2002).

Pontes (2002) ressalta ainda as carreiras profissionais, definindo a sucessão de cargos, a divulgação das carreiras aos empregados, a definição do planejamento dos recursos humanos, o programa de desempenho e de treinamento e desenvolvimento e a participação nos lucros ou resultados, contemplando a definição da estrutura do programa.

A remuneração se decompõe em recompensa fixa, remuneração variável e benefícios, que, juntas, compõem a remuneração global, ou total (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012).

Lacombe (2011) e Marras (2000) apresentam o conceito de remuneração funcional e de remuneração estratégica. Para eles, quanto às formas de remuneração, predomina a remuneração funcional, havendo algumas empresas que praticam a remuneração estratégica, ou seja, remuneração vinculada a metas e aos objetivos estratégicos da organização. Neste caso, são definidos padrões de desempenho que sejam válidos, compreensíveis, mensuráveis, atingíveis e compreendidos em um determinado período.

A remuneração pode ser individual, para grupos ou para unidades, em forma de participação nos resultados, de participação acionária ou de certificação de habilidades, por competência. Pequeno (2012) acrescenta as comissões e similares e os incentivos de longo prazo, como bônus de retenção, bônus diferido, ações fantasmas, luvas e bônus por desempenho. Em relação a estes últimos, ressalta as vantagens e enumera também as desvantagens, citando: limitação quando utilizado como ferramenta única de incentivo e risco de criar equipes mercenárias, que trabalhem unicamente quando movidas por dinheiro ou por um bônus. Nos sistemas mistos de remuneração, à remuneração funcional soma-se parcela variável (LACOMBE, 2011; MARRAS 2000).

Lacombe (2011) ressalta que o sistema de remuneração funcional recebe críticas, dado estar focado no cargo e não no desempenho da pessoa, podendo gerar insatisfações, e por isso, a tendência observada a vincular os resultados às metas e à estratégia da empresa, no que corrobora Pequeno (2012). Este enumera como vantagens a flexibilidade na estrutura salarial; *empowerment* do funcionário; aumento no comprometimento, por que desse modo, o empregado é capaz de se autoavaliar e acompanhar o desempenho da empresa.

Segundo Lacombe (2011), em algumas organizações, neste subsistema encontram-se os benefícios ou remuneração indireta, que, juntamente, com os salários, compõem a remuneração do empregado e atendem aos interesses destes e das organizações, como: a diminuição do estresse, manutenção da rotatividade em níveis mais baixos e produtividade do empregado. Dentre os benefícios mais usuais podem ser citados: seguro de vida em grupo, tíquete refeição e tíquete restaurante, cesta básica, assistência médica e odontológica, ambulatório na empresa, clube para empregados, percentual de retorno de férias (além do legal), complementação de aposentadoria, auxílio-creche, bolsa de estudos, auxílio-funeral, atividades culturais e recreativas, flexibilidade no horário de trabalho e benefícios para executivos de alto nível, incluídos os benefícios decorrentes da posição, do status, do reconhecimento, das condições de trabalho (LACOMBE, 2011). Existem benefícios concedidos por liberalidade da empresa, outros são advindos de negociações e acordos sindicais, variando as concessões conforme a realidade de cada empresa e seu posicionamento no mercado (MARRAS, 2000).

Lacombe (2011, p. 202) alerta que “a remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho para o empregado e pelo prazer que proporciona, mas sinaliza o valor que a empresa atribui a seu pessoal”, que constituem, para Pequeno (2012), as recompensas imateriais.

Observam-se como tendências na gestão da remuneração, conforme Pequeno (2012): a substituição da abordagem tecnicista, que enfatiza os meios, pela abordagem estratégica, que enfatiza os fins; atração e retenção de pessoas; e foco se deslocando de cargos para pessoas. Estas se traduzem na dinâmica organizacional pela remuneração por competências e os planos de carreira.

Na esfera pública, entende-se remuneração, de acordo com o Regime Jurídico Único, “como o vencimento do cargo acrescido das vantagens pecuniárias estabelecidas em lei” (SANTOS, 2007, p. 109). As vantagens são compostas pelas indenizações (ajudas de custo, diárias e transporte), gratificações (retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento e gratificação natalina) e adicionais: por tempo de serviço, pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas, pela prestação de serviço extraordinário, noturno, de férias e outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho (SANTOS, 2007). O autor apresenta ainda como vantagens sociais o vale-transporte, vale-refeição e assistência médica gratuita e como vantagens pecuniárias tempo de serviço, insalubridade, número de dependentes.

Para Bresser Pereira (2002), faz parte da política remuneratória das carreiras de nível superior diminuir a diferença salarial entre servidores públicos e associar remuneração e desempenho com foco em resultados, mantendo controle sobre o orçamento de pessoal.

No tocante aos planos de carreira, tem-se a carreira que o indivíduo traça para si mesmo, vinculado ou não a uma organização, e aquela que a organização traça para o empregado, na qual, ainda que contemple interesses pessoais, vão predominar os interesses e possibilidades organizacionais (PEQUENO, 2012). De um lado, cabe às organizações a definição do plano de carreiras; de outro, carreira é

assunto de decisão do trabalhador (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011). Entretanto, para Limongi França (2014) não predomina um histórico onde o empregado planeje sua vida profissional, seja por entendê-la como algo que acontecerá naturalmente, ou por ausência de estímulo. Em decorrência, os empregados podem vir a enfrentar situações de desconforto profissional, ter uma visão limitada de alternativas e mesmo cair em armadilhas profissionais.

Depois da consolidação do plano de cargos e salários, base para a formulação do Plano de Carreiras, o próprio plano de salários passa a constituir assunto confidencial nas organizações, o que impossibilita ao trabalhador conhecer suas perspectivas ou não de crescimento. Ou seja, como se preparar para crescer na organização quando os caminhos são desconhecidos? Mantido o sigilo dos salários individuais, muito do plano de cargos e salários pode ser dado a conhecer (PONTES, 2002), o que para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) é prática em algumas empresas.

Conceitualmente, em relação ao planejamento de carreira, tem-se um processo de identificação pelo empregado das oportunidades de crescimento e este se prepara na direção de conquistar as metas de carreira e o caminho para alcançá-las (PONTES, 2002): “instrumento que organiza e constrói as trajetórias das funções existentes na empresa, em termos de evolução profissional, as quais os colaboradores deverão trilhar para atingir posições de maior responsabilidade e prestígio na estrutura empresarial” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 243).

O plano de carreiras pode se dar por linha hierárquica, em Y (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011), por linha de especialização, por linha generalista (PONTES, 2002; CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012) e mista (PONTES, 2002).

Dutra (1996) ressalta que nos anos de 1970 tais movimentações ocorriam de forma unilateral pelas empresas. Houve avanços nos anos de 1980, quando foram iniciados os processos de gestão compartilhada de carreiras: o empregado cuidando de sua carreira e a empresa cuidando de oportunidades. Desejos pessoais buscavam compatibilização com as necessidades organizacionais, e vice-versa,

principalmente em tempos de alta competitividade. Entretanto, há-se que clarificar que este não é um caminho linear e natural para empresas nem para indivíduos.

O quadro geral de carreiras na área pública é definido pelo Poder Executivo Federal, existindo três formas de progressão: a progressão horizontal, que significa ganho de níveis em uma mesma categoria; a progressão vertical, que implica mudança de um nível ou classe para níveis superiores; e a ascensão funcional, em que o servidor concorre com outros servidores por uma vaga, desde que preencha os requisitos necessários (SANTOS, 2007). Privilegiam-se as carreiras horizontais, mais amplas e genéricas, com iguais salários, condições de acesso e promoção uniformes (BRESSER PEREIRA, 2002).

Cientes de que as oportunidades não são suficientes para atender às pretensões de carreira de todos os empregados e das necessidades das organizações de se manterem competitivas, no tocante aos recursos humanos, faz-se necessário estabelecer critérios que possibilitem a avaliação do desempenho dos empregados, e que visem aproximar, tanto quanto possível, interesses pessoais e organizacionais.

3.2.2.4 Avaliação de Desempenho

O subsistema Avaliação de Desempenho visa à mensuração dos resultados obtidos por um empregado, ou por um grupo, em determinado espaço de tempo e áreas específicas, como conhecimentos, metas e habilidades (MARRAS, 2000). Trata-se de instrumento interligado ao subsistema Treinamento e Desenvolvimento, subsidiando-o quanto a novas intervenções, bem como atuando como retroalimentador no sentido de melhorias, a partir da avaliação de resultados dos programas realizados, constituindo uma forma de acompanhamento do desempenho de uma pessoa com base nas atividades que exerce (TOSE; MARRAS, 2012).

Lacombe (2011) discorre sobre a importância dessa prática para quem busca contratar, promover, transferir, despedir ou recompensar. Como o desempenho impacta a competitividade das organizações, esta prática se torna, evidentemente, mais relevante quando se trata de buscar metodologias de medição. Um plano de

avaliação formal evita distorções e injustiças, embora não invalide as avaliações informais (LACOMBE, 2011).

Conforme Santos (2007), no setor público a avaliação de desempenho tem por objetivo subsidiar os processos de progressão horizontal que representa aumento de níveis na mesma categoria funcional; a promoção para o exercício de funções de chefia ou direção; a mobilidade, ou seja, transferência de recursos humanos entre instituições; e o incentivo ao servidor público por tempo de serviço ou gratificação.

Embora não seja uma atividade nova (TOSE; MARRAS, 2012), a avaliação de desempenho sempre foi muito questionada, inclusive em relação a suas reais contribuições para a administração dos recursos humanos, independentemente do método utilizado (LUCENA, 1992). Alguns autores atribuem esta realidade ao caráter de subjetividade que perpassa os processos avaliativos, a formulários manipuláveis e à ausência de resultado prático, gerando insatisfações de empregados (BERGAMINI; BERALDO, 1988; LUCENA, 1992).

Kindall e Gatz (1986) apontam também algumas razões para o insucesso dessa prática: o superior julgar o subordinado pelas características de sua personalidade; falta de preparo dos avaliadores; não se examinar adequadamente a diferença entre causas e resultados do comportamento de uma pessoa; falta de discernimento entre o fato realmente ocorrido e a forma como o superior julga serem os fatos causais subjacentes. Dessa forma, a avaliação de desempenho não cumpre o seu papel primeiro e central que é a melhoria no cargo ocupado, seguido do desenvolvimento de pessoas para atender necessidades da organização, qualificando pessoas para postos mais elevados tornando-as aptas à atenderem aos objetivos organizacionais e, para o indivíduo, chances de promoção.

Pequeno (2012) apresenta seis estratégias que impactam positivamente os processos de implementação de um sistema de avaliação: conquistar o apoio da alta direção; criar um plano de divulgação que alcance todos os funcionários; destacar as vantagens do plano; respeitar as etapas do processo; redigir os documentos com cuidado; e criar um programa de *feedback* e acompanhamento.

Diversos são os tipos de ferramentas utilizadas para avaliar desempenho: avaliação *top-down*, em que o trabalhador é avaliado somente pelo superior; autoavaliação; avaliação 180 graus, processo composto por autoavaliação, avaliação do superior e dos colegas; e avaliação 360 graus, aos avaliadores anteriores somam-se pessoas do *network* como parceiros e clientes (PEQUENO, 2012).

Tose e Marras (2012) acrescentam a estes: avaliação “para cima”, quando o empregado avalia o seu gestor; avaliação pelo cliente interno; e comissão de avaliação de desempenho. Os autores ressaltam que a avaliação 360 graus só deve ser adotada se houver nível de maturidade compatível na organização.

Nessa direção, Bergamini e Beraldo (1988) já ressaltavam que o sucesso dessa prática repousa na atitude, muito mais que em técnicas mirabolantes. Significa sair do medo para a valorização daquele que é avaliado e incita reflexões sobre o ato de avaliar, que passa necessariamente pela percepção humana, fenômeno este que carrega subjetividades.

Para Pequeno (2012), em relação às tendências atuais em avaliação de desempenho, seus resultados passam a subsidiar o planejamento de recursos humanos, os programas de treinamento e desenvolvimento, os programas de remuneração estratégica e de retenção, a motivação e sucessão e os aspectos qualitativos se sobrepõem aos quantitativos quando da avaliação de um empregado. A avaliação de desempenho contribui também para a validação dos processos de seleção de pessoal (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

A seguir, no contexto da gestão de pessoas, descreve-se o subsistema Saúde e Segurança do Trabalho.

3.2.2.5 Saúde e Segurança do Trabalho

Este subsistema diz respeito à segurança do trabalho, higiene ocupacional e medicina do trabalho no âmbito da prevenção e da correção. Volta-se para a saúde do trabalhador. Trata-se de subsistema normativo, que segue diretrizes legais. É centrado em princípios de preservação da vida e em princípios econômicos. Para as organizações, significa perda do tempo produtivo em decorrência de acidentes,

faltas ao trabalho e imagem da empresa. Também traz consequências para a sociedade e para o país (SALIBA, 2011a, 2011b; TAVARES, 2010, 2012).

A segurança do trabalho atua na prevenção e análise dos acidentes, dos quase acidentes e dos acidentes que não causam lesões, sem perda de tempo ou danos materiais. Fundamenta sua ação na análise dos fatores de risco de todas as tarefas e operações que compõem um processo de trabalho que pode redundar em perdas humanas e materiais e em paradas operacionais. Entre os fatores de risco analisados, têm-se: eletricidade, máquinas e equipamentos, incêndios, armazenamento e transporte de materiais e manuseio de produtos perigosos, dentre outros (TAVARES, 2010; SALIBA, 2011a).

A higiene ocupacional estuda o ambiente de trabalho e a prevenção de possíveis doenças decorrentes, incluindo os riscos físicos, como calor, ruído e vibração; agentes químicos, como gases, vapores e poeira; e agentes biológicos, como bactérias e fungos. Reconhece e avalia qualitativa e quantitativamente, os agentes citados (higiene de campo e higiene analítica) e controlando os agentes capazes de produzir doença. Adota medidas que se ocupam do bem-estar e do conforto nos ambientes de trabalho e na comunidade, medidas relativas ao ambiente ou medidas coletivas, medidas administrativas, equipamento de proteção Individual e exames médicos. A medicina do trabalho, por intermédio dos profissionais da saúde, atua com todos os meios preventivistas no reconhecimento, avaliação e controle dos agentes físicos, químicos e biológicos (SALIBA, 2011a).

A gestão deste subsistema está referenciada nas normas ISO 9001 – Sistemas da Qualidade e ISO 14001 – Meio ambiente e na Diretriz OHSAS 18001:2007 – *Specification for Occupational and Health Management Systems*, como um procedimento não obrigatório, mas que compreende requisitos mínimos de gestão. É adaptado conforme a realidade da empresa. Visa à implementação de programa de melhoria contínua das condições de trabalho e de redução de riscos no ambiente de trabalho. Portanto, faz-se necessária a identificação de parâmetros que permitam avaliar não apenas as questões operacionais, mas também a política, o gerenciamento e o comprometimento efetivo da alta administração, que, além de

todos os compromissos, inclui a liberação de recursos para investimentos no curto, médio e longo prazo na área de Saúde e Segurança do Trabalho (TAVARES, 2012).

Enquanto uma das práticas de recursos humanos, a Segurança e Saúde Ocupacional se torna uma responsabilidade de todos na empresa, principalmente gerentes e supervisores, e não uma responsabilidade restrita dos profissionais do – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do (SESMIT) que tem sua organização e funcionamento orientados pela Norma Regulamentadora - NR 4, para atendimento de requisitos técnicos e legais que se fazem presentes nas normas regulamentadoras, decretos, portarias, instruções normativas e normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e internacionais, conforme o caso, com vistas à primazia da vida do trabalhador (OLIVEIRA, 2001).

Saliba (2011b) ressalta que se trata de uma área que se enriquece e demanda uma atuação multidisciplinar, na qual predominam conhecimento científico, pesquisa e aperfeiçoamento permanente.

Tavares (2012) ressalta a função consultiva desse subsistema, que deve prestar informações, aconselhamento e despertar o interesse e o entusiasmo pelos assuntos de segurança e coordenação, propondo soluções e agindo de forma metódica e integrada na gestão da empresa, e não como apagador de incêndios. Deve atuar à medida que surgem os acidentes ou incidentes, de forma assistemática. Destacam-se como tarefas principais: realizar a identificação e o controle periódico dos riscos ocupacionais, oferecer informação técnica aos trabalhadores; prever quadros e empregadores em todas as fases de um projeto e quando em atividade; promover a adaptação dos trabalhadores às diferentes tarefas e do trabalho às suas características anatômicas e fisiológicas; elaborar programas de prevenção e de regulamentação interna; e fixar objetivos e controle de resultados.

3.2.2.6 Comunicação

A comunicação empresarial em seus moldes atuais pode ser considerada recente nas organizações. Era vista como despesa, mas passou a alcançar um patamar de

ferramenta estratégica a partir dos anos 1990, vinculando-se ao negócio da empresa (BUENO, 2003).

Empresarialmente, a comunicação se divide em: comunicação interna, voltada para a relação empresa e empregados; comunicação externa, voltada para a relação empresa e sociedade; e assessoria de imprensa, voltada para a relação empresa e mídia. Apresenta-se em suas dimensões: intrapessoal, interpessoal e interfuncional, quando ocorre a relação entre diferentes unidades da empresa (MATOS, 2009). Para o autor, a qualidade da comunicação interpessoal reflete o clima organizacional. O sucesso da comunicação na empresa é resultado do empenho da empresa e de cada um de seus empregados. Recursos, eletrônicos ou não, e uma política de comunicação não garantem o alcance de resultados. Faz-se necessária uma política de transparência, clara e objetiva, de respostas rápidas e de possibilidades de participação dos empregados, gerando comprometimento, corroborando Bueno (2003).

Comunicação é uma palavra que se refere ao processo em que significados são compartilhados a partir de palavras, comportamentos e artefatos materiais, sendo de vital importância que sua interpretação reflita a forma pretendida pelo emissor (DERESKY, 2002). Todavia este processo encontra-se sujeito a ruídos, falhas e inadequações, bem como à presença de termos técnicos referentes às diferentes profissões. Isso ocorre, em parte, devido às diferentes percepções individuais que influenciam a compreensão humana, como conhecimentos, experiências, preconceito e cultura, ao poder de quem detém a informação, envolvendo a lealdade e confiança de subordinados na organização, em colegas e chefias (DERESKY, 2002; MATOS, 2009; LACOMBE, 2011). Comunicar-se é uma realidade inexorável a todo ser humano, seja em situações de família, na escola e no trabalho, acontecendo de forma verbal ou não, visando à efetivação de trocas intelectuais e emocionais.

Para Matos (2009), essas diferenças individuais precisam ser aceitas e receber tratamento com vistas à fluidez da comunicação. O autor reconhece o *feedback* como fundamental na busca de melhores resultados. Por isso deve ser, preferencialmente, face a face, tornando-se mais interativo e permitindo a

interpretação de mensagens sejam elas verbais ou não (DERESKY, 2002). Processos adequados de comunicação geram melhores relacionamentos. Assim torna-se importante superar as dificuldades que possam interferir nesses processos. Ouvir, falar e dar *feedback* são comportamentos que precisam estar culturalmente inseridos na empresa (MATOS, 2009).

Bueno (2003), reconhecendo a existência das diferenças individuais, reforça a necessidade de se criar canais diversos de comunicação interna, em linguagem, formato e conteúdo, pois para o autor o próprio público interno passa a ser trabalhado no plural – públicos internos - , porque na prática é esta a realidade.

Vive-se na “Era do Conhecimento”, em que as informações encontram-se disponíveis por meios diversos. Mas quantidade de informação não gera conhecimento, resultante do pensamento crítico e reflexivo, garantidor de comunicações efetivas e transformadoras nas organizações. Neste contexto, tem-se que a comunicação é um processo básico, em que a informação é apenas um de seus componentes (MATOS, 2009) e que a linha de comunicação deve estar sempre aberta (DERESKY, 2002).

Quanto aos canais de comunicação, o autor ressalta: os formais, como reuniões, memorandos, ofícios, comunicados, atas de reuniões, relatórios, jornais, revistas e intranet; e os informais; como bate-papos e *happy-hour*. Ainda, alerta que esses precisam ser vistos como mais que canais de fofoca, mas como expressão dos valores e da cultura da empresa.

Lacombe (2011) ressalta a importância dos processos de comunicação para as organizações no sentido da obtenção de seus objetivos. O autor destaca o contato direto, que se traduz nas empresas por encontros pessoais, conversas formais e informais, reuniões, comemorações internas, como forma de contato que permanece imbatível diante das novidades tecnológicas que estão presentes no correio eletrônico, correio de voz, intranet, fac-símile e informações “em nuvens”.

Cabe aos gestores comunicar, para coordenar as tarefas, disseminar a informação, motivar a equipe e atuar nas negociações (DERESKY, 2002). Para Lacombe (2011),

as ordens gerenciais constituem uma das formas mais conhecidas e estudadas de comunicação nas organizações, corroborando Matos (2009), que ressaltou o fluxo descendente de comunicação presente nas empresas. O autor alerta para a crença incorreta das organizações de que comunicações por escrito garantem que não haverá problemas de interpretação.

Para Matos (2009), embora difíceis de obter, os resultados advindos das comunicações eficazes são grandes e compensadores, não se podendo esquecer de que a comunicação empresarial constitui instrumento estratégico de gestão para a consolidação de sua imagem institucional interna e externamente, evitando ruídos e boatos. Desse modo, dados e planos organizacionais precisam ser divulgados e conhecidos pelas pessoas que contribuirão para o alcance das metas previstas.

3.3 Pesquisas Associando Comprometimento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos

A seguir apresentam-se algumas pesquisas realizadas em organizações públicas e privadas no Brasil que correlacionam comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos, destacando-se que esta relação não foi muito pesquisada (BANDEIRA, 1999; SILVA, 2003; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; BORGES, 2005, 2013).

Seguindo uma cronologia dentre as pesquisas a serem apresentadas, inicia-se por Bandeira (1999), que pesquisou o tema na Empresa de Correios e Telégrafo (ECT), empresa do setor público, com o objetivo de analisar as políticas de recursos humanos e o nível de comprometimento de seus funcionários, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), adaptado por Medeiros (1997). A pesquisa apresentou abordagem quantitativa. A coleta de dados obedeceu a duas etapas. A primeira foi documental, com o intuito de identificar as políticas de recursos humanos e suas particularidades: processo de admissão, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, salário, avaliação de desempenho e organização do trabalho (ambiente social, comunicação, sindicato, participação, cargos e tarefas e relacionamento com chefia). Elaborado o questionário, após fase de pré-teste, foram aplicados 600 questionários. O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio do SPSS – versão

7.5 para *Windows* – correlações múltiplas, análise fatorial, análise de *cluster*, *One-way ANOVA*. Como resultado, identificou que as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa influenciavam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, sendo fraca a correlação com o comprometimento instrumental. As variáveis referentes a treinamento e desenvolvimento, ambiente social do trabalho e relacionamento com a chefia foram as que mais impactaram as dimensões do comprometimento.

Outra pesquisa identificada foi a de Silva (2003), que estudou o impacto das práticas de recursos humanos (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, comunicação, segurança do trabalho, relacionamento, remuneração e carreira e gestão do conhecimento) no comprometimento organizacional em uma empresa de logística. O objetivo foi verificar as práticas utilizadas pela área de Recursos Humanos na empresa “XSA” para obter o comprometimento dos funcionários, com base no modelo de Meyer e Allen (1991) e no modelo de Bandeira (1999). A pesquisa foi descritiva e de abordagem quantitativa. Foram aplicados 88 questionários, utilizando-se a estatística descritiva e analítica para tratamento dos dados (*SPSS*, versão 10.0 para *Windows*). Como resultado, constatou-se que as práticas de recursos humanos investigadas influenciavam as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Índices mais elevados foram observados em relação às práticas de gestão do conhecimento e remuneração.

Borges (2005) realizou pesquisa em uma empresa mineradora de Minas Gerais para verificar que relações se estabeleciam entre as políticas de recursos humanos, as dimensões do comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho, divididas em natureza da tarefa e satisfações contextuais. Quanto à metodologia, tratou-se de um estudo de caso descritivo exploratório, que contou com entrevistas, análise documental e questionários. Os questionários foram aplicados, em uma amostra estratificada intencional, a 190 respondentes. O tratamento dos dados deu-se por meio da análise descritiva. Apurou-se que programas de plano de carreira, recrutamento e seleção, satisfação com a compensação e práticas relacionadas à comunicação, à política de remuneração e benefícios e identidade com a tarefa merecem atenção por parte da empresa. Como pontos positivos, segundo a autora,

destacaram-se as práticas que tratam as condições de trabalho e segurança, qualidade de vida no trabalho e treinamento e desenvolvimento.

Em relação às satisfações contextuais, segundo Borges (2005), avaliaram-se positivamente: satisfação com segurança, com o ambiente social, com a possibilidade de crescimento e com a supervisão. Quanto à natureza da tarefa, os indicadores de inter-relacionamento, significado da tarefa, variedade de habilidades, *feedback* intrínseco, autonomia e *feedback* extrínseco, alcançaram níveis satisfatórios e altos. Os resultados sugerem a relação entre as políticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo (85% de variância e carga de 0,92) e o comprometimento normativo (80% de variância e carga de 0,89), com as satisfações contextuais, o mesmo não ocorrendo com a natureza da tarefa. Ao final, Borges (2005) ressalta a consistência dos resultados obtidos, sugerindo continuidade dos estudos voltados para melhor conhecimento da relação de empresa com o seu funcionário, em que o foco na produtividade e na eficiência não desconsidere aspirações, desejos e necessidades destes.

Em sua tese, Facchini (2007) realizou pesquisa com o objetivo de verificar a existência de relação entre as variáveis práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional. A metodologia foi de abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo exploratório-descritiva. A abordagem qualitativa baseou-se em entrevistas de profundidade com executivos de empresas gaúchas de ponta em seus segmentos produtivos, para a elaboração do construto práticas de recursos humanos. Na abordagem quantitativa, realizou-se estudo de caso num grupo industrial paulista, por meio de questionário, para investigar a percepção a respeito das práticas de recursos humanos, além de mensurar o grau de comprometimento com base na escala de Meyer e Allen (1991). Para o tratamento dos dados, adotou-se a modelagem de equações estruturais (LIRL 8.51 for Windows), sendo que para a estatística descritiva adotou-se o *software SPSS for Windows*. Quanto aos resultados, concluiu-se que a percepção das práticas de recursos humanos induz ao aumento do comprometimento, contribuindo para melhor desempenho organizacional.

Demo, Martins e Roure (2013) pesquisou as políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura, com o objetivo de avaliar a relação entre estas variáveis e a percepção de seus colaboradores. Quanto à metodologia, a pesquisa caracterizou-se como descritiva-explicativa e confirmatória quanto aos fins; pesquisa de campo ou *survey* quanto aos meios; e quantitativa quanto à sua natureza e transversal quanto ao seu horizonte temporal. O tratamento dos dados utilizou as análises de regressão linear múltipla padrão e hierárquica para testar e confirmar as relações dos modelos propostos: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), de Demo (2008); Escalas de Siqueira (1995, 2000), para a identificação do comprometimento organizacional; e versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de Siqueira (1995). Concluiu-se que as políticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento & educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, recompensas) são preditoras do comprometimento organizacional e, mais ainda, da satisfação no trabalho, sendo que os resultados das análises de regressão indicaram as políticas de envolvimento e políticas de recompensa como melhores preditoras do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, onde a primeira é melhor preditora do comprometimento organizacional afetivo ($\beta=0.543$), da satisfação no trabalho com chefia ($\beta=0.567$) e da satisfação no trabalho com natureza no trabalho ($\beta=0.508$). A segunda influencia mais fortemente o comprometimento organizacional calculativo ($\beta=0.429$) e o comprometimento organizacional normativo ($\beta=0.340$) influencia a satisfação no trabalho com o salário ($\beta=0.767$) e a satisfação no trabalho com promoções ($\beta=0.294$).

Borges (2013), em sua pesquisa, teve como objetivo determinar os fatores antecedentes que influenciam o comprometimento dos empregados: características pessoais, características relacionadas com o trabalho e as características organizacionais, bem como a forma como os fatores que influenciam o comprometimento dos funcionários variam entre o setor público e o privado. A pesquisa foi realizada com 722 funcionários de ambos os setores. Os resultados indicaram que os funcionários públicos e privados são, em geral, fortemente comprometidos afetivamente. Os resultados indicaram também que a comunicação, bem-estar, treinamento e desenvolvimento, planejamento de carreira influenciam

positivamente o comprometimento organizacional. Recrutamento e seleção, recompensas e benefícios não apresentaram associação com o comprometimento organizacional.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, descrevendo-se: tipo, abordagem e método de pesquisa; população e amostra; unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa; técnicas de coleta de dados; e técnicas de tratamento dos dados, compreendendo aquela utilizada para a abordagem quantitativa e a utilizada para a abordagem qualitativa.

4.1 Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa

A pesquisa desenvolvida é do tipo descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, permitindo estabelecer correlações entre as variáveis e definir a sua natureza (GIL, 2002; VERGARA, 2009; YIN, 2010). Nesta pesquisa descritiva, procura-se conhecer o fenômeno do comprometimento organizacional dos empregados associado às práticas de recursos humanos em uma empresa mineira de economia mista.

A abordagem é quantitativa e qualitativa. Segundo Demo (1999, p. 36), "quantidade e qualidade são, pois, polos contrários – como quer a dialética, não extremos contraditórios, que apenas se excluem". A abordagem quantitativa é objetiva, facultando a utilização de testes estatísticos para a análise dos dados (COLLIS, HUSSEY, 2005). A abordagem qualitativa permite suprir a pesquisa de aspectos que não são quantificados, possibilitando aprofundar a compreensão sobre a percepção dos empregados. Esta abordagem trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, dos valores e das atitudes, entendidos como parte da realidade social, na ótica dos atores e das relações (GIL, 2002; MINAYO, 2007).

Para Gil (2002), trata-se de estudo que tem a função de enfatizar a totalidade, em que o acadêmico volta-se para a multiplicidade de dimensões do problema, permitindo o levantamento de percepções, o que constitui característica de uma pesquisa qualitativa, na qual conceitos são formulados e revisitados ao longo de sua realização.

A pesquisa qualitativa permite compreender, e ampliar essa compreensão, os fenômenos sociais, partindo-se da experiência dos indivíduos e dos grupos, do registro de materiais e da análise de documentos (GIL, 2002; VERGARA, 2009), ou seja, o contexto é elemento relevante no desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa qualitativa desta dissertação busca o aprofundamento da percepção dos pesquisados quanto aos temas associados ao comprometimento organizacional e às práticas de recursos humanos, tendo em vista os principais resultados da etapa quantitativa. Para esse fim, a pesquisa qualitativa compreende a utilização de entrevistas semiestruturadas, para aprofundar a compreensão dos dados colhidos de forma quantitativa.

Portanto, esta dissertação considera a combinação de abordagens, constituindo-se numa triangulação. Para Collis e Hussey (2005), tem-se a triangulação quando existe a combinação de técnicas distintas em um mesmo estudo. Neste estudo, as técnicas quantitativas e qualitativas utilizadas para coleta de dados foram empregadas em momentos diferenciados (primeiro, envolvendo a aplicação de questionário; e segundo, a entrevista semiestruturada). Configura-se, portanto, a triangulação de técnicas que se complementam, possibilitando maior conhecimento acerca do fenômeno estudado, o que amplia o grau de confiabilidade do estudo (JICK, 1979).

O método de pesquisa constitui um estudo de caso, estando circunscrito a uma empresa mineira de economia mista. Este método do estudo de caso se aplica a instituição, pessoa, programa, grupo de pessoas e organizações, apresentando caráter de profundidade e detalhamento (YIN, 2010). Para Godoy (1995), os estudos de caso se aplicam a situações em que o pesquisador pretenda explicar alguma situação partindo da prática ou de discussões teóricas e conceituais, permitindo aprofundar o conhecimento sobre determinado fenômeno. Ainda, o termo *estudo de caso*, esclarece a autora, aplica-se a estudos que envolvam métodos qualitativos e métodos quantitativos. Portanto, o estudo de caso constitui uma perspectiva para o conhecimento dos fenômenos humanos e sociais de forma enriquecedora e abrangente, trazendo contribuições para a pesquisa acadêmica e para o contexto organizacional.

4.2 População e Amostra

Nesta pesquisa, os 11.901 empregados da empresa constituem a população estudada com base em dados de janeiro de 2014, os quais se encontravam lotados nas diversas regiões do estado de Minas Gerais, excetuando-se os empregados da SPRH, lotados em Belo Horizonte, e os lotados no Distrito de Divinópolis, que se encontravam participando de outra pesquisa interna com vistas a testar uma metodologia para implantação de processos informatizados de pesquisa, o que ainda não ocorre na empresa.

A amostra foi definida pelo processo randômico - portanto, aleatória - de modo a torná-la representativa da população estudada, e esperando-se o maior número de respostas ao instrumento de coleta de dados. Foram enviados 900 questionários, dos quais 378 retornaram. Após uma análise prévia, 349 questionários foram considerados válidos para fins de utilização na pesquisa, os quais foram devidamente tabulados para fins dos estudos estatísticos. A amostra inclui empregados com funções operacionais, administrativas e gerenciais, nos cargos de agente de saneamento e de analista de saneamento.

4.3 Unidades de Análise e de Observação e Sujeitos da Pesquisa

Para conceituar a unidade de análise, de acordo com Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001), é preciso determinar se o que interessa ao estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos.

Nesta pesquisa, a empresa constitui a unidade de análise; seus empregados, a unidade de observação para a etapa quantitativa e os sujeitos de pesquisa para a etapa qualitativa, pois estes é que disponibilizam os dados a serem analisados. Convém lembrar que oito respondentes ao questionário foram selecionados intencionalmente para se submeterem ao processo qualitativo de pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos foram classificados de acordo com o sexo, estado civil, idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de empresa, tendo sido escolhidos por acessibilidade.

4.4 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em três etapas, nesta ordem: documental, quantitativa e qualitativa. Na etapa documental, descreveram-se a organização e suas práticas de recursos humanos; na quantitativa, aplicou-se o questionário aos empregados da empresa; e na qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, voltadas ao aprofundamento dos dados quantitativos obtidos.

Para efeitos da pesquisa documental, foram obtidas informações dos profissionais designados pela SPRH (APÊNDICE A), e por meio do site institucional. Essas informações contribuíram para a realização de adequações de linguagem e de termos referentes às afirmativas utilizadas no questionário Práticas de recursos humanos, aproximando-o da realidade da empresa e do empregado. Foi preservada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), já validada, que não recebeu nenhuma adaptação para este estudo.

Para efeito de detalhamento da segunda etapa, esclarece-se que o questionário de pesquisa (APÊNDICE C) divide-se em três partes.

Parte 1 – Dados pessoais e funcionais. Divide-se em duas seções: Seção I – Dados pessoais; e Seção II – Dados funcionais. Na primeira seção, buscou-se identificar os dados pessoais dos empregados como sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos e grau de escolaridade; na segunda seção, os dados funcionais, como cargo atual, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho no cargo atual, nível salarial, exercício ou não de outra atividade remunerada e lotação (identificar se o empregado exerce o seu trabalho na região metropolitana ou se interior do estado).

Parte 2 – Comprometimento Organizacional. Voltou-se à identificação das dimensões do comprometimento, utilizando-se a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), composta por 19 questões (sete indicadores da base afetiva, seis da base instrumental e seis da base normativa), com cinco opções de resposta, numa escala do tipo *Likert*, que vai de “Discordo totalmente a Concordo totalmente”.

Parte 3 – Práticas de Recursos Humanos. Contempla a Escala sobre Práticas de Recursos Humanos, disposta em 31 afirmativas, com cinco opções de resposta numa escala do tipo *Likert*, que vai de “Discordo totalmente a Concordo totalmente”, abordando as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos, remuneração (benefícios) e carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação. Esta escala foi elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa pesquisada e também inspirada em Borges (2005).

Os questionários foram entregues à Divisão de Relações Humanas e Sindicais – DVRH que, entre outras atribuições, é a responsável pela realização de pesquisas. Foi de sua responsabilidade selecionar a amostra e etiquetar, enviar e centralizar o retorno dos questionários aos empregados aleatoriamente definidos. O envio e o retorno dos questionários se deram via malote da empresa.

Correspondência anexada aos questionários (APÊNDICE B) informava a razão da pesquisa, identificava a escola, o mestrando e seu orientador e reafirmava o sigilo e o cuidado no trato das informações a serem fornecidas, a data e a forma de devolução, bem como ressaltava tratar-se de pesquisa que contava com a autorização da empresa para sua realização.

Para a terceira etapa, de abordagem qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE D) contendo os principais e mais significativos resultados da etapa quantitativa, incluindo dados pessoais e funcionais, da Escala de Comprometimento de Meyer e Allen (1991) e da Escala de Práticas de Recursos Humanos, permitindo a análise de aspectos subjetivos relacionados aos temas da pesquisa. Os empregados entrevistados, em número de oito, foram identificados entre os empregados respondentes do questionário.

Visando à obtenção de melhores resultados a partir da realização das entrevistas, os entrevistados foram informados sobre o objetivo do trabalho, o compromisso com a confidencialidade de suas respostas e a relevância da percepção de cada entrevistado. Não havia respostas certas e erradas. Ainda, os participantes foram conceitualmente esclarecidos quanto aos termos mais específicos que se faziam

presentes, quando necessário. Todos os entrevistados permitiram que a entrevista fosse gravada.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista privilegia o significado do fenômeno a partir da vivência dos pesquisados, o que permite a participação destes na elaboração do conteúdo da pesquisa, por meio de suas experiências, circunstância favorecedora e enriquecedora do aspecto qualitativo da pesquisa, além de oferecer ao entrevistador flexibilidade para ordenar as perguntas ao longo da entrevista (GIL, 2002; YIN, 2010).

4.5 Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística univariada, bivariada e multivariada. Na univariada, utilizou-se a distribuição de frequência e a apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão e o intervalo interquartil – P_{25} e P_{75}), para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados e os dados relativos ao comprometimento organizacional e às práticas de recursos humanos.

A estatística bivariada contemplou a apuração da correlação entre dados demográficos e ocupacionais e os dados pertinentes ao comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) e às práticas de recursos humanos. A correlação de *Pearson* foi utilizada para este fim.

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa objetivou examinar as dimensões de práticas de recursos humanos que influenciariam os comprometimentos organizacional afetivo, normativo e instrumental.

Quanto à avaliação da diferença entre os escores referentes ao comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*, indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. Teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto nos entrevistados.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as variáveis do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos na percepção dos empregados pesquisados, foram utilizados testes paramétricos para dados ordinais de escala *Likert*. O Teorema Central do Limite demonstra que, para tamanhos de amostra superior a 5 ou 10 por grupo, as médias apresentam, aproximadamente, distribuição normal, independentemente da distribuição de dados ordinais (NORMAN, 2010). Logo, para as variáveis sexo, faixa etária, tempo de trabalho e lotação, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste paramétrico *t-Student* para amostras independentes para a comparação das médias entre as categorias. Já para escolaridade e nível salarial, que possuem três categorias, foi adotado o teste paramétrico Anova, que permite a comparação múltipla de três ou mais categorias. No teste Anova, a hipótese nula é que não há diferença entre as médias das três ou mais categorias. A hipótese alternativa defende que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

O exame de fidedignidade foi abordado por meio da avaliação de sua consistência interna. Seguindo a recomendação de diversos autores (CHURCHILL; GILBERT, 1979; SPECTOR, 1992; URDAN, 1995), neste trabalho optou-se pelo exame de consistência interna das escalas existentes no questionário referente à seção “Comprometimento organizacional” e às práticas de recursos humanos por meio do cálculo do coeficiente de *Alfa de Cronbach*, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados. Apesar de ser semelhante, este indicador não deve ser confundido com índices de correlação.

Nunnally (1978)², citado por Spector (1992), estipulou uma regra de que uma escala seria considerada consistente se possuísse um valor de alfa superior a 0,70. Malhotra (1996) aceita valores maiores de 0,60, principalmente para pesquisas associadas às ciências sociais aplicadas.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um

² NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p é inferior a 0,05.

Para a abordagem qualitativa, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, com base na metodologia descrita por Bardin (2011). Esta técnica descrita pela autora “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p. 201). Portanto, a análise de conteúdo constitui “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 201).

A realização da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), faz-se em etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. “A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (BARDIN, 2011, p. 127).

Na etapa de pré-análise, processou-se a sistematização do material (transcrição e leitura das entrevistas) a ser analisado. Em seguida, na fase de exploração do material, foram definidas as categorias (sistemas de codificação), a identificação das unidades de registro (que correspondem ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e as unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, visando compreender a significação exata da unidade de registro). Esta é a fase de um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses ou referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização acontecem nesta etapa. Na terceira fase, realizou-se o tratamento dos resultados: inferência e interpretação, para a condensação e destaque das informações para análise, possibilitando as interpretações inferenciais; o momento da intuição e da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011).

Constituem as categorias de análise nesta pesquisa: as três dimensões do comprometimento de Meyer e Allen, afetivo, normativo e instrumental, e as práticas

de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação. As subcategorias emergiram do conteúdo dos depoimentos colhidos por meio das entrevistas que previamente haviam sido transcritas. As subcategorias que mais se sobressaíram foram aquelas que se repetiram em frequência igual ou superior a quatro entrevistados.

Definidas as subcategorias, estas foram classificadas em ordem decrescente, conforme vinculação às dimensões do comprometimento e às práticas de recursos humanos. Por fim, trechos das entrevistas foram selecionados para ilustrar os dados quantitativos e qualitativos da pesquisa.

No capítulo seguinte, realizam-se a descrição e a análise dos resultados.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo descrever e analisar os resultados da pesquisa. Evidencia-se a análise quantitativa dos resultados em três subseções. Na primeira, são descritos, a partir da distribuição de frequências e medidas descritivas, os dados demográficos e ocupacionais, os dados das dimensões do comprometimento organizacional e os dados das práticas de recursos humanos. Na segunda, são apresentadas e discutidas, mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados, as associações das variáveis de fatores de comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos com variáveis demográficas e ocupacionais. Na terceira, a partir da análise multivariada, associam-se as variáveis do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos.

Ao final, apresentam-se os resultados da análise qualitativa resultante das entrevistas realizadas.

5.1 Análise Univariada

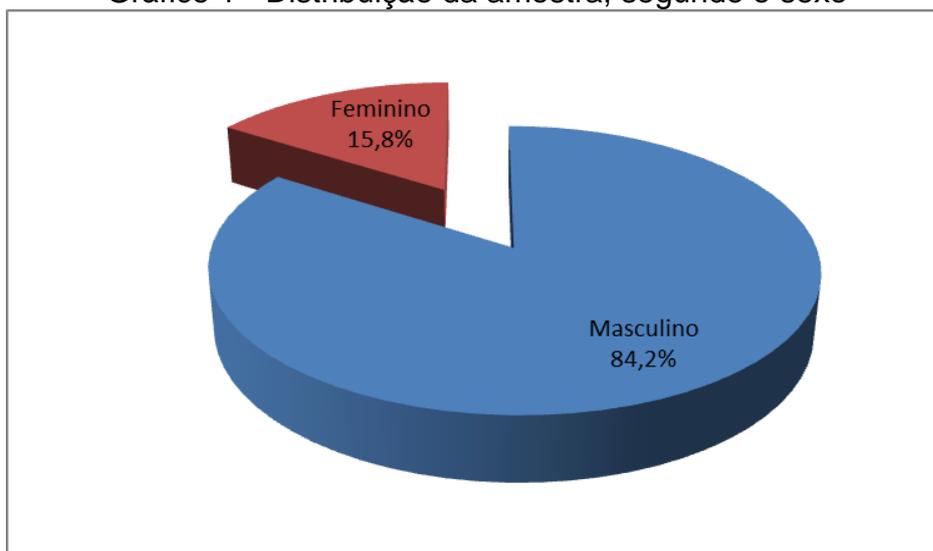
A seguir, contempla-se a descrição e a análise dos dados demográficos, do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos.

Utilizou-se a distribuição de frequência para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados e a apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e o intervalo interquartil – P_{25} e P_{75}) para apresentar os dados demográficos e os relativos ao comprometimento organizacional e às práticas de recursos humanos.

5.1.1 Dados Demográficos e Ocupacionais

Em relação ao sexo, 288 pesquisados pertencem ao sexo masculino (84,2%) e 54 pertencem ao sexo feminino (15,8%) (GRÁF. 1).

Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo

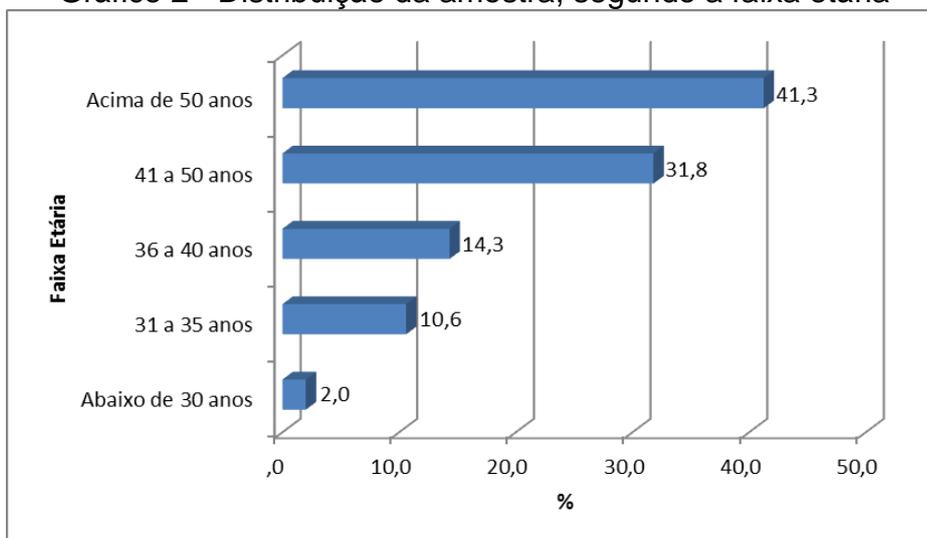


Fonte: Dados da pesquisa

O fato de a empresa apresentar uma população predominantemente masculina em seu quadro funcional pode ser atribuído à natureza de seu negócio.

Quanto à faixa etária, o maior percentual dos empregados pesquisados tem idade acima de 40 anos (73,1%). Compõem o percentual restante: 14,3% de sujeitos com idade entre 36 a 40 anos; 10,6% dos sujeitos com idade de 31 a 35 anos; e 2,0% abaixo de 30 anos (GRÁF. 2). O percentual dominante indica um quadro de pessoal composto por profissionais seniores.

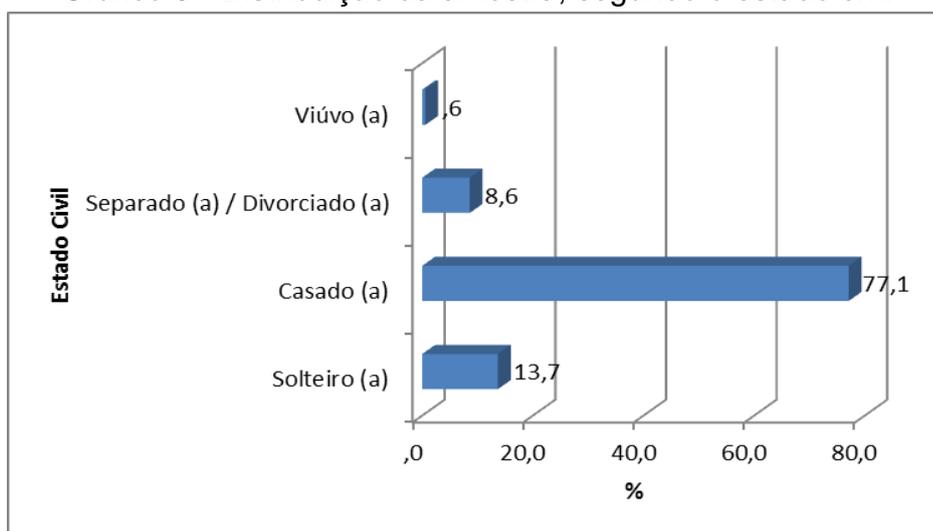
Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, 77,1% dos empregados pesquisados são casados; 13,7% são solteiros; e 8,6% são separados (GRÁF. 3). A predominância de casados pode ser compreendida em função da faixa etária dos respondentes da amostra ser superior a 36 anos de idade.

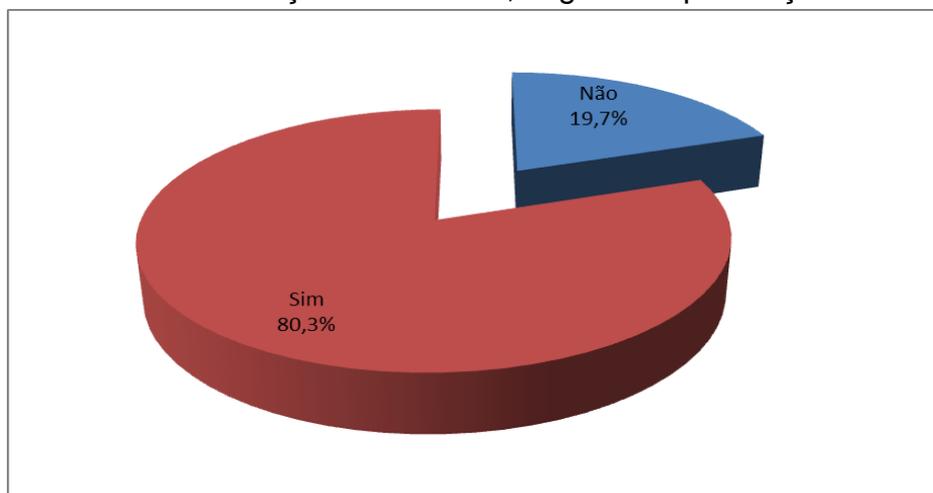
Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa apontaram que praticamente 80% dos respondentes possuem filhos e que 19,7% não têm filho (GRÁF. 4). A faixa etária predominante, acima da faixa de 36 anos de idade, e o estado civil, majoritariamente de casados, podem constituir indicadores para a compreensão do número de empregados com filhos.

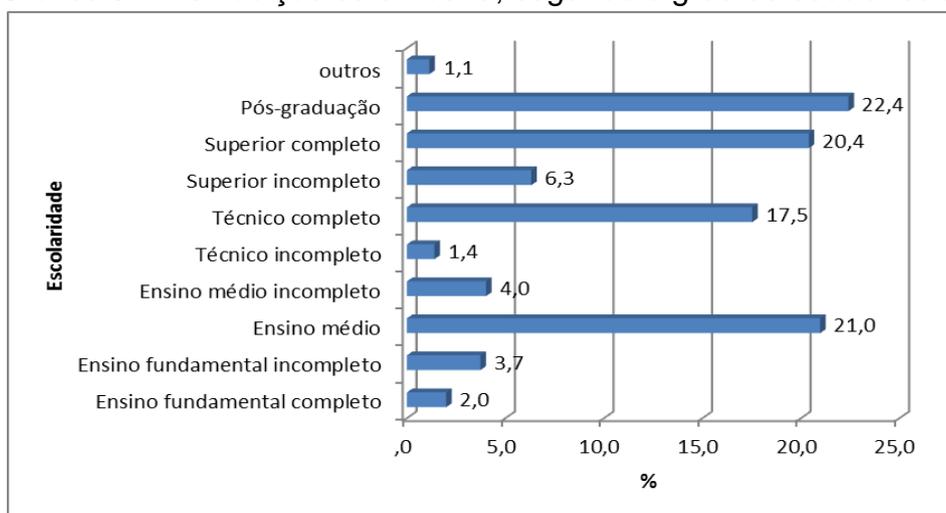
Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo a presença de filhos



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, o maior percentual, que é de 49,6%, correspondente aos empregados que apresentam escolaridade que varia de ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo, ensino médio, ensino médio incompleto, técnico completo e técnico incompleto. Ainda, 22,4% possuem pós-graduação e 20,4% representam os indivíduos que apresentam graduação completa (GRÁF. 5). Portanto, os dados indicam a predominância de um nível médio de formação educacional.

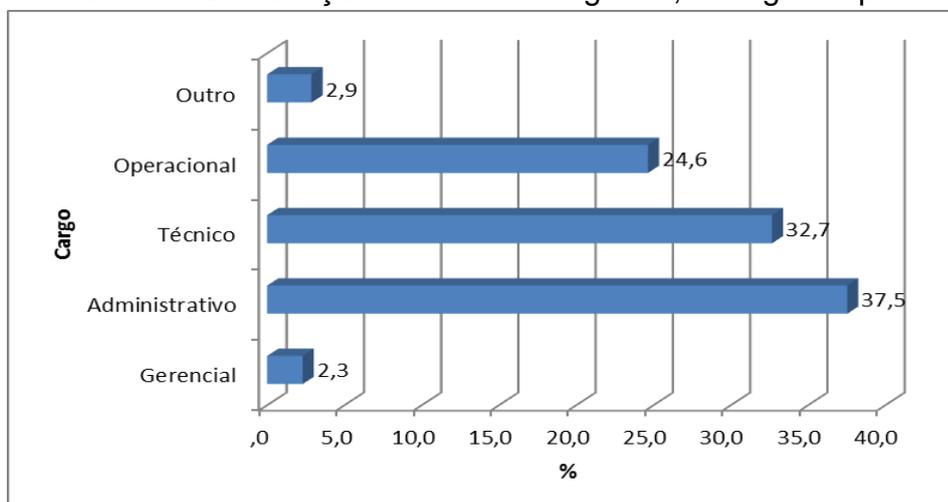
Gráfico 5 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Neste grupo amostral, quando se avalia o cargo ocupado, a maior parte (37,5%) exerce a função administrativa, seguindo-se os técnicos (32,7%), os que trabalham em cargo operacional (24,6%) e os de cargo gerencial (2,3%) (GRÁF. 6).

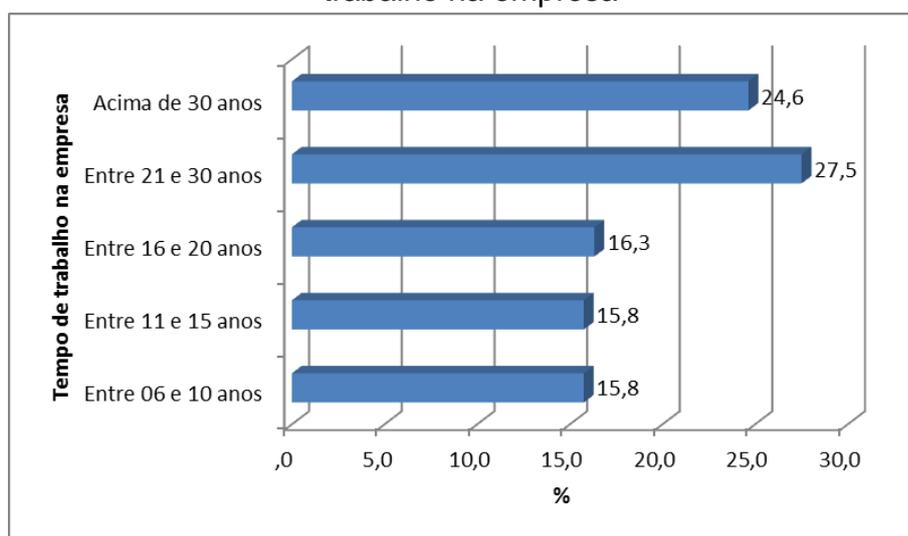
Gráfico 6 - Distribuição da amostra segundo, o cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de trabalho na organização, o maior percentual (52,1%) refere-se a trabalhadores com tempo acima de 21 anos, seguindo-se 16,3% entre 16 a 20 anos; e 15,8% entre 11 a 15 anos; e 15,8% entre 6 a 10 anos (GRÁF. 7).

Gráfico 7 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa

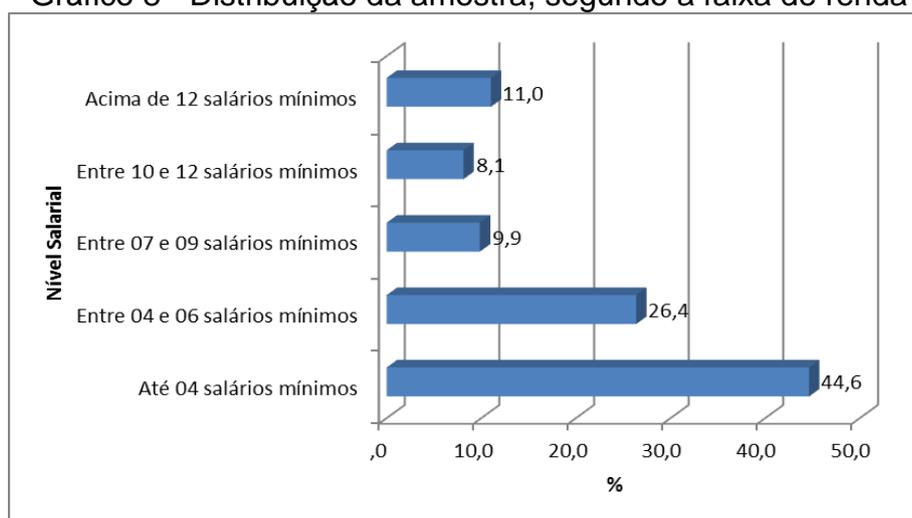


Fonte: Dados da pesquisa

Estes dados informam sobre a estabilidade da mão de obra e o conseqüente baixo índice de *turnover*, que, segundo a empresa situa-se entre 3% e 4%, e remetem à faixa etária identificada neste grupo amostral, acima de 41 anos, tratando-se de grupo de seniores e de profissionais mais experientes.

No tocante à faixa de renda, o maior percentual da amostra possui renda de até quatro salários mínimos (44,6%); 29,0%, acima de 7 salários mínimos; e 26,4%, entre quatro a seis salários mínimos (GRÁF. 8).

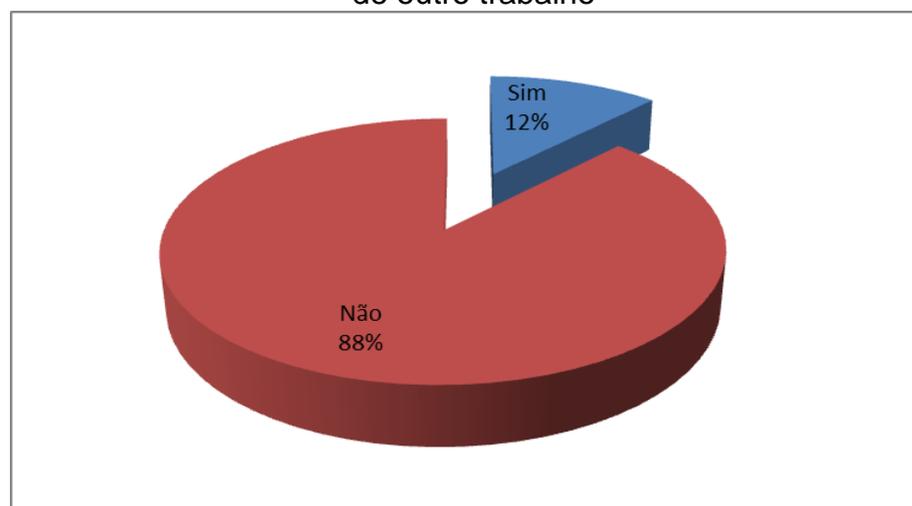
Gráfico 8 - Distribuição da amostra, segundo a faixa de renda



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontaram que a maioria dos respondentes amostrados (88%) não possui outro emprego, enquanto 12% possuem outro emprego (GRÁF. 9). Mesmo em se tratando de baixo percentual, observa-se que existem profissionais que desenvolvem outra atividade remunerada.

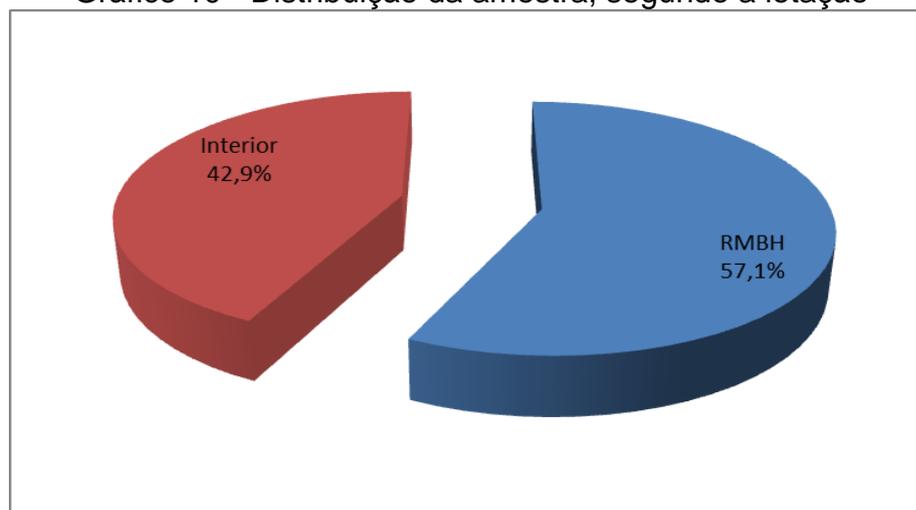
Gráfico 9 - Distribuição da amostra, segundo exercício de outro trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da amostra revelaram que 57,1% dos empregados trabalham na região metropolitana de Belo Horizonte, enquanto 42,9% trabalham no interior de Minas Gerais (GRÁF. 10). Estes dados indicam certo equilíbrio numérico neste grupo amostral entre empregados que atuam mais próximos à regional e aqueles que atuam no interior, o que pode contribuir para a representatividade dos resultados.

Gráfico 10 - Distribuição da amostra, segundo a lotação



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, tem idade acima de 41 anos, é casada, possui filhos, tem escolaridade que varia de ensino fundamental incompleto a técnico completo, trabalha no setor administrativo, apresenta tempo de empresa acima de 21 anos, possui uma renda familiar de até quatro salários mínimos, não exerce outra atividade remunerada e trabalha na região metropolitana de Belo Horizonte.

A seguir, analisam-se as dimensões do comprometimento organizacional correspondentes à Parte 2 do questionário.

5.1.2 Dimensões do Comprometimento Organizacional

Quanto às variáveis pertencentes à escala de Meyer e Allen (1991) e seus respectivos significados, destacam-se: *comprometimento afetivo* (AF) – resultante do cálculo da média das questões 2.1, 2.3, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9 e 2.11 do questionário; *comprometimento normativo* (NO) – resultante do cálculo da média das questões 2.2, 2.5, 2.15, 2.16, 2.17 e 2.18 do questionário; e *comprometimento instrumental* (IN) – resultante do cálculo da média das questões 2.4, 2.10, 2.12, 2.13, 2.14 e 2.19 do questionário.

A escala de Meyer e Allen (1991) é do tipo *Likert* de cinco pontos, considerando-se como escore médio o valor de 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de

concordância nesta escala gradua-se de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, isso significa que as variáveis que apresentaram escores acima de 3,99 indicam uma situação de concordância, denotando alto comprometimento com a organização; abaixo de 3,0, uma situação de discordância, denotando uma tendência de redução do comprometimento para com a organização; e entre este valor e 3,99, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância, implicando um comprometimento mediano com a organização. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}).

Constatou-se uma situação de alto comprometimento afetivo, pois o escore obtido nesta dimensão apresentou uma média de 4,0. Ou seja, verificou-se uma afetividade alta dos empregados em relação à organização (TAB.1).

Tabela 1 - Avaliação dos escores referentes às dimensões do comprometimento organizacional na amostra total

Comprometimento organizacional	Resultados		
	Média	P-valor	Conclusão
Afetivo (AF)	4,00		
Normativo (NO)	3,17	0,000**	AF > NO = ;IN
Instrumental (IN)	3,17		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

- 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 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Desse modo, os empregados se encontram identificados e envolvidos com as metas e os valores da empresa, dispostos a se esforçarem em benefício dela (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e a permanecerem nela por um desejo (MEYER; ALLEN, 1991). Estes resultados se apresentam como positivos, pois, conforme Steers (1977), empregados comprometidos apresentam melhor produção que empregados não comprometidos, sendo o comprometimento um indicador de eficácia organizacional. Segundo O'Reilly III e Chatman (1986), é importante para as empresas contarem em seus quadros funcionais com empregados que se comprometam além da dimensão instrumental, pois estes estarão mais disponíveis para contribuir e cooperar e têm interesse por permanecer na empresa. Os autores

alertam que essa recomendação se aplica ainda mais em se tratando dos ocupantes dos cargos chave. Estes dados são corroborados por Rego (2003) e Medeiros *et al.* (2003).

Alguns depoimentos dos empregados são condizentes com este resultado, evidenciando o predomínio da dimensão afetiva do comprometimento:

Bom, eu acredito que é pelos colegas. É uma família. A gente acaba criando laços dentro da empresa. A gente vai formando uma família mesmo. A gente sente quando o outro tem um problema. Qualquer coisa que acontece com um acaba afetando todo mundo. Então o primeiro lado é esse. (E08)

Porque, à medida que eu permaneço na empresa durante uma década ou mais, as minhas realizações pessoais se confundem com as minhas realizações profissionais. É esse que eu acredito que seja o maior laço de afetividade... Ao longo dos anos, a gente tem visto gerações de empregados que criam suas famílias e suas vidas na empresa. Então, as pessoas mantêm um laço na empresa duradouro. Muitas pessoas vêm para a empresa para ficar 5, 6 anos e elas estão aqui há 34. (E01)

Uma avaliação global mostrou que quase todos os indicadores relacionados à dimensão afetiva dos empregados pesquisados tendem a uma avaliação de alta afetividade com a organização, pois cinco deles exibiram uma média acima de 3,80 (TAB. 2).

Tabela 2 – Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão afetiva

Afetivo	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.3)Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	4,30	0,87	4,00	4,00	5,00	
I.6) Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	4,03	1,01	4,00	4,00	5,00	
I.7) Eu me sinto emocionalmente envolvido com esta empresa.	3,95	1,04	4,00	4,00	5,00	
I.9) Eu sinto um forte sentimento de integração com esta empresa.	3,94	0,98	4,00	4,00	5,00	I.3 > I.6 > I.7 = I.9 = I.11 > I.8 > I.1**
I.11) Na situação atual, trabalhar nesta empresa é realmente um desejo pessoal.	3,83	1,20	3,00	4,00	5,00	
I.8) Eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	3,59	1,19	3,00	4,00	4,00	
I.1) Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida a esta empresa.	3,18	1,37	2,00	4,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Quanto à dimensão do *comprometimento afetivo* - ou seja, permanecer na empresa por um desejo (MEYER; ALLEN, 1991) - predominam o forte significado pessoal que a empresa tem para os seus empregados e o sentimento de pertencimento a uma família, isto é, sentir-se como uma pessoa de casa. Isso pode ser exemplificado no depoimento abaixo:

É o nascimento das minhas filhas. As pessoas que eu nem imagino, que eu não tenho contato diário, me ligam no aniversário das minhas filhas para me dar os parabéns. Então, talvez por termos uma empresa também de quase 12 mil funcionários, estabelecemos nossas redes de contatos profissionais, e a gente recebe esse tipo de carinho que às vezes não é esperado. (E01)

Quanto à dimensão normativa, constatou-se que dois de seus indicadores são percebidos pelos empregados pesquisados como uma situação de alto sentimento normativo no trabalho, uma vez que os escores obtidos apresentaram médias muito próximas ou acima de 4,00. No entanto, metade de indicadores referentes à dimensão normativa apresentou uma situação de redução do comprometimento, pois as médias situaram-se abaixo de 2,70. O indicador que mais se destacou foi a lealdade do empregado para com a empresa, que apresentou uma mediana de 5,00 (TAB. 3).

Tabela 3 – Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão normativa

Normativo	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.2) Esta empresa merece a minha lealdade.	4,44	0,95	4,00	5,00	5,00	
I.5) Eu devo muito a esta empresa.	3,96	1,11	4,00	4,00	5,00	
I.16)Eu não sinto qualquer obrigação de permanecer nesta empresa caso eu não queira.	3,47	1,40	2,00	4,00	5,00	
I.15)Sinto que não seria justo eu deixar esta empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	2,66	1,46	1,00	2,00	4,00	I.2 > I.5 > I.16 > I.15 > I.17 > I.18**
I.17) Eu não deixaria esta empresa agora por que tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,39	1,33	1,00	2,00	4,00	
I.18) Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa neste momento.	2,15	1,35	1,00	2,00	3,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Quanto à dimensão normativa do comprometimento - ou seja, permanecer na empresa por um sentimento de gratidão (MEYER; ALLEN, 1991) - predominam a necessidade de ser leal à empresa e o sentimento de dever e de obrigação em permanecer. Os dados de análise sugerem que a qualidade das práticas de recursos humanos que se encontram consolidadas na empresa favorece este sentimento de gratidão, conforme se pode observar nos seguintes relatos:

Acho. Justamente por causa disso que eu falei: “Consegui estruturar minha vida. Tudo o que eu consegui foi por causa da empresa. Então, eu tenho que ser leal para ela.” (E05)

Bom, aí eu vou responder por mim. Eu não sei quantas pessoas responderam. A empresa em que você trabalha, ela sempre merece, porque você tira seu sustento dali. Se você não é leal à empresa que te dá o sustento, se você não é fiel à empresa, é melhor sair. É igual casamento. (E08)

Três indicadores relacionados à dimensão instrumental apresentaram médias acima de 3,00, evidenciando uma situação de comprometimento mediano neste quesito (TAB. 4).

Tabela 4 – Distribuição dos indicadores pertinentes à dimensão instrumental

Instrumental	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.12) Na situação atual, trabalhar nesta empresa é na realidade, uma necessidade.	3,68	1,18	3,00	4,00	5,00	
I.10) Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar esta empresa neste momento.	3,58	1,34	3,00	4,00	5,00	
I.13) Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria desestruturada.	3,02	1,44	2,00	3,00	4,00	
I.14) Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	2,95	1,33	2,00	3,00	4,00	I.12 = I.10 > I.13 = I.14 > I.19 > I.4**
I.19) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	2,65	1,38	1,00	3,00	4,00	
I.4) Acredito que teria poucas oportunidades no mercado de trabalho se eu deixasse de trabalhar nesta empresa.	2,60	1,37	1,00	2,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Os indicadores relacionados à necessidade do trabalho na organização e à dificuldade em abandonar o emprego na organização apresentaram maior índice de concordância, indicando o caráter de permanência na empresa por uma necessidade, conforme Meyer e Allen (1991). Nessa situação, o empregado percebe os custos e as consequências ao deixar de ser membro do grupo (BECKER, 1960; KANTER, 1968; MEYER; ALLEN, 1991).

O exame de fidedignidade foi feito por meio do coeficiente de consistência interna conhecido como “*Alfa de Cronbach*”, de modo a verificar se as questões referentes a cada tipo de dimensão estavam realmente representando seus respectivos grupos. O cálculo foi realizado para cada uma das subescalas identificadas anteriormente para o comprometimento organizacional.

De maneira geral, os indicadores para cada tipo de dimensão do comprometimento organizacional foram confirmados em termos de confiabilidade, pois o alfa foi superior a 0,60 na maioria delas. Apenas a dimensão normativa apresentou uma confiabilidade insatisfatória, pois o valor de alfa foi menor que 0,60 (TAB. 5).

Tabela 5 – *Alfa de Cronbach* para as dimensões de comprometimento organizacional

Dimensões do comprometimento organizacional	Alfa de Cronbach
Comprometimento afetivo	0,86
Comprometimento normativo	0,50
Comprometimento instrumental	0,68

Fonte: Dados da pesquisa

Em sua pesquisa, Bandeira (1999) encontrou o coeficiente de “*Alfa de Cronbach*” de 0,61 para o comprometimento instrumental, 0,67 para o afetivo e 0,72 para o normativo. Silva (2003) obteve “*Alfa de Cronbach*” de 0,57, 0,78 e 0,60, respectivamente. Em ambas as pesquisas, o menor coeficiente diz respeito ao comprometimento instrumental, diferentemente do resultado observado nesta dissertação.

A seguir, analisam-se os indicadores relacionados às práticas de recursos humanos correspondentes à Parte 3 do questionário adotado para coleta de dados.

5.1.3 Práticas de Recursos Humanos

Fazem parte deste grupo as variáveis: recrutamento e *seleção* (composta pela média dos indicadores 3.1 e 3.4 do questionário), *treinamento e desenvolvimento* (composta pela média dos indicadores 3.2, 3.15, 3.21, 3.22 e 3.28 do questionário), *remuneração* (composta pela média dos indicadores 3.4, 3.5, 3.12, 3.17 e 3.24 do questionário), *carreira* (composta pela média dos indicadores 3.3, 3.16, 3.23 e 3.31 do questionário), *benefícios* (composta pela média dos indicadores 3.6 e 3.18 do questionário), *avaliação do desempenho* (composta pela média dos indicadores 3.7, 3.19 e 3.25 do questionário), *saúde e segurança do trabalho* (composta pela média dos indicadores 3.8, 3.9, 3.10, 3.13, 3.20, 3.26, 3.29 e 3.30 do questionário) e *comunicação* (composta pela média dos indicadores 3.11 e 3.27 do questionário).

Para as práticas de recursos humanos, foram analisados os dados correspondentes ao sentimento do empregado em relação às práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização, aqui entendidas como procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a gestão de pessoas (DUTRA, 2002, 2008), que devem funcionar de modo integrado (PONTES, 2002). As respostas ao questionário para estas perguntas foram do tipo *Likert* de cinco pontos e considerou-se como escore médio o valor 3,0. Quanto aos indicadores das práticas de recursos humanos, verificou-se que as variáveis que apresentaram escores de 4,01 indicam uma situação de concordância, denotando satisfação com as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa; abaixo de 3,09, uma situação de discordância, denotando uma tendência de insatisfação com as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa; e entre este valor e 3,47, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância, implicando uma satisfação mediana com as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}).

Em uma análise comparativa entre as práticas de recursos humanos, verificou-se a existência de diferenças significativas entre elas, pois o teste aplicado na análise

apresentou um valor-p de 0,000**. A prática associada a *benefícios* foi a mais expressiva, enquanto que a prática relativa a *desenvolvimento da carreira* foi analisada de maneira insatisfatória. As demais práticas se posicionaram em uma zona intermediária em termos de uma avaliação positiva (TAB. 6).

Tabela 6 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de práticas de recursos humanos na amostra total

Práticas de Recursos Humanos	Resultados		
	Média	P-valor	Conclusão
Benefícios (BE)	4,00		
Saúde e Segurança do Trabalho (SS)	3,50		
Comunicação (CO)	3,50		
Avaliação de Desempenho (AD)	3,33	0,000**	BE > SS = CO > AD = RE = RS = TD > CA
Remuneração (RE)	3,20		
Recrutamento e Seleção (RS)	3,00		
Treinamento e Desenvolvimento (TD)	3,00		
Carreira (CA)	2,75		

Fonte: Dados da pesquisa

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

– 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 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Portanto, identifica-se um sentimento positivo por parte dos empregados em relação a *benefícios*, prática de recursos humanos que constitui uma remuneração indireta e que, juntamente com o salário e a PL (Participação nos Lucros), compõe a remuneração total (LACOMBE, 2011). Para o autor, esta prática atende aos interesses dos empregados e aos da empresa, pois resulta em produtividade, rotatividade em níveis mais baixos e diminuição do estresse. Na empresa, alguns benefícios superam os legais, como o abono de cinco dias para acompanhar parente doente, abono de quatro dias para casamento, abono de cinco dias em caso de luto por dependente direto, abono no dia do aniversário e licença-maternidade de seis meses. Outros são os benefícios oferecidos, dentre eles o tíquete-refeição e o tíquete-alimentação, que correspondem a valores significativos, plano de saúde, previdência privada, seguro, auxílio-educação, auxílio-creche, auxílio-moradia e auxílio-funeral.

O relato de um empregado confirma este indicador:

A gente vê assim que na empresa o que segura são realmente seus benefícios. Mais do lado benefícios que do salário. Esses que são mais específicos dentro da remuneração: vale-refeição, alimentação, saúde...

Isso realmente tem um peso muito grande para qualquer empregado, porque isso é salário, isso é salário indireto. Então, isso realmente tem um peso. Eu acho que seria injusto não reconhecer isso. Claro que a gente tem sempre o desejo de ter algo a mais, mas aquilo que nós temos não é ruim. Então eu acho que é isso. (E07)

Quanto ao fator *carreira*, predomina um sentimento negativo dos empregados, gerando uma insatisfação significativa e indicando a necessidade de atenção por parte da empresa. Para Dutra (1996), este não é um caminho fácil e tranquilo. O autor ressalta a importância dos processos de gestão compartilhada de carreira. O plano de carreiras precisa ser conhecido e monitorado constantemente (PONTES, 2002), pois esta prática precisa ser entendida como um processo a partir do qual se procura compatibilizar as funções existentes na empresa e a evolução e desejos profissionais dos empregados que visam outras posições (CARVALHO *et al.*, 2012).

A insatisfação expressa na TAB. 6 pode ser ilustrada pelo relato:

Tem muito a melhorar. Eu tenho oito anos de empresa e eu não posso mais crescer profissionalmente. Chegou... Cheguei por seleção interna. Então, tem outros meios? Tem promoção, mas para isso tem um monte de regras. O caminho gerencial, que você acaba nem indo para uma gerência, mas é o caminho que você tem para crescer. Eu nem penso muito nisso, não. O que eu penso é realmente a oportunidade de crescer tecnicamente mesmo e ser referência inclusive para outras companhias. Eu estou falando não a pessoa, mas a empresa ser referência, porque se você mantém um técnico sempre em crescimento profissional você vai ter uma resposta muito maior desse técnico. (E03)

Quanto à prática *recrutamento e seleção*, os resultados evidenciam que o indicador mais satisfatório a ela associado relaciona-se com a divulgação de vagas a serem preenchidas no processo seletivo interno (3,33). Porém, há discordância quanto ao processo estabelecido por meio do qual as vagas internas são preenchidas (TAB. 7).

Tabela 7 – Distribuição da amostra que descreve o recrutamento e seleção

Recrutamento e Seleção	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.1) Estou satisfeito com a forma pela qual a empresa divulga as vagas a serem preenchidas no processo seletivo interno.	3,33	1,38	2,00	4,00	4,00	I.1 > I.14**
I.14) Concordo com a forma que a empresa realiza o processo seletivo interno.	2,93	1,33	2,00	3,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A prática *recrutamento e seleção* é responsável pela entrada do capital humano na empresa, mesmo em se tratando de contratações via concurso público e gestão de oportunidades internas (SPINA, 1991; LACOMBE, 2011). Conforme Lacombe (2011) e Pequeno (2012), representada por processos mais simples ou mais complexos, sempre se faz presente nas organizações, sejam estas privadas, públicas ou sociedades de economia mista. Assim, nesta empresa o processo de divulgação das vagas consegue atingir os empregados, mas há discordância sobre o processo estabelecido por meio do qual as vagas internas são preenchidas (TAB. 7), o que pode ser constatado pelos relatos de dois entrevistados:

A divulgação é muito bem feita. Todo mundo tem ciência do que está acontecendo. Os critérios são claros. Agora, eu não sei assim se alguém foi prejudicado. Aí eu não tenho conhecimento. (E08)

É justamente por eles terem as preferências. Tem pessoas que parecem que já são carta marcada. Eu não sei no cargo de confiança. Eu até concordo com essa carta marcada, porque é cargo de confiança. Eu confio na pessoa. Então, ele já conhece aquela pessoa e confia naquela. Mas os outros não têm a oportunidade de apresentar o grau de confiança que ele poderia ter por ela. É aí eu não sei. (E04)

Os indicadores relacionados a *treinamento e desenvolvimento* apresentaram escores medianos em boa parte dos indicadores, evidenciando uma situação de razoabilidade com o treinamento oferecido pela organização (TAB. 8).

Tabela 8 – Distribuição da amostra que descreve o treinamento e desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.28) O programa de treinamento introdutório oferece as informações necessárias para o empregado iniciar suas atividades.	3,32	1,27	2,00	4,00	4,00	
I.22) Os treinamentos atendem às necessidades para realização das minhas atividades profissionais.	3,18	1,28	2,00	4,00	4,00	
I.2) As atividades de treinamento desenvolvidas na empresa preparam adequadamente o empregado para a realização do seu trabalho.	3,09	1,32	2,00	4,00	4,00	I.28 > I.22 = I.2 > I.21 > I.15**
I.21) A empresa está voltada ao treinamento e desenvolvimento contínuo de seus empregados.	3,03	1,24	2,00	3,00	4,00	
I.15) A empresa estimula o meu autodesenvolvimento.	2,85	1,32	2,00	3,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Entretanto, os resultados indicam espaço para o desenvolvimento de atividades voltadas ao autodesenvolvimento. Embora a empresa invista no treinamento e no desenvolvimento de seus empregados e apresente índice anual de homem/hora treinamento relevante, nas empresas, de modo geral, este investimento está voltado para o *gap* observado entre o desempenho real e o desempenho esperado em áreas específicas quando do desenvolvimento de novos produtos e da demanda de mercado (MARRAS, 2000; LACOMBE, 2011), podendo não atingir todos os empregados. Apresenta-se o relato concordante com o acima explicitado quanto à população-alvo atendida pela área de treinamento:

[...] a gente até tem uma área inteira que mexe só com isso, mas é mais voltado para esse pessoal que está entrando hoje, que são outros. Estão se formando outros profissionais dentro da empresa. Para profissionais iguais assim ao que eu faço dentro do meu perfil de profissional. Aí isso é mais restrito. (E07)

Ainda, apresenta-se depoimento concordante com a prática de *treinamento e desenvolvimento*:

Excelente. Excelente essa experiência que eu tive. Eu já fiz vários cursos aqui dentro da empresa. Eu tenho esse curso de especialização com subsídio que a empresa me deu. Eu volto a falar que foi uma coisa importantíssima que aconteceu para mim e que era algo que eu almejava: fazer uma pós-graduação na área de conhecimento que eu sou formado. Então, eu acho que essa parte de educação corporativa da empresa é talvez a das mais assim aprimoradas e justas dentro da empresa. (E06)

Os resultados evidenciam que os indicadores mais satisfatórios para *remuneração* se referem a critérios definidos de remuneração (4,00) e a conhecimento sobre a política de salários da empresa (4,00) (TAB. 9).

Tabela 9 – Distribuição da amostra que descreve a remuneração

Remuneração	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.24) A empresa tem critérios definidos de remuneração (salário + PL+ benefícios).	3,78	1,25	3,00	4,00	5,00	
I.17) Tenho conhecimento adequado sobre a política de salários da empresa.	3,48	1,27	3,00	4,00	4,00	
I.4) Os critérios para a distribuição da PL (Participação nos lucros) na empresa são adequados.	2,88	1,54	1,00	3,00	4,00	I.24 > I.17 > I.4 = 1.5 = 1.12**
I.5) Considerando o cargo que ocupo, a remuneração que eu recebo é compatível com a praticada por outras empresas.	2,80	1,35	2,00	3,00	4,00	
I.12) A política de remuneração existente na empresa me traz satisfação.	2,77	1,31	2,00	3,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Embora conhecidos os critérios de remuneração e a política de salários, identifica-se insatisfação atual quanto à política de remuneração e à remuneração praticada pela empresa, o que se faz presente em depoimento como:

[...] “ah! Nós temos benefícios. Nós temos um bom ambiente de trabalho. Você tem um emprego, entre aspas, estável. Mas, não. Hoje em dia o mercado exige mais do que isso. Eu acho que a empresa precisa dar esse retorno maior para o empregado se sentir mais valorizado. Você tem aprimoramentos aí diversos. Você tem metodologias diversas, que você pode oferecer esse tipo de satisfação para o empregado. É só você se aprimorar um pouquinho mais. (E06)

Conhecer a política não significa satisfação com a remuneração. Uma empresa pratica um sistema de remuneração estratégica vinculada a metas e objetivos organizacionais (MARRAS, 2000; LACOMBE, 2011) por meio de gratificações individuais, gratificação por unidade, participação nos lucros e outras decorrentes da avaliação de desempenho. Porém, os autores alertam que, neste caso, os padrões de desempenho definidos devem ser válidos, compreensíveis, mensuráveis, atingíveis e compreendidos em um determinado período, indicando possibilidades de reavaliação dos critérios de remuneração.

Quanto à *carreira*, a maioria das questões relacionadas a esta prática foi apontada como indicativa de insatisfação pelos pesquisados, pois os escores médios ficaram abaixo de 3,00 (TAB. 10).

Tabela 10 – Distribuição da amostra que descreve a carreira

Carreira	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.3) A empresa é bem sucedida em desenvolver seus empregados para exercerem outras atividades.	3,00	1,35	2,00	3,00	4,00	
I.16) A empresa oferece oportunidades para desenvolvimento da minha carreira.	2,78	1,40	1,50	3,00	4,00	I.3 > I.16 = I.23 > I.31**
I.23) A empresa oferece oportunidades para eu ascender a funções de nível mais elevado.	2,70	1,40	1,00	2,00	4,00	
I.31) O sistema de promoções praticado pela empresa é justo.	2,42	1,32	1,00	2,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Neste aspecto, é significativo atentar para os dados pessoais e ocupacionais identificados, como faixa etária e tempo de trabalho na organização, que são indicativos de baixo índice de *turnover*, o que, dentre outros aspectos, impacta as perspectivas e oportunidades para a progressão na carreira. Assim, além de serem restritas as oportunidades para a construção de uma carreira, predomina a percepção de critérios injustos no sistema de promoções adotado pela empresa, o que, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), influenciará no comprometimento a ser estabelecido com a organização empregadora. Quanto à percepção de critérios injustos, tem-se como formas de entendimento o paternalismo e as questões legais, conforme pode ser observado nos depoimentos a seguir:

Ainda tem aquele paternalismo e tal. Gosta mais de uma pessoa, gosta mais da outra e tal, promove uma, mas aquela pessoa não é qualificada, não é a mais qualificada. (E08)

Ai, eu acho um pecado. Por exemplo, acho que o maior de todos os pecados é esse. Não é nem a empresa, mas essa questão de você chegar no técnico. Não é porque eu estou nela, não, mas você chegar no técnico e não poder ir começar lá no nível superior, ter que sair para fazer um concurso externo para poder voltar, eu não consigo ver o nexos disso, sabe. Ele vai tentar o concurso da empresa para tentar essa carreira de nível superior. (E02)

Os dois indicadores relacionados a *benefícios* apresentaram médias acima de 4,00, evidenciando uma avaliação positiva dos respondentes a respeito deste quesito (TAB. 11).

Tabela 11 – Distribuição da amostra que descreve o benefício

Benefícios	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.6) Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido pela empresa.	4,03	1,11	4,00	4,00	5,00	I.6 = I.18
I.18) Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas necessidades.	4,01	1,01	4,00	4,00	5,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Quanto a *benefícios*, conforme abordado quando da análise dos dados demográficos, o estado civil dos empregados, o fato de possuírem filhos, a faixa etária, o tempo de trabalho na empresa e a faixa salarial constituem indicadores que podem contribuir para a compreensão da importância desta prática de recursos humanos no contexto desta organização. A este dado acrescenta-se que a política de benefícios da empresa situa-se acima média do que é oferecido pelo mercado e, em muitos casos, supera as demandas legais, conforme informado pela empresa. Observe-se que estes dados, associados ao número de empregados casados (77,1%), constituem indicadores relevantes para a compreensão do alto índice de satisfação com a prática de recursos humanos voltada aos benefícios oferecidos e impactando o comprometimento afetivo para com a organização. Estes benefícios contemplam, dentre outros: alimentação, educação e saúde, itens que são considerados relevantes para o orçamento das famílias.

O aspecto renda salarial também corrobora para o alto índice de satisfação para com o fator *benefícios*, pois este fator contribui indiretamente para o orçamento familiar, como saúde, educação e alimentação, e inversamente para a satisfação com a política de remuneração, conforme visto na TAB. 9. Dois depoimentos ilustram essa realidade:

Os benefícios tipo plano de saúde, vale-refeição. O vale-refeição é bom. São oitocentos e alguma coisa. Lá em casa, eles estão sempre cumprimentando: “Ah! porque é bom demais!” Então realmente é muito bom. Outras empresas que eu conheço aí, o vale-refeição é muito baixinho. A empresa tem um vale-refeição muito bom. (E04)

Que vira um segundo salário mesmo, que eles não vão conseguir isso no mercado fora. (E05)

Os resultados abaixo evidenciam que o indicador mais crítico associado a *avaliação de desempenho* se relaciona ao fato de os critérios de avaliação de desempenho na empresa serem justos ou não (3,00) (TAB. 12).

Tabela 12 – Distribuição da amostra que descreve a avaliação do desempenho

Avaliação de Desempenho	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.7) O resultado da avaliação de desempenho reflete a minha real produtividade.	3,32	1,38	2,00	4,00	4,00	
I.25) A avaliação de desempenho contribui para a orientação da minha carreira.	3,19	1,35	2,00	4,00	4,00	I.7 = I.25 > 1.19**
I.19) Os critérios de avaliação de desempenho na empresa são justos.	3,00	1,32	2,00	3,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Estes resultados, embora situados na média estatística, aproximam-se, de modo geral, do limite inferior do intervalo estabelecido, evidenciando possibilidades de melhoria no sistema atual adotado para a avaliação de desempenho, principalmente no tocante aos critérios de avaliação que geram insatisfação para os empregados, evidenciado, dentre outros aspectos, pela subjetividade que perpassa os processos avaliativos, conforme já apontavam estudos de Bergamini e Beraldo (1988) e Lucena (1992). Seguem relatos:

Eu acho que avaliação ela fica muito a critério mesmo da opinião gerencial. Você pode sim discutir. Você pode até escrever. Tem um campo para que você possa escrever caso você não concorde. Mas é que fica muito no nível mesmo da opinião do seu gerente em relação ao empregado. (E07)

Injustos. A avaliação tem que ser feita no dia a dia. E, normalmente quem responde a avaliação é uma pessoa que, às vezes, não está acompanhando exatamente o que a pessoa está fazendo. Pode ter alguma distorção. Às vezes, uma pessoa é bem avaliada, mas, na verdade, respondeu que ele colabora com os colegas, e tal, e não faz. Na verdade, não é bem assim... Não é o que acontece no dia a dia de trabalho. E, às vezes, outro que é mal avaliado, a gente olha e fala: “Não. Aquele ali merecia.” (E08)

Em uma avaliação global, verificou-se que as questões relacionadas a *saúde e segurança do trabalho* dos pesquisados tendem a uma avaliação positiva, pois as médias se direcionam para 4,00 (TAB. 13). Entretanto, o indicador relacionado ao

equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional apresentou uma situação tendendo para uma avaliação insatisfatória.

Tabela 13 – Distribuição da amostra que descreve a saúde e segurança do trabalho

Saúde e Segurança do Trabalho	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.9) A empresa oferece equipamentos adequados para a realização do meu trabalho.	3,74	1,22	3,00	4,00	5,00	
I.20) A empresa oferece recursos suficientes para a realização do meu trabalho.	3,54	1,17	3,00	4,00	4,00	
I.30) As instalações físicas da empresa são adequadas	3,50	1,25	3,00	4,00	4,00	
I.26) A empresa cuida adequadamente da segurança dos empregados no trabalho.	3,48	1,24	2,00	4,00	4,00	1.9 > 1.20 =
I.29) As atividades, campanhas e programas desenvolvidos para a melhoria da qualidade de vida atendem minha necessidade.	3,47	1,09	3,00	4,00	4,00	1.30 = 1.26 = 1.29 = 1.10 1.13 > 1.8**
I.10) As normas de segurança do trabalho são sempre aplicadas na empresa.	3,46	1,26	2,00	4,00	4,00	
I.13) As tecnologias que dão suporte às minhas atividades são adequadas.	3,41	1,21	2,00	4,00	4,00	
I.8) A empresa estimula o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	3,11	1,29	2,00	3,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

O resultado evidencia a existência de um espaço para a atuação dos profissionais de recursos humanos voltada às ações que visem a este equilíbrio, bem como à manutenção e ao fortalecimento das ações desenvolvidas em saúde e segurança, visando à melhoria contínua das condições de trabalho (TAVARES, 2012). Sugere-se que ações conjuntas voltadas ao autodesenvolvimento, carência apontada na TAB. 8, possam produzir resultados positivos na direção do pretendido equilíbrio. Corroborando com esta ideia, a análise de regressão múltipla, que será detalhada no item 5.3, demonstra a significativa correlação entre as práticas de treinamento e desenvolvimento e as de saúde e segurança do trabalho (0,74). Conforme dito por um empregado, registra-se o relato:

Olha, eu acho que a área ela não consegue colocar tudo o que ela possa. Ela não consegue oferecer dentro da empresa tudo o que ela poderia, principalmente no caso de ergonomia que é uma área que afeta a gente assim diretamente. É, acho que aí precisava ter um interesse maior dos dirigentes da empresa para olhar essa questão. (E07)

Conforme a TAB. 14, os resultados evidenciam que o indicador mais satisfatório associado a *comunicação* relaciona-se à qualidade das informações divulgadas para os empregados (3,48).

Tabela 14 – Distribuição da amostra que descreve a comunicação

Comunicação	Medidas descritivas					Conclusão
	Média	D.P	P25	Mediana	P75	
I.27) A qualidade das informações divulgadas para os empregados é adequada.	3,48	1,21	2,00	4,00	4,00	I.27 > I.11**
I.11) A comunicação interna existente na empresa é ágil.	3,30	1,32	2,00	4,00	4,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – A conclusão foi analisada com base no teste de *Friedman*

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Aspectos avaliados anteriormente quanto às práticas de recursos humanos relativos à informação sobre as vagas disponíveis, aos critérios de remuneração, à política de remuneração, às normas de segurança e aos benefícios, dentre outros indicadores pontuados, corroboram para exemplificar o resultado satisfatório quanto à qualidade das informações divulgadas, embora os empregados possam não estar satisfeitos com a prática à qual as informações se referem. O tempo de casa pode indicar que os empregados acima de 20 anos de empresa podem ter introjetado normas, a linguagem e o estilo de comunicação da empresa, o que minimiza ruídos, em função da influência de conhecimentos e experiências (DERESKY, 2002), conforme apontado por dois empregados:

De comunicação? Ah, eu acho que há meios muito bons e acredito que eficientes. Não sei se toda a comunicação é colocada ali. Acho que talvez tenham, tenha mais coisas para serem ditas, tenham mais coisas que não são colocadas ali. Talvez até estrategicamente. (E03)

Quem tem menos de vinte anos quer informação o tempo todo de tudo o que está acontecendo. Já está acostumado com um mundo diferente dos outros. Hoje você quer uma informação, você tem a informação na hora que você quer. Você busca a informação, você tem a informação quase que em tempo real. (E03)

O exame de confiabilidade foi feito por meio do coeficiente de consistência interna conhecido como “*Alfa de Cronbach*” para verificar se os indicadores referentes a cada tipo de prática de recursos humanos estavam realmente representando seus respectivos grupos. Apurou-se a análise é fidedigna; ou seja, tem capacidade de

produzir resultados consistentes por meio de seu uso constante, pois o alfa foi maior que 0,60 em todos os fatores (TAB. 15).

Tabela 15 – Alfa de Cronbach para as práticas de recursos humanos

Práticas de RH	Alfa de Cronbach
Recrutamento e seleção	0,67
Treinamento e desenvolvimento	0,86
Remuneração	0,67
Carreira	0,82
Benefícios	0,67
Avaliação de desempenho	0,78
Saúde e segurança do trabalho	0,84
Comunicação	0,76

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se a análise bivariada.

5.2 Análise Bivariada

Na análise bivariada desenvolve-se a análise comparativa entre as dimensões do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos com os dados demográficos e ocupacionais dos pesquisados.

5.2.1 Associação entre as Dimensões do Comprometimento Organizacional e os Dados Demográficos e Ocupacionais

As categorias referentes a sexo, faixa etária, tempo de trabalho na organização, faixa salarial e lotação não resultaram em associações significativas e podem ser vistas na íntegra no APÊNDICE F. A seguir, descreve-se o resultado dos níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as quatro categorias da escolaridade cuja associação se revelou significativa. A TAB. 16 mostra que o comprometimento normativo de empregados com ensino Técnico (3,32) é mais significativo que o das demais categorias avaliadas.

Tabela 16 – Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as quatro categorias da escolaridade

Comprometimento Organizacional	Escolaridade	Média	D.P	Valor de F
Afetivo	Ensino fundamental, médio	3,80	0,83	2,170
	Técnico	4,00	0,73	
	Graduação	3,69	0,89	
	Pós-graduação	3,90	0,76	
Normativo	Ensino fundamental, médio	3,28	0,69	3,664*
	Técnico	3,32	0,68	
	Graduação	3,04	0,72	
	Pós-graduação	3,09	0,61	
Instrumental	Ensino fundamental, médio	3,05	0,83	0,435
	Técnico	3,17	0,80	
	Graduação	3,03	0,84	
	Pós-graduação	3,08	0,82	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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%)

Assim, empregados de escolaridade superior e de pós-graduação se revelam menos comprometidos normativamente que os empregados de nível técnico. Ou seja, permanecem menos na empresa por um sentimento de gratidão, por uma necessidade de retribuir ao que lhes é fornecido pela empresa. Neste caso, os resultados encontrados contrariam Meyer e Allen (1991), que não constataram relação consistente entre escolaridade e comprometimento organizacional, mas corroboram Bastos (2008) ao afirmar que à medida que a escolaridade aumenta, diminui o comprometimento.

Os resultados desta pesquisa indicaram que empregados com maior grau de escolaridade se apresentam menos comprometidos normativamente. Quando perguntados a respeito, os entrevistados atribuíram essa constatação à remuneração do profissional de nível médio que é maior que a vigente no mercado, ao foco mais centrado nas tarefas internas à empresa e ao significativo percentual dos benefícios em seus salários, tornando-os mais comprometidos normativamente. De outro lado, tem-se que a maior visão dos profissionais de nível superior e de pós-graduação e a sua formação educacional influenciam na diminuição do comprometimento normativo, “tornando-os menos gratos à organização”, o que é ilustrado pelo depoimento de um entrevistado:

Educação. Quanto mais educação, mais você quer novos horizontes. As pessoas do nível superior elas estão ligadas lá fora. Elas veem o que está acontecendo lá, até mesmo, para trazer para dentro da empresa... E, geralmente, as pessoas de nível técnico estão na parte operacional. É um ambiente mais fechado. (E03)

5.2.2 Associação entre as Práticas de Recursos Humanos e os Dados Demográficos e Ocupacionais

Comparando-se os grupos por sexo quanto aos indicadores de práticas de recursos humanos, conforme se observa na TAB. 17, pode-se dizer que não existe diferença significativa de escores dos fatores de práticas de recursos humanos entre os sexos, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

Tabela 17 - Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as duas categorias de sexo

Práticas de Recursos Humanos	Sexo	Média	D.P	Valor de t
Recrutamento e seleção	Masculino	3,11	1,19	-0,974
	Feminino	3,28	1,13	
Treinamento e desenvolvimento	Masculino	3,12	1,05	1,116
	Feminino	2,95	0,95	
Remuneração	Masculino	3,12	0,89	-0,653
	Feminino	3,21	0,90	
Carreira	Masculino	2,77	1,11	1,908
	Feminino	2,46	1,03	
Benefícios	Masculino	4,03	0,93	0,655
	Feminino	3,94	0,95	
Avaliação de desempenho	Masculino	3,19	1,12	0,916
	Feminino	3,04	1,12	
Saúde e segurança do trabalho	Masculino	3,45	0,84	-0,318
	Feminino	3,49	0,77	
Comunicação	Masculino	3,38	1,15	-0,280
	Feminino	3,43	1,12	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

– 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%)

Quanto ao relacionamento entre os indicadores de práticas de recursos humanos e a faixa etária, apurou-se que os empregados com idade até 40 anos fizeram uma associação mais positiva da prática *avaliação de desempenho* do que os empregados com idade acima de 41 anos. As demais práticas não evidenciaram diferença significativa em relação à faixa etária (TAB. 18).

Tabela 18 – Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as três categorias de faixa etária

Práticas de Recursos Humanos	Faixa Etária	Média	D.P	Valor de F
Recrutamento e seleção	Até 40 anos	3,19	1,14	1,705
	De 41 a 50 anos	2,96	1,19	
	Acima de 50 anos	3,23	1,17	
Treinamento e desenvolvimento	Até 40 anos	3,07	1,03	0,801
	De 41 a 50 anos	3,01	1,02	
	Acima de 50 anos	3,17	1,04	
Remuneração	Até 40 anos	3,20	0,79	0,915
	De 41 a 50 anos	3,05	0,96	
	Acima de 50 anos	3,17	0,90	
Carreira	Até 40 anos	2,64	1,07	2,981
	De 41 a 50 anos	2,57	1,11	
	Acima de 50 anos	2,89	1,11	
Benefícios	Até 40 anos	4,04	0,92	2,726
	De 41 a 50 anos	3,85	0,99	
	Acima de 50 anos	4,13	0,90	
Avaliação de desempenho	Até 40 anos	3,44	1,05	3,928*
	De 41 a 50 anos	3,11	1,15	
	Acima de 50 anos	3,04	1,12	
Saúde e segurança do trabalho	Até 40 anos	3,47	0,87	0,368
	De 41 a 50 anos	3,41	0,81	
	Acima de 50 anos	3,50	0,83	
Comunicação	Até 40 anos	3,31	1,12	1,160
	De 41 a 50 anos	3,31	1,19	
	Acima de 50 anos	3,50	1,10	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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 resultados sugerem que empregados com idade até 40 anos, quando comparados aos empregados de faixa etária acima de 40 anos, estão mais afetos às mudanças do mundo do trabalho, privilegiam a meritocracia, e não a contagem de tempo na empresa, e veem nesta prática oportunidade de crescimento a partir da avaliação de desempenho. Dos relatos de entrevistados destacam-se:

Antigamente era o chefe que resolvia dar uma promoção. Não tinha toda metodologia em cima, entendeu? Então eu acho que hoje eles devem ter essa dificuldade sim, os acima de 40. (E05)

Eu tenho comigo uma explicação muito clara para isso. A nossa empresa há vinte, trinta anos atrás, a avaliação de desempenho era única e exclusivamente por tempo. Quanto mais tempo de serviço eu tenho, fatalmente, maior a minha avaliação, maior a minha produtividade... Quando eu quebro essa avaliação e tiro a questão tempo e coloco a questão produtividade, satisfação, lealdade e todas as outras questões da avaliação eu imputo ao empregado a necessidade de se fazer valorizar e de se fazer ser bem avaliado, independente de seu tempo. As pessoas que começaram a vivenciar isso depois de um longo tempo sendo avaliadas e agraciadas simplesmente pelo tempo não conseguem verificar que as coisas mudaram. (E01)

É porque esses empregados que têm mais de quarenta anos, eu acredito que seja isso. Eles já estão em níveis de salário dentro da empresa, aonde não conseguem mais crescimentos profissionais. Eles não conseguem mudar, alteração de faixa, de nível. Eles estão mais presos nesse sentido. Eles já alcançaram determinadas faixas e, ao longo do tempo, não viram esse retorno dentro da empresa e tudo. Ele já se encontra em determinadas faixas há algum anos... E esses mais novos ainda estão percebendo que a empresa está valorizando, está crescendo um pouco no salário dele ali por ano. Então, mas se não mudar esses que tem até quarenta anos eles vão pensar como os que têm mais de quarenta anos hoje. É uma questão de tempo. (E06)

Dentre as razões que apontam para o insucesso da prática de avaliação de desempenho, segundo Kindall e Gatza (1986), está o não cumprimento de um de seus papéis, que é a melhoria no cargo ocupado, seguido do crescimento de pessoas, qualificando-as para postos mais elevados e tornando-as aptas a atenderem aos objetivos organizacionais e, para o indivíduo, chances de progressão salarial e de promoção. Desse modo, entende-se que haverá menor aderência do empregado a esta prática quando inexistir a perspectiva de crescimento e de promoção. Contrariamente, pessoas que não chegaram ao limite do seu crescimento na empresa e que vislumbram oportunidades por meio desta prática, conseqüentemente, são mais concordantes com ela.

Ao relacionar os grupos de escolaridade com as práticas de recursos humanos, conforme se observa na TAB. 19, os empregados com ensino fundamental e médio apresentaram maior concordância com as práticas de recursos humanos *treinamento e desenvolvimento, carreira, benefícios e saúde e segurança do trabalho* do que aqueles com ensino superior, técnico e pós-graduação.

Tabela 19 – Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as quatro categorias de escolaridade

Práticas de Recursos Humanos	Escolaridade	Média	D.P	Valor de F
Recrutamento e seleção	Ensino fundamental e Médio	3,18	1,19	1,122
	Técnico	3,17	1,12	
	Graduação	2,95	1,20	
	Pós-Graduação	3,25	1,17	
Treinamento e desenvolvimento	Ensino fundamental e Médio	3,42	1,02	5,921**
	Técnico	3,02	1,01	
	Graduação	2,94	0,94	
	Pós-Graduação	2,86	1,08	
Remuneração	Ensino fundamental e Médio	3,29	0,93	1,580
	Técnico	3,05	0,84	
	Graduação	3,05	0,86	
	Pós-Graduação	3,10	0,90	
Carreira	Ensino fundamental e Médio	3,03	1,04	5,307**
	Técnico	2,72	1,06	
	Graduação	2,44	1,09	
	Pós-Graduação	2,59	1,13	
Benefícios	Ensino fundamental e Médio	4,27	0,89	4,300**
	Técnico	3,95	0,88	
	Graduação	3,98	0,92	
	Pós-Graduação	3,79	0,99	
Avaliação de desempenho	Ensino fundamental e Médio	3,35	1,11	2,300
	Técnico	3,21	1,11	
	Graduação	2,94	1,11	
	Pós-Graduação	3,13	1,15	
Saúde e segurança do trabalho	Ensino fundamental e Médio	3,69	0,75	4,504**
	Técnico	3,32	0,83	
	Graduação	3,32	0,85	
	Pós-Graduação	3,45	0,86	
Comunicação	Ensino fundamental e Médio	3,55	1,08	1,680
	Técnico	3,37	1,20	
	Graduação	3,20	1,14	
	Pós-Graduação	3,42	1,11	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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%)

Segundo os entrevistados, essa concordância dos empregados de ensino fundamental e médio ocorre por razões diferenciadas em cada uma das práticas. Em relação a *treinamento e desenvolvimento*, destacam o menor grau de exigência deste grupo em relação às atividades desenvolvidas do que os profissionais de nível

superior, pois estes demandam treinamentos “superiores ao que é oferecido”, conforme depoimentos:

[...] Agora já tem superior, pós-graduação, não sei o que. Já estudou demais. Eu acho que os treinamentos para eles nem fariam sentido. Eles já têm tudo (E04)

[...] o pessoal dá mais valor do que o de nível superior. Eles querem ir para uma etapa maior: “Eu quero ver se a empresa me dá um MBA, se ela paga para mim um mestrado. Esses treinamentos assim que a empresa faz eu não quero”. (E05)

Porém, de forma menos expressiva, há aqueles que não percebem essa diferença.

Aí, você me pegou porque eu não sei assim, não tenho assim essa informação aí, que eu, por exemplo, eu acho a minha opinião é que concordo que deve haver o treinamento e tal, a instrução, e quanto mais, melhor. Só que é a minha opinião, Eu não posso responder por toda a empresa. (E08).

Pequeno (2012) diferencia os conceitos de treinamento e desenvolvimento: o primeiro está voltado para o cargo, é específico e pontual, já o segundo objetiva o crescimento integral da pessoa, mais abrangente, foco no médio e no longo prazo. De modo geral, os relatos permitem inferir que as atividades de treinamento se sobrepõem às de desenvolvimento de pessoal, havendo certa discordância quanto aos critérios de atendimento às solicitações, sendo diferenciadas as demandas dos profissionais de nível superior de escolaridade em relação à qualidade das atividades desenvolvidas. Desse modo, os responsáveis pela prática treinamento e desenvolvimento na empresa não podem perder a visão do cliente interno. Devem ser exigentes em relação ao trabalho desenvolvido, mantendo-se voltados para os objetivos estabelecidos (LACOMBE, 2011).

Em relação aos benefícios, corroborando com os dados quantitativos identificados, observou-se que os profissionais de ensino fundamental e médio valorizam mais os benefícios que compõem a sua remuneração que os profissionais de nível superior. Para tal, tem-se como explicação mais expressiva a representatividade do benefício proporcionalmente aos seus salários e, dentre outras, a comparação com benefícios de outras empresas. Relatos dos entrevistados confirmam esta direção:

Se eu tenho remunerações diferentes, mas se o benefício é o mesmo, eu me sinto tão valorizado quanto um profissional de nível superior. (E01)

Eu acho que a empresa nos proporciona benefícios um pouquinho aí acima do que você consegue no mercado. Pelo menos se você tiver essa formação ou se você estiver em uma carreira de nível médio, de nível técnico Para o nível superior então, é relativamente defasada. Talvez não tanto com os benefícios. Não saberia dizer. Mas talvez a remuneração mesmo. (E02)

Olha, o plano de saúde, por exemplo, para o pessoal que ganha menos é muito melhor do que para nós, porque o plano de saúde nosso tem que pagar 49% para consulta. Agora, o pessoal de nível mais baixo, tem uns que eu acho que nem pagam. (E04)

Eu acredito também que seja, se você ganha cem mil e recebe de benefícios dez mil, você acha o benefício pouco. Mas se você ganha mil e recebe dez mil de benefício, o benefício está muito bom. É, espichei bem o salário de um e encolhi o do outro, mas é mais ou menos isso. (E08)

Em estudos quantitativos, essa foi a prática considerada mais expressiva quando comparada às demais que fazem parte deste estudo, com correspondência na análise qualitativa. Ainda, conforme indicam dados fornecidos pela empresa em etapa documental, muitos são os benefícios oferecidos pela empresa. Entretanto, vale registrar que, embora esta pesquisa não esteja voltada para identificar quais dos benefícios disponibilizados são os mais lembrados pelos empregados, os depoimentos se referem exclusivamente ao vale-refeição e ao vale-alimentação, com citações do plano de saúde em menor escala, sugerindo, caso seja de interesse da empresa, um espaço para trabalho e atuação nas relações com o empregado, dado o leque de benefícios disponibilizados. Segundo Limongi França (2014, p. 75), “nem sempre os custos dos benefícios equiparam-se ao seu valor percebido pelos empregados”. A autora ainda ressalta que inicialmente os benefícios oferecidos pela empresa visavam suprir necessidades básicas, mas se tornaram mecanismo de atração e retenção de pessoal com o passar dos anos.

Em relação a *carreira*, o desconhecimento de um plano estruturado e a maior possibilidade de crescimento para os profissionais dos níveis médio e fundamental são as razões para a maior concordância deste grupo com esta prática, como ilustrado pelos depoimentos:

Eu fico até surpresa. Eu acho que por desconhecimento mesmo das possibilidades de um plano de carreira melhor estruturado. (E02)

O que pode ser? Não sei. Eu estava tentando falar uma coisa, mas eu prefiro não falar porque eu não conheço. Eu ia falar que talvez eles tenham um crescimento maior, uma faixa maior para crescer. (E03)

De modo geral, não há por parte das pessoas uma experiência no sentido de planejar suas carreiras e, muitas vezes, o fazem mais em função de questões externas, seja pela remuneração, seja pelo *status*... Em decorrência, podem vir a enfrentar a desmotivação profissional, apresentar limitada possibilidade em perceber alternativas de desenvolvimento profissional na empresa e no mercado e, mesmo, cair em armadilhas profissionais, o que, geralmente, redundando em estresse e insatisfação. Portanto, questões relativas à carreira demandam atenção e cuidado, seja por parte da empresa, seja por parte do empregador (LIMONGI FRANÇA, 2014), corroborando Pontes (2002) no sentido de que os planos de carreira não podem constituir assunto confidencial nas organizações (PONTES, 2002).

No tocante à prática *saúde e segurança*, a natureza do trabalho é apontada como uma das justificativas para essa concordância, conforme dois depoimentos:

É que eles estão mais voltados para os perigos... (E05)

[...] também pela função que os agentes desenvolvem. Eles desenvolvem mais funções que precisam de segurança do trabalho do que os analistas. Eles estão mais expostos a riscos, e eu acho que eles têm esse retorno da empresa pelo que eu percebo, sabe. Tinha técnicos de segurança no sul de Minas. É bem atuante enquanto eu trabalhava lá. Então eu acho que é por aí. (E06)

Esta prática caracteriza-se por sua atuação no âmbito da prevenção e da correção, voltada para a saúde do trabalhador e está centrada na preservação da vida e em princípios econômicos (ARAÚJO, 2010; SALIBA, 2011a, 2011b; TAVARES, 2010, 2012), Portanto, proporcionalmente ao risco, maior a proximidade entre o empregado, seu gestor e a área responsável por esta prática. Entretanto, a melhoria das condições de trabalho e a redução de riscos no ambiente de trabalho são responsabilidade de todos na empresa (SALIBA, 2011b).

No que se refere à associação entre os grupos de tempo de trabalho e os indicadores de práticas de recursos humanos, conforme se observa na TAB. 20, os empregados com mais de 20 anos de trabalho apresentaram maior índice de

concordância com a prática *comunicação* em comparação com o grupo de tempo de trabalho com menos de 20 anos.

Tabela 20 – Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as duas categorias de tempo de trabalho

Práticas de Recursos Humanos	Tempo trabalho	Média	D.P	Valor de t
Recrutamento e seleção	Até 20 anos	3,10	1,13	-0,549
	Acima de 20 anos	3,16	1,21	
Treinamento e desenvolvimento	Até 20 anos	3,05	1,00	-0,754
	Acima de 20 anos	3,13	1,06	
Remuneração	Até 20 anos	3,15	0,84	0,232
	Acima de 20 anos	3,13	0,93	
Carreira	Até 20 anos	2,62	1,06	-1,615
	Acima de 20 anos	2,81	1,14	
Benefícios	Até 20 anos	3,97	0,93	-0,843
	Acima de 20 anos	4,05	0,94	
Avaliação de desempenho	Até 20 anos	3,26	1,09	1,457
	Acima de 20 anos	3,08	1,15	
Saúde e segurança do trabalho	Até 20 anos	3,44	0,80	-0,653
	Acima de 20 anos	3,49	0,86	
Comunicação	Até 20 anos	3,25	1,12	-2,288*
	Acima de 20 anos	3,52	1,14	

Fonte: Dados da pesquisa

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

– 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%)

O tempo de permanência do empregado na empresa revelou-se um fator que intervém nos processos comunicativos, observando-se diferenças de comportamento entre profissionais com até 20 anos de empresa e aqueles que têm acima de 20 anos. Quando perguntados a esse respeito, os entrevistados parecem ter se referenciado em profissionais com tempo de trabalho bastante inferior àqueles com até 20 anos conforme a faixa estabelecida e se remetem aos mais novos quanto ao tempo de trabalho como mais insatisfeitos, que demandam mais

informações. Os demais, na opinião dos entrevistados, já se acomodaram. Os depoimentos seguintes confirmam esta tendência:

Então, quer dizer as pessoas reclamam menos porque antes não tinha e-mail, não tinha celular, não tinha tudo isso que foi chegando. Então, para elas ficou mais fácil a comunicação. As que estão entrando se já aparece uma coisa nova, “ah, por que a empresa não põe isso?” Então, é mais ou menos nesse patamar. (E08)

Com um tempo maior de casa de vinte anos, elas se colocam em uma determinada posição de não mais discutir melhorias nos processos de comunicação. Elas já decantaram a sua posição em relação a várias práticas da empresa, exceto quando a empresa modifica alguma. Se houver alguma mudança na prática, aí toda essa massa com mais de vinte anos aí ela resolve se mostrar. Por quê? Porque ela é contrária à mudança, ela já está ali no seu ponto natural. E ela não quer que haja mudanças drásticas. Então, a forma como está é a forma como deve ficar. As pessoas com menos tempo de empresa, ou por causa da idade ou por ter vindo de outras empresas com outras práticas às vezes melhor desenvolvidas, têm essa insatisfação. É a questão da geração. As gerações mais novas estão mais aptas a reclamarem, a requerer mudanças. (E01)

Ao fato deles terem a característica de mercado. A característica de trabalho desse pessoal com mais tempo de empresa, ela demonstra que o ambiente de trabalho dessas pessoas não se tinha tanto essa exigência de comunicação interna. Você não tinha computadores, você não tinha, às vezes, muitas vezes, não tinha internet, obviamente. Então, acho que essa exigência maior por parte dos empregados mais novos por uma comunicação, pela disseminação da informação, com mais clareza e com mais rapidez dentro da empresa, tem a ver com uma exigência de geração de empregados diferentes dessa mais antiga, que não era acostumada, não foi formado nesse ambiente de informações rápidas, já essa de menos de vinte anos, não. Por isso que eu acho que tem essa diferença. (E06)

Limongi França (2014) atesta que a tecnologia da informação cada vez mais se faz presente nas organizações, o que gera mudanças nos padrões de comunicação, mais rapidez, maior volume de informações a serem processadas, sendo diversos os recursos hoje disponíveis para a empresa e para os empregados. Porém, corroborando Matos (2009), a autora entende que a qualidade da comunicação interpessoal não se limita à adequada utilização de recursos, mas é resultado do empenho da empresa e de cada um de seus empregados.

Ao estabelecer o cruzamento entre os grupos de faixa salarial e os indicadores de práticas de recursos humanos, a TAB. 21 demonstra que os empregados com renda acima de sete salários mínimos apresentam associação mais positiva com o *recrutamento e seleção* do que os empregados com salários abaixo de seis salários mínimos.

Tabela 21 – Níveis médios dos indicadores de práticas de recursos humanos entre as três categorias de faixa salarial

Práticas de Recursos Humanos	Faixa Salarial	Média	D.P	Valor de F
Recrutamento e seleção	Até 4 salários mínimos	2,98	1,22	4,239*
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,06	1,09	
	Acima de 7 salários mínimos	3,41	1,13	
Treinamento e desenvolvimento	Até 4 salários mínimos	3,16	1,06	0,842
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,01	0,97	
	Acima de 7 salários mínimos	3,03	1,05	
Remuneração	Até 4 salários mínimos	3,06	0,92	1,377
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,15	0,87	
	Acima de 7 salários mínimos	3,25	0,86	
Carreira	Até 4 salários mínimos	2,68	1,11	2,268
	Entre 4 e 6 salários mínimos	2,56	1,04	
	Acima de 7 salários mínimos	2,89	1,13	
Benefícios	Até 4 salários mínimos	3,96	1,04	0,982
	Entre 4 e 6 salários mínimos	4,13	0,79	
	Acima de 7 salários mínimos	3,98	0,92	
Avaliação de desempenho	Até 4 salários mínimos	3,16	1,16	0,036
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,14	1,04	
	Acima de 7 salários mínimos	3,18	1,17	
Saúde e segurança do trabalho	Até 4 salários mínimos	3,46	0,83	0,000
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,46	0,79	
	Acima de 7 salários mínimos	3,46	0,87	
Comunicação	Até 4 salários mínimos	3,38	1,17	0,169
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,34	1,19	
	Acima de 7 salários mínimos	3,44	1,05	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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%)

Para os entrevistados, isso ocorre porque nesta faixa salarial, dentre outros aspectos, acontecem poucas oportunidades de seleção e, conseqüentemente, menor número de reclamações. E também porque este grupo não vivencia as dificuldades dos processos de movimentação interna, conforme depoimentos:

É, geralmente, essas pessoas são os gerentes, superintendentes e chefes de departamento. Então, são pessoas que já estão em uma posição e se manterão nela... Elas estão menos sujeitas às influências do processo seletivo. (E03)

É, é, com certeza, com certeza. É porque eles talvez não vivenciem as dificuldades da movimentação de se alcançar uma promoção, porque eles já estão satisfeitos. Eles não são tão afetados com relação a isso. (E06)

[...] Eu acho isso, é menos possibilidades participar desses recrutamentos. Você chega em uma faixa salarial que nem aparece mais, como me falaram: "Olha quando você chegar no nível 34, o 36 você pode desistir por que nunca aparece". Eu acho que talvez seja isso: menos processos, menos reclamações, menos oportunidades. (E05)

A TAB. 22 mostra o resultado dos níveis médios dos fatores de práticas com recursos humanos com as duas categorias de lotação. Como se pode observar, os empregados que trabalham no interior apresentaram maiores índices de concordância com *treinamento e desenvolvimento*, *remuneração* e *saúde e segurança do trabalho* em comparação com o grupo que trabalha na região metropolitana de Belo Horizonte.

Tabela 22 – Níveis médios dos fatores de práticas de recursos humanos e as duas categorias de lotação

Práticas de Recursos Humanos	Lotação	Média	D.P	Valor de t
Recrutamento e seleção	RMBH	3,15	1,16	0,463
	Interior	3,09	1,19	
Treinamento e desenvolvimento	RMBH	2,97	1,01	-2,220*
	Interior	3,22	1,03	
Remuneração	RMBH	3,05	0,83	-2,148*
	Interior	3,25	0,93	
Carreira	RMBH	2,62	1,10	-1,775
	Interior	2,83	1,08	
Benefícios	RMBH	3,98	0,90	-0,756
	Interior	4,06	0,95	
Avaliação de Desempenho	RMBH	3,13	1,12	-0,429
	Interior	3,19	1,14	
Saúde e segurança do trabalho	RMBH	3,38	0,82	-1,999*
	Interior	3,56	0,82	
Comunicação	RMBH	3,32	1,14	-1,254
	Interior	3,48	1,09	

Fonte: Dados da pesquisa

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

– 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%)

Conforme depoimentos colhidos, os índices de concordância observados com as práticas *treinamento e desenvolvimento*, *remuneração* e *saúde e segurança do*

trabalho dos empregados lotados no interior, em comparação com o grupo que trabalha na região metropolitana de Belo Horizonte, podem decorrer de : menor número de oportunidades de treinamento, salário da empresa ser competitivo no interior do estado e natureza do trabalho, por estarem mais afetos ao risco.

A maior valorização das atividades de treinamento pelos profissionais lotados no interior do estado se deve às menores oportunidades de treinamento para este grupo, segundo os depoimentos a seguir:

[...] porque a quantidade de treinamentos que os empregados das regiões metropolitanas fazem quantitativamente é maior que a do interior porque os treinamentos do interior são geralmente realizados nas localidades do interior, para minimizar o tempo e custo de deslocamento. (E01)

Eles valorizam mais, acho que pela dificuldade. No interior é muito mais difícil você conseguir um treinamento. Então, eu acho que eles valorizam mais lá. (E05)

Todavia, Pequeno (2012) ressalta a importância das atividades não formais de aprendizagem, considerando o treinamento informal em serviço, que passa pelas trocas estabelecidas com o grupo, de forma não estruturada e não controlada.

Quanto à maior concordância com a remuneração pelos empregados lotados no interior, na perspectiva da competitividade do salário, tem-se depoimento de três entrevistados:

Eu acho que é a questão mesmo do mercado ali, da oferta. Agora imagina na cidade do interior! Acredito que se ele fizer questão de viver naquela cidade ele sabe que tem uma dificuldade de encontrar uma remuneração parecida com a que ele ganha, ou uma estabilidade entre aspas. Nem todo mundo tem o perfil de sair da cidade em que vive para viver em outro lugar. (E02)

Eu acho que são as oportunidades no interior. Você vê em alguns municípios em que o encarregado de sistemas é quase o prefeito da cidade e ganha bem, tem uma casa estruturada, trabalha na empresa. Então o salário da empresa para eles lá está ótimo porque é o mesmo salário do encarregado daqui de Belo Horizonte. (E05)

Tem cidadezinha pequenininha que o camarada da empresa lá no nível baixo, falo no mais baixo, ele ganha muito mais que quase todo mundo da cidade (risos). (E04)

5.3 Análise Multivariada - Regressão Múltipla

5.3.1 Associação das Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa teve por objetivo examinar as variáveis práticas de recursos humanos que influenciam o comprometimento organizacional. Inicialmente, buscou-se examinar as correlações de *Pearson* das variáveis independentes de escala ordinais da pesquisa com as variáveis dependentes de comprometimento organizacional selecionadas para fazer parte da análise de regressão.

A TAB. 23 apresenta a matriz de correlação entre elas. As variáveis independentes do modelo de pesquisa correspondem a *recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira, benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação*. As variáveis dependentes são representadas pelas três dimensões do comprometimento organizacional; afetiva, normativa e instrumental.

Tabela 23 – Correlações de *Pearson* entre as variáveis independentes com as variáveis dependentes

Práticas de Recursos Humanos	Afetivo	Normativo	Instrumental
Recrutamento e seleção	0,418	0,244	0,163
Treinamento e desenvolvimento	0,446	0,427	0,238
Remuneração	0,421	0,311	0,194
Carreira	0,523	0,414	0,164
Benefícios	0,326	0,169	0,086
Avaliação de desempenho	0,370	0,310	0,180
Saúde e segurança do trabalho	0,440	0,368	0,186
Comunicação	0,392	0,277	0,193

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação bivariada utilizada para as escalas de comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos mostrou que a maior parte das práticas exerce influência nas dimensões do comprometimento organizacional. A TAB. 23 permite verificar que os coeficientes de *Pearson* apresentam valores positivos, indicando que as variáveis influenciam diretamente umas às outras.

Evidenciou-se que todas as práticas de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões *normativa* e *afetiva* do comprometimento. As práticas de recursos humanos associadas a *carreira* e a *treinamento e desenvolvimento*, por ordem de importância, exibiram correlações mais significativas com o comprometimento afetivo quando comparadas às demais práticas. O mesmo aconteceu em relação ao comprometimento normativo, porém em ordem inversa de importância: *treinamento e desenvolvimento*, seguido de *carreira*. Deve-se ressaltar que essas correlações são medianas. Os resultados encontrados sustentam achados de Meyer e Allen (1991), apontando que programas de treinamento e desenvolvimento podem influenciar o comprometimento normativo. Para os autores, os empregados podem desenvolver um sentimento de obrigação em face dos investimentos que uma organização destina para treiná-los e desenvolvê-los. Tal fato denota que as práticas de *treinamento e desenvolvimento* e *carreira* constituem um fator primordial dentro do corpo funcional no que se refere à iniciativa de manter as dimensões do comprometimento afetivo e normativo.

O comprometimento instrumental apresentou fraca correlação com todas as variáveis, sendo que *treinamento e desenvolvimento* foi seu maior indicador (0,23). Portanto, destaca-se a pouca importância das práticas de recursos humanos na manutenção desta dimensão do comprometimento.

Após a análise de correlação, cada uma das dimensões correspondentes ao comprometimento organizacional (*afetiva*, *normativa* e instrumental) e os respectivos preditores de práticas de recursos humanos foram regredidos, concomitantemente. A TAB. 24 evidencia os resultados da regressão para os preditores de práticas de recursos humanos.

Tabela 24 – Modelo de regressão para os preditores de recursos humanos e as dimensões de comprometimento organizacional

Preditores De Recursos Humanos	Afetivo	Normativo	Instrumental	VIF
Recrutamento e seleção	0.072	-0.085	0.034	1.957
Treinamento e desenvolvimento	-0.039	0.208*	0.242*	3.560
Remuneração	0.070	0.055	0.088	2.042
Carreira	0.357**	0.204*	-0.132	3.326
Benefícios	0.105*	-0.028	-0.041	1.366
Avaliação do desempenho	-0.035	0.033	0.052	1.991
Saúde e segurança do trabalho	0.079	0.084	-0.030	2.926
Comunicação	0.079	0.055	0.064	1.994
R^2	0.316	0,207	0.071	
R^2 ajustado	0.300	0,189	0.049	
F	19.676**	11.114**	3.250**	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* calculados em níveis de significância $p < .05^*$ e $p < .01^{**}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Observa-se na TAB. 24 que os preditores de práticas de recursos humanos associados a *carreira* e a *benefícios* mantiveram relacionamento significativo com a dimensão *afetiva*. Estes relacionamentos evidenciaram coeficiente de regressão (R^2 ajustado) no valor de 0,30, sendo um poder de explicação baixo. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1.

Os resultados da TAB. 24 mostram que os preditores *carreira* e *treinamento e desenvolvimento* relativos às práticas de recursos humanos demonstram um relacionamento estatístico significativo com dimensão *normativa*, ($p < .05$). A equação de regressão para estes relacionamentos exibiu um poder de explicação baixo, com o R^2 ajustado atingindo o valor de 0,18. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1.

Finalmente, apenas um preditor de práticas de recursos humanos, *treinamento e desenvolvimento*, mostrou relacionamento com a dimensão *instrumental*. Nesta associação, o poder de explicação da equação de regressão foi muito baixo, como se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado (R^2), que ficaram

próximo de zero (0,04). Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes foi grande, uma vez que os valores encontrados se distanciam de 1.

Em síntese, a análise de regressão múltipla realizada mostrou que a maior parte das práticas de recursos humanos exerce influência nas dimensões do comprometimento organizacional, E, conquanto essas observações sejam verdadeiras, torna-se evidente que todas as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões *normativa* e *afetiva* do comprometimento e numa proporção mais fraca o comprometimento *instrumental*. Esse achado corrobora Bandeira (1999), que evidenciou que as práticas de recursos humanos (ambiente de trabalho, carreira, comunicação e ambiente físico, recrutamento e seleção, relacionamento com a chefia, salário, treinamento e desenvolvimento) influenciam as dimensões *normativa* e *afetiva* do comprometimento, mas revelam uma fraca a correlação com a dimensão *instrumental*. Silva (2003) também constatou que as práticas de recursos humanos por ele pesquisadas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, comunicação, segurança do trabalho, relacionamento, remuneração e carreira, e gestão do conhecimento) influenciavam as dimensões *normativa* e *afetiva* do comprometimento.

Continuando a descrição e análise dos resultados, segue-se a apresentação dos resultados da análise qualitativa, realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) dos depoimentos colhidos com os entrevistados.

5.4 Análise de Conteúdo das Categorias Comprometimento Organizacional e Práticas de Recursos Humanos

Nesta seção, descrevem-se e analisam-se os dados colhidos por meio das oito entrevistas semiestruturadas, visando ao aprofundamento dos resultados quantitativos. Inicialmente, apresentam-se dados do perfil entrevistados e, em seguida, a análise categorial.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Estado civil	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
E1	Masc	casado	35 anos	Pós-graduação	Eng. Controle do empreend.	7 anos
E2	Fem	solteira	40 anos	2º grau	Assist. financeiro	20 anos
E3	Fem	casada	39 anos	Superior	Eng. Hidrometria	8 anos
E4	Fem	casada	36 anos	Superior	Eng. projetos	12 anos
E5	Masc	casado	36 anos	Pós-graduação	Analista de meio ambiente	7 anos
E6	Fem	Solteira	49 anos	Superior	Analista de meio ambiente	10 anos
E7	Fem	casada	48 anos	Técnico	Téc. informática	23 anos
E8	Masc	casado	55 anos	Técnico	Téc. telecom	18 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil dos entrevistados, observa-se predomínio de empregados do sexo feminino, casados, com faixa etária de 39 anos acima, com tempo de trabalho na empresa acima de 12 anos, predominando a escolaridade superior e atuação em áreas diversas da organização.

Com vistas à análise dos resultados foram adotadas duas categorias relacionadas ao comprometimento organizacional com base na abordagem de Meyer e Allen (1991) e oito categorias relacionadas às práticas de recursos humanos. Todas essas categorias foram devidamente sustentadas pelo referencial teórico da dissertação, ressaltando-se a exclusão do comprometimento instrumental, uma vez que os resultados quantitativos a respeito desta dimensão não se revelaram significativos. As subcategorias emergiram da análise das entrevistas e podem ser visualizadas no QUADRO 2, lembrando que elas representam as mais relevantes em termos da frequência com que apareceram nos relatos dos pesquisados.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias do comprometimento organizacional e das práticas de recursos humanos

Comprometimento Organizacional	
Categorias	Subcategorias
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentimento de família ➤ Ambiente e condições de trabalho ➤ Identificação com a função social da empresa ➤ Trajetória profissional
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificação com os valores da empresa ➤ Sentimento de gratidão
Práticas de Recursos Humanos	
Categorias	Subcategorias
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo seletivo interno ➤ Avaliação dos resultados
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de treinamento e desenvolvimento ➤ Autodesenvolvimento
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adequação do salário ➤ Progressão salarial
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidade dos benefícios ➤ Operacionalização do processo
Carreira	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ascensão profissional ➤ Retenção de profissionais
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de avaliação de desempenho ➤ Critérios de avaliação
Saúde e segurança do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adequação do processo ➤ Natureza do trabalho
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Canais de comunicação ➤ Disponibilização das informações

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir destacam-se as categorias e subcategorias do comprometimento organizacional. Após essa descrição, passa-se às práticas de recursos humanos.

5.4.1 Comprometimento Organizacional - Subcategorias da Dimensão Afetiva

Foram identificadas como subcategorias mais expressivas associadas à categoria afetiva: *sentimento de família, ambiente e condições de trabalho, identificação com a função social da empresa e trajetória profissional.*

Quanto a *sentimento de família*, em seus depoimentos, os entrevistados se referem ao clima existente na empresa, onde as pessoas são acolhidas e se criam vínculos entre elas, que veem acontecer casamentos, nascimento de filhos, separações. Fica

evidente para eles o significado pessoal que a empresa adquire para os empregados. Os relatos a seguir ilustram essa realidade:

Eu acredito que a empresa tem um quadro de funcionários assim antigos, pessoas que estão aqui há muitos anos. Então, você cria laços afetivos mesmo com a empresa, com as pessoas que estão aqui. Então, são pessoas que me viram, acompanharam a minha vida. Eu entrei, mas aí eu passei por transformações aqui dentro: eu casei, separei, tive filho. Enfim... Então, isso tudo faz com que você crie um laço assim quase que familiar. (E07)

Bom, quando eu entrei na empresa eu senti um clima assim familiar. A turma era muito bacana, um ajudando o outro, aconselhando. É, eu achei. Foi um acolhimento muito bom aqui na empresa quando eu entrei. (E04).

Meyer e Allen (1991) clarificam que o comprometimento *afetivo* se refere a uma ligação afetiva, à identificação e ao envolvimento do empregado com a organização, porque ele deseja, pois é percebida a relação de congruência entre os seus valores e os da organização, predominando o sentimento de pertencimento a uma família, que se traduz em fortes laços de amizade na empresa.

Em seus depoimentos, os entrevistados ressaltaram as características de um ambiente de trabalho saudável, em que as condições de trabalho são favoráveis à estabilidade e à segurança, pois a empresa assume com seriedade os compromissos assumidos. O empregado tem o pagamento do salário e dos benefícios em dia, o que proporciona tranquilidade para que possa estabelecer um projeto de vida para criar a família e, simultaneamente, desenvolver o seu trabalho na empresa, conforme dito por dois entrevistados:

Então, quando elas entram e encontram um ambiente propício a uma longa duração, elas se estabelecem nesse meio, elas deixam de ser nômade. A empresa é um meio aonde as pessoas se sentem confortáveis para seguir sua vida profissional. (E01)

É, é a própria condição, ambiente de trabalho. Sabe, eu acho que favorece também para você ter sentimento aí de afeição para com a empresa. (E05).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) apresentam como antecedente do comprometimento organizacional para a base de comprometimento *afetivo*, dentre outros, a percepção de suporte organizacional. Sua ausência se traduz por menor desempenho, menor esforço no trabalho, maior rotatividade e aumento do número de faltas e atrasos (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Conforme consta no site institucional, a empresa é responsável pelo abastecimento de água tratada e pela coleta de esgoto sanitário na maioria dos municípios mineiros. Tem por objetivo garantir soluções em saneamento por meio da cooperação técnica e da prestação de serviços públicos de água, esgoto, resíduos sólidos e drenagem urbana. Muitas são as atividades voltadas ao meio ambiente e à comunidade contempladas em seu planejamento estratégico. Atualmente, atende mais de 12 milhões de clientes de todas as regiões de Minas Gerais, evidenciando a abrangência de sua atuação e responsabilidade no tocante à melhoria da qualidade de vida da população.

Assim, é muito importante para alguns profissionais atuar num segmento voltado para as questões sociais e ambientais, levando-os a se identificarem com a bandeira da empresa e a perceberem em seu trabalho uma oportunidade para o exercício da cidadania e um meio de contribuir para o socioambiental, numa perspectiva de melhoria de vida das pessoas, conforme lembrado por dois entrevistados:

Bom, no meu caso é a empresa. Se você pensar o que a empresa faz, ela traz vida, ela melhora o meio ambiente e tal, saneamento em geral. Então, acaba que você vê que está fazendo uma coisa boa para a sociedade. (E08)

Ah! Eu gosto de ficar aqui. Eu achei linda a área de meio ambiente. Eu nunca tinha trabalhado na área de meio ambiente. Nossa! É, é magnífico. Cada coisa linda que a gente vê. (E04).

Segundo O'Reilly III e Chatman (1986), ao questionarem sobre o mecanismo de desenvolvimento de um vínculo psicológico e sobre quais são as suas bases, distinguem o processo de identificação, no qual, identificando-se com valores e objetivos do modelo, o indivíduo incorpora-o ao seu sistema cognitivo pessoal.

Quanto à trajetória profissional, esta subcategoria se refere às experiências próprias e aos relatos sobre experiências de colegas e outros empregados que iniciaram e construíram suas vidas profissionais na empresa, conforme depoimentos colhidos:

O meu foi isso. Como eu comecei aqui, como estagiária, eu estava no segundo ano do meu curso de engenharia. Meu estágio acabou, e eu consegui um contrato simplificado de um ano. Aí renovou para mais um. Depois, consegui outro contrato. Então, foi essa questão toda de começar desde o início profissional mesmo que eu fui criando esse vínculo com a empresa. (E05)

Olha, isso eu posso falar por mim porque eu comecei fazendo estágio na empresa. Fui contratada pela empresa. Depois, trabalhei em empresas que prestavam serviços... Depois, prestei concurso e entrei. Então por mim, é porque é toda a minha vida profissional. Por mim é por isso, pela trajetória que eu tenho. (E03)

Para Meyer e Allen (1991), a experiência profissional apresenta correlação positiva com a dimensão afetiva do comprometimento, conforme observado nos depoimentos dos entrevistados. Meyer, Stanley e Topolnytle (2002) relatam, ainda, que as correlações envolvendo experiência profissional são mais significativas que aquelas que se relacionam a características pessoais e se relacionam mais à dimensão afetiva do comprometimento.

5.4.2 Comprometimento Organizacional – Subcategorias da Dimensão Normativa

A categoria do comprometimento organizacional em sua dimensão normativa - ou seja, pessoas permanecerem na organização por um sentimento de dever, de gratidão para com a empresa (MEYER, ALLEN, 1991) -, apresenta como subcategorias mais expressivas *identificação com os valores da empresa* e o *sentimento de gratidão*.

Quanto à subcategoria *identificação com os valores da empresa*, observa-se que valores como a ética, a correção no cumprimento dos compromissos, reconhecimento do trabalho do empregado, integridade nas decisões e gestão do negócio, e preocupação com o desenvolvimento das pessoas, ensejam, em contrapartida, a lealdade para com a empresa, numa relação de reciprocidade. Essas considerações podem ser verificadas nos relatos:

[...] se a empresa não está sendo correta comigo, eu não preciso ficar. Eu vou para outros caminhos... (E08)

[...] vem também da convivência com alguns colegas, da maneira como a empresa faz a gestão do negócio. Ela é pioneira em muitas coisas. Ela tem um *know how* muito grande. Então a gente acaba percebendo que a empresa é uma empresa com qualidades expressivas, assim de comprometimento. Então se a gente admira isso enquanto valor, a gente quer estar próximo a essas pessoas ou dentro dessa empresa, trabalhando nessa área. Eu acho que a lealdade talvez ela se misture um pouco com isso. Você quer trabalhar com aquele chefe que você acha íntegro ou com aquele colega que você admira o trabalho, que é competente... (E02)

Acrescente-se que, de forma menos expressiva, tem-se o entendimento de que a lealdade para com a empresa constitui uma característica individual, que diz respeito à integridade pessoal:

Olha, lealdade é para mim uma questão difícil de ser comentada porque ela é muito individual. Você é leal por uma formação moral que você tem. (E06)

Aí, eu já acho que é mais uma questão de caráter. É da pessoa mesmo, independente. Se eu estou em uma empresa e eu tenho um contrato com ela, eu tenho que cumprir o contrato, independente se eu estou de acordo com o que ela está me proporcionando, e vice e versa. (E03)

Para Steers (1977), o comprometimento é influenciado pela natureza e pela qualidade das experiências profissionais decorrentes do período de permanência na organização, tendo em sua base a socialização cultural e a socialização organizacional (WIENER, 1982). Assim, experiências profissionais positivas fortalecem a identificação com os valores da organização. Meyer, Stanley e Topolnytle (2002) relatam que a correlação entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento normativo é mais significativa em estudos conduzidos fora da América do Norte.

No tocante ao sentimento de gratidão, percebeu-se que ao longo de sua permanência na empresa os entrevistados apontam a importância dela em suas vidas e na de colegas, reconhecendo seu papel e seu valor ao possibilitar a promoção do bem-estar de sua família e a aquisição de bens materiais, o que os torna responsáveis por retornar à organização, o que é recebido por meio de comportamentos de lealdade, alicerçados num sentimento de dívida para com a empresa e o dever de retribuir.

[...] Ficaram muito juntos e tem essa questão: “Nossa! Eu devo muito a essa empresa, que organizou a minha vida, que não sei o quê, que me deu tudo, que me ajudou a criar meus filhos, que não sei o que. Eu devo muito a empresa!” Você escuta muito as pessoas falarem isso. (E05)

[...] essa questão da lealdade, ela, para mim, faz mais sentido do que a afetividade. É uma, é uma forma de reconhecer o que a empresa faz por mim e dar o meu máximo para que eu possa contribuir para o crescimento dela assim como ela contribui para o meu crescimento. (E01)

Em conformidade com a abordagem de Meyer e Allen (1991), o comprometimento normativo reflete um sentimento de dever, uma obrigação em permanecer na

organização que corresponderia a um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes nos convívios familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Permanecer na organização é o caminho para retribuição, calcado num sentimento de gratidão por tudo que foi recebido.

5.4.3 Práticas de Recursos Humanos

Apresentam-se como categorias das Práticas de recursos humanos abordadas neste estudo: *recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira, benefícios, avaliação de desempenho, saúde e segurança no trabalho, comunicação*. A cada uma dessas categorias correspondem subcategorias que são descritas na sequência.

5.4.3.1 Recrutamento e Seleção

À categoria *recrutamento e seleção* atribui-se a responsabilidade pela entrada do capital humano na empresa e pelos processos seletivos internos necessários ao preenchimento de vagas por aposentadoria, morte e rotatividade, dentre outros motivos (SPINA, 1991; MARRAS, 2000; LACOMBE, 2001). Dos depoimentos dos entrevistados duas subcategorias emergiram neste estudo: *processo seletivo interno e avaliação dos resultados*.

Em relação aos procedimentos pertinentes ao desenvolvimento do processo seletivo interno, os entrevistados destacaram a adequação dos mecanismos adotados para a divulgação das vagas, que acontece por meios diversos e eficazes, confirmando dados da análise quantitativa.

A forma como ela divulga a existência dessas vagas satisfaz, porque a nossa rede de comunicação é ágil e satisfatória. Então, o acesso a isso é muito amplo. Então, é fácil avaliar nas localidades mais longínquas da sede, onde nós temos pessoas que são responsáveis por receber essas informações mesmo que elas estejam disponíveis para todos, e reforçar a existência delas para as pessoas que, às vezes, por alguma razão, não têm a estrutura computacional para verificar a existência. Então, têm pessoas que fazem esse papel de divulgadores nas localidades mais distantes. Isso ajuda a divulgação, e por isso ela é satisfatória (E01)

Para Spina (1991) e Lacombe (2011), os processos seletivos internos constituem uma prática de valorização dos empregados, influenciando no clima e na motivação do grupo. Os autores reforçam a necessidade de ampla divulgação das oportunidades e a importância da adequação dos meios e dos critérios adotados.

Quando perguntados acerca da prática *recrutamento e seleção*, outra subcategoria evidenciada foi *avaliação do processo* pelos entrevistados no que diz respeito à forma pela qual a empresa realiza os processos seletivos internamente, gerando discordâncias quanto às percepções diferenciadas em relação aos resultados destes processos. Para alguns respondentes, a divulgação ampla visa justificar caso não haja escolhidos no processo, apontam a subjetividade do processo, as preferências, a influência de questões orçamentárias e a substituição do processo interno por uma contratação de concurso. Em decorrência, o empregado é preterido. Observa-se predomínio de insatisfação com os processos, confirmando dados quantitativos obtidos, conforme relatos:

Eu acho que exatamente pela forma como eles fazem a seleção. A impressão que a gente tem é que eles fazem questão de divulgar com muita clareza, para parecer que a coisa é mais ética do que é na verdade na hora de avaliar. Então, tipo: "A gente divulgou, a gente mostrou para todo mundo, e aí você não fez. Se você não entrou, não foi por falta de informação". E, às vezes, você não conseguiu entrar porque os critérios foram muito subjetivos e, de certa forma um pouco tendenciosos. E alguma coisa nesse sentido". Não por força do RH... Vejo o pessoal comentar que a própria área tenta direcionar". Então, a gente vê. Eu acho que é isso que passa. (E02)

[...] Então, a empresa, às vezes, abre mão de fazer um processo seletivo interno valorizando os empregados que possuem mais conhecimento, por uma questão puramente técnica e meritória. E aí ela abre mão para chamar empregado de concurso público, concurso externo. Então, o gasto é menor, o gasto com pessoal é menor, as incidências são menores. Então, a folha daquele empregado que vai ocupar aquela vaga ela vai ter um custo menor para a empresa do que se a empresa fosse contratar um empregado interno. (E06)

Mas há também opiniões concordantes:

A divulgação, eu acho que é bem clara. Tem a Intranet. Em cinco minutos você consegue ver. E o processo seletivo, eu não sei. Eu participei de um até hoje e eu achei que foi bem definido, bem clara, a parte da avaliação psicológica que teve. E depois, a questão da pontuação de currículo e a entrevista com a gerência. E acho que foi bem estruturado... (E05)

Acho que o processo seletivo é normal. Concorre quem estiver melhor colocado. Nem sempre passa aquele que deveria, nem sempre você

contrata aquele que vai render mais, mas naquele momento o outro foi melhor. (E08)

Spina (1991), Lacombe (2011) e Pequeno (2012) ressaltam a importância quanto à definição de meios e técnicas a serem adotados no processo seletivo, visando sempre à busca de informações relevantes que contribuam para diminuir a margem de erro e, em decorrência, minimizar as discordâncias. Alertam também que para a efetivação deste processo são relevantes um bom clima organizacional e uma boa comunicação interna, pois os preteridos permanecerão na empresa, diferentemente das oportunidades em que são realizados recrutamentos externos.

5.4.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

A prática treinamento e desenvolvimento visa à melhoria do desempenho no âmbito organizacional. Para tal, alinha seus processos aos objetivos estratégicos da empresa (MARRAS, 2000; LACOMBE, 2011, PEQUENO, 2012). Ainda, esta prática contribui como estratégia motivacional e de retenção do empregado (PEQUENO, 2012). Neste estudo, emergiram como subcategorias: *processo de treinamento e desenvolvimento* e o *autodesenvolvimento*.

Em relação ao processo, os relatos dos entrevistados evidenciam a existência de uma estrutura específica para tratar das atividades de treinamento e desenvolvimento. Além disso, referem-se ao foco da área, que é mais técnico e operacional, centrado no cargo, abordando o público-alvo que está mais voltado para iniciantes e cargos técnicos. Informaram ainda, que as atividades desenvolvidas pela área obedecem à disponibilidade de recursos orçamentários. Quanto aos critérios de atendimento às solicitações, algumas áreas parecem ser priorizadas em detrimento de outras, dependendo também do interesse do gerente. Esses pontos se confirmam nos relatos:

Pelo menos na minha área está bem estruturada. Essas questões de treinamento, todo ano eles passam perguntando qual que é seu interesse, qual que é sua necessidade de treinamento e tem uma pessoa que entra em contato com o pessoal aqui do treinamento. Ele faz essa avaliação é... Então assim, o ano passado foi um que fez Excel; agora, esse ano vai ser outro que também tem a mesma necessidade. Divide bem, é bem dividida essa parte, e a empresa dá essa oportunidade de treinamentos... (E05)

Tem épocas (não sei se eu posso falar épocas ou áreas) que eu tive maior oportunidade de fazer treinamento. Não sei se isso é uma fase que a empresa passa e tem maiores oportunidades para oferecer aos empregados, tem mais recursos, ou se é a questão gerencial mesmo. Tipo assim: alguns gerentes priorizam mais; outros menos. Acho que depende da área. (E03)

A empresa já foca nesse treinamento assim muito cara-crachá. Você só faz aquilo, só treina naquilo que você faz. Então o empregado já sabe que acha que não vai mudar, ele acaba se conformando. (E02)

Treinamento também é muito bom na empresa. Agora, na minha área, por exemplo, eles têm um. Parece que eles fazem preferência. Sempre é o mesmo grupinho que está fazendo treinamento. Repete mesma panelinha (E04)

Porém, de modo geral a avaliação dos empregados acerca dos treinamentos desenvolvidos pela empresa é positiva e satisfatória, conforme relatos obtidos.

Excelentes. Muito bons. Desde que eu entrei na empresa cada vez que eu mudei de atividade eu recebi treinamento, recebi orientação. Muito bom. (E08)

É, eu acho que interessante. Pelo menos assim a minha área, sempre que precisou a gente conseguiu aí bons treinamentos (E02)

Eu me sinto muito satisfeito em relação às práticas de treinamento e desenvolvimento porque elas têm me atendido com um índice de satisfação superior ao que eu antevejo. (E01)

Em relação a *autodesenvolvimento*, os relatos abrangem posições diferenciadas. Alguns entrevistados o colocaram como responsabilidade exclusiva do empregado. Outros mencionam a falta de perspectiva de que o investimento realizado no autodesenvolvimento se traduza em valorização profissional, o que desestimula a continuidade dos estudos. Todavia, as posições reconhecem o incentivo da empresa, mas alertam para o fato de que as pessoas não esperam retorno na forma de promoções. Portanto, configura-se uma situação que não é unânime entre os entrevistados, percebida por ângulos diversos. Sobre o entendimento de *autodesenvolvimento* como responsabilidade pessoal, um entrevistado disse:

O autodesenvolvimento é autodesenvolvimento. Então, depende do profissional que você quer ser dentro da empresa. Eu comecei uma pós-graduação e no meio do processo eu fiquei sabendo que a minha diretoria tinha recurso para isso, inclusive que ela tem alguns recursos que tem que gastar em um determinado tempo... Foi em uma conversa informal com um colega que eu fiquei sabendo disso. Comentei com meu gerente, ele conversou com a área de treinamento. Eu tive a contribuição da empresa, mas pelo acaso. Ótimo, ótimo! Como ela também já me ajudou em outras

oportunidades também que eu não procurei. Já me ofereceram os cursos...
Que acontece também. (E03)

Na ótica da ausência do retorno do investimento, dois entrevistados disseram:

Concordo, porque tem várias pessoas com curso MBA, agora que está tão na moda. O pessoal está fazendo e ficou por isso. Financeiramente, não tem melhora nenhuma. Pode ter mestrado, doutorado que não tem melhora. (E05)

Então eu acho que falta da empresa esse retorno. Está certo, você fez esse treinamento, então aí agora você está apto a concorrer a determinada vaga, na frente de alguns empregados que não fizeram. Precisa valorizar e dar retorno ao empregado que se especializa porque eu acho que não faltam oportunidades para eles. Mas eu acho que esse retorno é deficitário, por conta de custos, de recursos. Eu acho que a empresa tem que aprimorar... (E06)

Quanto à posições indicativas da contribuição da empresa para *autodesenvolvimento*, dois entrevistados relataram:

Olha, se ela te orienta a estudar, te orienta a fazer cursos, a buscar informação, então ela está orientando. Agora não significa que você vai fazer um curso e vai ganhar uma promoção na empresa, tá, porque se fosse assim, todo mundo faria um curso, tinha uma promoção. A parte de baixo dessa pirâmide ia ficar vazia e ia cair. (E08)

Estimula sim, lógico. Eu acho que estimula o autodesenvolvimento sim. O povo que não quer. A empresa tem tudo para desenvolver, tem muita coisa que você pode mexer. Agora tem pessoas que são focadas aqui: "Meu papel é esse. Então eu tenho que fazer isso". Só aqui, se tiver alguma coisa lá, que está precisando do lado de lá, não vai. Eu acho que tem que ampliar o horizonte, tem muita coisa para fazer. Eu aprendo em todas as minhas práticas. Em todas as práticas tem alguma coisa que eu estou aprendendo. Eu aproveito direto, direto, direto. Aprendo demais. (E04)

Lacombe (2011) destaca que no cenário vigente de competitividade cabe ao empregado trazer para si a gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira, focado no mercado e nos projetos futuros da organização de que faz parte. Entretanto, as empresas não podem se ausentar deste processo, cabendo-lhes o papel de facilitadoras e apoiadoras. Ainda que sabido, atuarão conforme seus interesses e necessidades.

Todavia, ainda que presentes algumas variações, de modo geral, observam-se indicadores quanto a serem estes os processos mais consolidados e estruturados na empresa.

5.4.3.3 Remuneração

Em relação a esta prática, vale lembrar que ela advém de uma adequada política de cargos e salários que irá contribuir para a atração e retenção de bons profissionais. A remuneração pode apresentar-se sob a forma de remuneração fixa, remuneração variável e remuneração indireta (benefícios), compondo a remuneração global ou total (PONTES, 2002; LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012). Nesta categoria, foi possível identificar duas subcategorias: *adequação do salário* e a *progressão salarial*.

Os entrevistados apontam os salários como “não adequados e insatisfatórios”, “muito baixos” ou que “têm muito a melhorar”. Os depoimentos acerca desta subcategoria se apresentaram de forma significativa e praticamente unânime entre os entrevistados, que ressaltaram os baixos salários, a importância dos benefícios, como salário indireto e seu papel de complementação salarial, e a restrição orçamentária, havendo insatisfação com a política de remuneração. Entendem que a maior concordância dos empregados que atuam no interior do estado com a remuneração se deve principalmente ao menor custo de vida observado em grande parte das cidades fora da região metropolitana de Belo Horizonte. Quanto aos baixos salários, seguem os depoimentos:

Pelo que eu falei, o salário é baixo e o mercado oferece mais. (E03)

Mas é assim que eu vejo. Justamente isso que eu venho falando nas minhas respostas, que a empresa poderia estar pensando mais no que diz respeito ao ser humano, à valorização do ser humano em detrimento da valorização dos recursos. (E06)

[...] eu acho que naquelas funções iniciais do administrativo ou mesmo, do operacional, eu acho que caberia uma melhorazinha, sim, por que, apesar de eu não ter assim contato direto, mas eu imagino. Eu tenho uma noção de que o salário está baixinho sabe. (E02)

Quanto a *benefícios* como complemento do salário, dois entrevistados disseram:

[...] quando eu uno o conjunto da remuneração às práticas de recursos humanos, os benefícios e tudo, eu chego à conclusão de que a minha permanência na empresa ainda é o melhor para mim e para a minha família. Então a remuneração direta, nós ainda podemos trabalhar alguma coisa nela. (E01)

Eu acho que eu deveria ganhar o dobro [risos] cada vez mais. Sim, sim, tudo bem. O salário em si não é lá grandes coisas, porém os benefícios, é o que eu falei na pergunta anterior, muitas vezes, eles compensam porque um funcionário da empresa que tem uma família com quatro pessoas ele não passa fome, ele não tem problema de médico. Então, só aí tem transporte, pelo menos para o trabalhador tem transporte. Então, uma coisa acaba compensando a outra. (E08)

Segundo Lacombe (2011), o ambiente de trabalho e o significado do trabalho para o empregado são muito importantes e constituem as recompensas imateriais (PEQUENO, 2012), mas a remuneração é que sinaliza para o empregado o valor que a empresa atribui a ele. Cabe ainda ressaltar que a remuneração não constitui substitutivo para outras formas demonstrativas de valor que o empregado mantém com a empresa, como ambiente agradável de trabalho e dinâmica organizacional (LACOMBE, 2011; PEQUENO, 2012).

Na subcategoria *progressão salarial*, os respondentes ressaltam a dificuldade quanto às movimentações internas, o que os leva a depender exclusivamente das correções salariais para melhoria ou, mesmo, como recomposição salarial, o que gera insatisfação. Também, em alguns casos, apontam injustiças na relação entre a responsabilidade do empregado e o salário percebido, o que gera distorções e insatisfações. Tais considerações se revelam nos depoimentos:

[...] o problema é a questão de você demorar bastante para passar de um nível para outro. Essa parte aí eu acho que você está com seu salário base. Então, tem PL, tem não sei o quê, um anuênio, mas chega o ponto que você precisa ganhar mais. Eu acho que essa parte de passar de um para outro nível aqui. Essa movimentação é bem complicada na empresa. Tem gente que aposenta no mesmo nível praticamente que entrou. (E02)

Comparando com o mercado o salário da empresa não é bom, não é bom mesmo. Inclusive, quando eu estava prestando concurso interno para a área que eu estou hoje, é o nível máximo. Eu, por seleção interna, não consigo mais um nível melhor. (E03)

[...] isso é um dos aspectos, acho que também eu te falei: é a questão promocional que não tem. Você só tem é a correção, correção em época de dissídio. Isso eu só estou te falando porque isso é o geral. (E07)

A política de salários? Justamente o plano de cargos e salários. A pessoa demora bastante a passagem de um nível para outro. Agora, tem outros que vão mais rápido... (E04)

Aí, realmente, é insatisfatório. E a questão do engenheiro? Ele meio que fica estagnado ali com aqueles oito e meio como diz um amigo meu o resto da vida. Então, tem essa questão. Eu acho realmente insatisfatório (E05)

Quanto às injustiças percebidas na relação responsabilidade do empregado *versus* salário recebido, foi dito:

Porque nós ainda temos exemplos de trabalhadores que não produzem o que deveriam e são colocados em uma posição em que eles não precisam produzir com a mesma remuneração que aquele que produz. Se eu produzo bem eu sou instigado a produzir cada vez mais. Se eu produzo mal, muitas vezes, eu não sou colocado na posição de sair desse status, sair dessa inércia, e começar a produzir. Nós temos casos dentro da empresa dessa forma. (E01)

A empresa tem esses desníveis aí dentro e há aqueles que ganham muito bem e em algum momento tiveram uma responsabilidade muito grande que justificava aquela remuneração, mas depois disso o rendimento caiu. Eu acho que não é só o fato de você não estar executando um serviço de uma certa complexidade porque você foi transferido, porque sua área acabou, mas, às vezes, a pessoa demonstra que ela enquanto profissional ela perde o comprometimento, perde a vontade de fazer e demonstra isso claramente. Bate no peito e acha bonito falar que ganha bem e não faz nada. A gente escuta isso. (E02)

Para autores como Pontes (2002), Lacombe (2011) e Pequeno (2012), a percepção pelo empregado de injustiça em sua remuneração e a não percepção de equidade interna e de coerência externa levam à desmotivação, impactando a produtividade e o clima organizacional. Portanto, o plano de cargos e salários precisa ser continuamente revisado, pois é ele que dá transparência e solidez à política salarial, minimizando distorções e disfunções organizacionais.

5.4.3.4 Benefícios

Desta categoria emergiram duas subcategorias: *estabilidade dos benefícios e operacionalização do processo*.

Quanto à estabilidade dos benefícios, inclui-se nesta subcategoria a percepção dos empregados sobre a importância dos benefícios. Os depoimentos evidenciam ser esta uma prática estável, que ao longo dos tempos tem resistido às eventuais turbulências pelas quais passa a empresa, seja em função do mercado ou das mudanças internas de gestão, tratando-se de uma prática confiável, que gera segurança, o que é evidenciado pelos depoimentos seguintes:

Eu acho que, talvez, por ser mais constante do que alguma outra. Porque, dependendo das lideranças, dependendo do momento que a empresa está

passando, das estratégias que são adotadas, a gente, às vezes, tem alguma turbulência, talvez nem da proposta em si, mas do medo que ela gera, daquela conversa de corredor que aparece, do momento em que o sindicato está. Eu acho que a parte de benefícios, de certa forma, a gente sempre pode contar. (E02)

Porque proporciona o bem estar do funcionário, a vida dele lá fora. Proporciona uma melhor qualidade de vida. (E04)

A segurança que a empresa transmite. Primeiro, o benefício. Ela nunca atrasa, ela nunca deixa de dar. Está sempre em dia. É uma tranquilidade que a gente tem. É muito bom. (E08)

Eu acho que eles remuneram de uma maneira, assim, acima da média Eu vejo o tíquete refeição e as cestas somadas são mais que um salário mínimo, que é o que muitas pessoas aí ralam o mês inteiro. São muito acima da média. Nós temos que ser sinceros quanto a isso. (E02)

Referente á operacionalização do processo, esta subcategoria aborda as características relativas às questões de ordem prática que garantem a funcionalidade dos benefícios. Destacam-se o atendimento e a sensibilidade para com as necessidades dos empregados, ilustrados pelos relatos que se seguem:

Na minha empresa, os benefícios são tratados separadamente Eu sei quantificar exatamente qual é o benefício de saúde, qual é o benefício de alimentação, de refeição, de seguro, de auxílio-família. É fácil fazer isso no comprovante de pagamento ou nas práticas da divisão de benefícios, que são abertas a todos os empregados. Todos os empregados têm acesso a essa lista. (E01)

A própria estrutura e a maneira como a área de benefícios trabalha. Ela nos traz essa segurança. Parece um detalhezinho. (E02)

Porque os benefícios bem estruturados funcionam. Por exemplo, o plano de saúde funciona. Você tem uma contribuição de alimentação e refeição que são muito bons, por sinal. Eu acho que eles atendem mesmo. (E04)

Também entendidos como remuneração indireta, os benefícios, juntamente com os salários, compõem a remuneração do empregado (LACOME, 2011).

5.4.3.5 Carreira

Conceitualmente, a carreira é um processo de responsabilidade pessoal, em que o indivíduo delinea seu caminho profissional conforme suas necessidades e desejos e a empresa, de seu lado, traça para o empregado um caminho conforme seus próprios interesses e possibilidades (PEQUENO, 2012). Duas foram as

subcategorias que emergiram a partir dos relatos: *ascensão profissional e retenção de profissionais*.

No que se refere a *ascensão profissional*, os depoentes revelam a presença de regras, de limitações orçamentárias, ressaltando-se: subjetividade quanto à distribuição dos recursos e as dificuldades para mudança de área. Todavia, são extremamente expressivos os indicadores de ressentimento diante do histórico de injustiça e paternalismo referentes ao sistema de promoções, levando à insatisfação no tocante à construção de uma carreira na empresa. No tocante às regras, três entrevistados disseram:

É, o plano de carreira precisa melhorar bastante. Tem muita gente que já foi beneficiado. Não é o meu caso. Parece não sei o quê, eu tento fazer a minha parte, eu tento fazer o melhor possível, tudo dentro dos conformes, dentro dos acordos, mas parece que tem pessoas que são mais chegadas, ou sei lá o quê. Eu não entendo direito essa parte, não. (E04)

Tem muito a melhorar, tem muito a melhorar. Eu tenho oito anos de empresa e eu não posso mais crescer profissionalmente. Cheguei por seleção interna. Tem outros meios? Tem promoção, mas para isso tem um monte de regras. Tem caminho gerencial que você acaba nem indo para uma gerência, mas é o caminho que você tem para crescer. Eu nem penso muito nisso, não. O que eu penso é realmente a oportunidade, sabe, a oportunidade de você crescer tecnicamente mesmo e ser referência inclusive para outras companhias. Eu estou falando não a pessoa, mas a empresa ser referência, porque se você mantém um técnico é sempre em crescimento profissional, você vai ter uma resposta muito maior desse técnico. (E03)

Tem muito a ver com essas respostas que eu acabei de dar. Existe uma distribuição de recursos, uma verba fixa dentro da empresa para as promoções. Muitas das vezes quando se chega a essa verba fixa, engessada, para dentro da divisão ou superintendência, o gerente tem que distribuir aquilo ali por vários empregados, inúmeros empregados. E, às vezes, muitas das vezes, esses recursos não chegam em um montante justo, que poderia ser justo para essa distribuição acontecer de maneira justa para os empregados que se aperfeiçoam, que se dedicam, que mostram competência.[...] Infelizmente, eu acredito que tenham muitas gerências aí que têm a proximidade maior com um grupo de empregados em detrimento de outros. Quando se chega a verba na mão dele, ele tem a autonomia para poder distribuir aquilo ali da maneira que ele quer. Eu acho que nada acontece sem a questão maior de recursos. (E06)

É a parte de cima. Quer dizer que para você chegar lá em cima demora e tal. Muitas vezes a pessoa sai antes, desiste. (E08)

Quanto às injustiças observadas no sistema de promoções, outros entrevistados mencionaram:

O histórico de injustiças. (E05)

As cartas marcadas. (E04)

“Eu não estou trabalhando mais aqui. Eu só estou recebendo”. Você escuta isso Então, hoje em dia não justifica isso. É uma pena porque de certa forma fica parecendo que o gestor é condescendente com isso, que o colega dele é, que a empresa é. E, às vezes, ninguém é, ninguém pega aquele funcionário e vai conversar com ele, faz um treinamento e explica... Existem históricos de injustiça. Eu acho que situações aí que a gente eventualmente tem notícia e que nunca deixam de acontecer. Assim, periodicamente, acontece alguma situação, um enquadramento ou uma promoção, um colega que se porta assim, e permanece, e fica refém dele ali por que não larga o serviço e não faz o serviço. A gente sempre tem essas notícias ruins. Enquanto isso acontecer vai parecer que vai ficar claro que essas coisas acontecem. (E02)

Quanto a *retenção de profissionais*, esta subcategoria contempla uma evidência detectada relativa à maior concordância dos profissionais de nível médio e fundamental às práticas voltadas para a carreira. Para os entrevistados este fato se deve à maior perspectiva de crescimento deste grupo, pelo desconhecimento de melhores práticas, pela indefinição de uma carreira profissional e pelo apego aos benefícios, que determinam a maior permanência deste grupo profissional e sua satisfação com práticas voltadas para carreira.

Ah! Bom. Aqueles que ainda não definiram a carreira e que estão aprendendo junto com a carreira. Eles dão mais valor dos que os que já estão formados e estão deslocados de função. Eu acho que nessa parte aí que deve ter uma insatisfação, alguma coisa assim. (E04)

Tem a ver com essa minha última resposta. É o esclarecimento. A pessoa esclarecida, ela consegue ver determinadas situações que o outro menos esclarecido não consegue. Ela é mais crítica, ela exige mais, ela exige mais transparência, ela exige mais justiça. A pessoa que tem mais formação no caso. Eu acho que tem a ver com isso. (E06)

Eu acho que, realmente, esse pessoal, eles são mais ligados à empresa justamente por isso. Eles se acalmam com os benefícios da empresa, eles sabem que com o mercado fora eles não vão conseguir. Vira mais um salário. O vale alimentação dele vira mais um salário. Vira tudo mais para eles, vira o dobro, tudo é o dobro. Tudo eles se apegam. (E05)

Na direção da retenção de profissionais, Dutra (1996) já alertava para a importância de uma gestão compartilhada de carreiras, em que o empregado cuida de sua carreira e a empresa cuida das oportunidades, sabendo-se que não se trata de um caminho linear e natural para nenhum deles, cientes de que as oportunidades são insuficientes para as pretensões de carreira de todos os empregados. Mais

recentemente, Pequeno (2012) observou tendências de mudanças na gestão dos planos de carreira por meio da substituição da abordagem tecnicista, que enfatiza os meios, para uma abordagem estratégica, que enfatiza os fins, em que o foco para a retenção de pessoas se desloca do cargo para pessoas. Neste cenário, a avaliação de desempenho se apresenta como um instrumento que visa minimizar distorções e injustiças, tanto quanto possível, aproximando interesses pessoais e organizacionais (LACOMBE, 2011).

5.4.3.6 Avaliação de Desempenho

Para Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento muito importante no sistema de recursos humanos, voltado à mensuração dos resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em determinado espaço de tempo e em áreas específicas, como conhecimentos, metas e habilidades. A esta categoria correspondem duas subcategorias: *processo de avaliação de desempenho* e *critérios de avaliação*.

O *processo de avaliação de desempenho* encontra-se formalizado na empresa, contando com instrumentos e acompanhamento por uma área específica. Entretanto, são apresentadas opiniões divergentes acerca do processo. Os entrevistados apontaram falhas e a ausência de retorno pós-avaliação de desempenho. Dois entrevistados relataram:

Essa avaliação formal, que fica registrada, é um diferencial das outras empresas que eu trabalhei. A minha avaliação era muito informal. Não é comum haver opiniões divergentes sobre a forma como ela é feita ou a existência dela. É um avanço, é um ganho significativo. Que a empresa continue conseguindo manter essa prática que nos dá também, como eu falei anteriormente, a possibilidade de, sem medo, mostrar opinião, colocarmos ali as nossas impressões. (E01)

O processo é claro. O gerente faz a avaliação. Ele justifica o porquê daquela pontuação. Tem um campo que mostra o que eu deveria melhorar, o que ele esperava de mim. Eu posso dar esse retorno também no campo de avaliação. Assim é bem claro, pessoalmente. (E05)

Existem tópicos ali naquela avaliação que às vezes você não tem poder de ação sobre aquilo. Então, eu acho que eu não tenho que ser avaliada naquilo que eu não tenho poder de ação. (E07)

No tocante às falhas do processo, um entrevistado mencionou:

Bom, eu acho falha. É porque a avaliação é feita numa área por uma pessoa que não está acompanhando. A pessoa te dá o questionário, você responde, e tal. Às vezes, aquilo que a pessoa acha que você deveria fazer não é o que dá para ser feito. Mas poderia melhorar. (E08)

Quanto ao retorno do processo de avaliação de desempenho, disseram:

É como o próprio gerente. A atuação dele é limitada. Tem coisas que eles não podem fazer. Então, ele pode me avaliar muito bem e eu não conseguir nada em relação a isso. Então, eu acho que fica um pouco, assim, eu acho que ela precisa ser revista, acho que precisa ser melhorada. (E07)

Precisa fazer um aprimoramento maior nesse sentido, considerando o empregado como um indivíduo que é diferente do outro, que está do lado dele, valorizando um em detrimento do outro. Às vezes, o empregado está se mexendo, está se aperfeiçoando e o outro está ali parado. Eu acho que pode haver uma seleção mais aprimorada dessas questões. Deveria haver uma avaliação de crescimento profissional ou de desempenho que retornasse ao empregado sobre a forma de valorização. (E06)

Eu acredito, por causa disso, que a gente tem a questão da avaliação. Às vezes, na avaliação você é muito bem avaliado, mas isso não lhe traz nenhum tipo de benefício na remuneração, e às vezes, existem situações de pessoas que têm promoção, às vezes com tempo de casa menor. E são questões das desigualdades. Não é totalmente igual. Eu acredito que seja por isso. (E07)

Em relação a *critérios de avaliação*, a subjetividade do processo foi o aspecto mais relevante e significativo, conforme pode ser observado pelos relatos:

Ai! Muito subjetivo, muito subjetivo. Uma coisa que eu acho que tem que ter critérios. Por todas as áreas que eu passei a mesma pessoa me avaliou durante o tempo que eu estive lá. Eu não sei se isso acontece em todas as áreas, porque além da subjetividade, ainda pode estar havendo uma descontinuidade na avaliação. É a visão do seu gerente em relação ao empregado. O seu gerente ele tem naquele momento o poder, ele detém o poder de te falar se ele está satisfeito ou não com aquilo que você faz. Entra um pouco a questão pessoal. Eu acho que, querendo ou não, é muito difícil separar isso. Se é um empregado que, às vezes ele não concorda muito com a linha de ação de atuação do gerente, eu acredito que ele tenha uma avaliação talvez não muito favorável. (E07)

Porque eu acho que essa avaliação de desempenho é feita pela chefia. Dependendo da maneira como a chefia se utiliza dessa ferramenta, ela consegue fazer mal uso dela, sabe. Não é culpa do mecanismo ou de você estar fazendo uma avaliação de desempenho. Eu acho até que é válido algum mecanismo de avaliação nesse sentido. Não sei se a melhor forma é essa exatamente, porque ela depende de uma pessoa, da sua chefia imediata, que pode fazer mal uso daquilo ali. Então é complicado. Onde o ser humano entra, entra a possibilidade de erro. Então, é uma pena que isso interfira na carreira de alguém e na sua vida por tabela, mas o problema eu acho que é esse. (E02)

Os aspectos apontados relativos aos critérios avaliativos que perpassam o processo de avaliação de desempenho identificados nos depoimentos dos entrevistados encontram respaldo na literatura em autores com Tose e Marras (2012), que os identificam como uma atividade que não é nova, que há tempos é questionada, independentemente do método utilizado (LUCENA, 1992). Autores como Bergamini e Beraldo (1988) e Lucena (1992) já atribuíam estas críticas ao caráter de subjetividade, à ausência de um resultado prático, gerando insatisfações. As primeiras ressaltavam que o sucesso desta prática era mais uma questão de atitude que de técnica, pois o ato de avaliar passa necessariamente pela percepção humana, fenômeno que em si carrega subjetividades.

5.4.3.7 Saúde e Segurança do Trabalho

Esta categoria diz respeito a medicina do trabalho, segurança e higiene ocupacional, voltadas para a saúde do empregado, em seu aspecto seja preventivo, seja corretivo (SALIBA, 2011a, 2011b; TAVARES, 2010, 2012). Os relatos dos entrevistados revelaram duas subcategorias: *adequação do processo* e *natureza do trabalho*.

A percepção acerca da *adequação do processo* que envolve a prática de saúde e segurança do trabalho, embora considerada por alguns uma prática consolidada na empresa, não apresenta uma unidade indicando uma característica mais significativa, embora se encontrem evidenciadas a não preocupação com a ergonomia, a necessidade de maior atuação dos profissionais e a comparação com empresas do mercado que são mais exigentes, conforme evidenciado pelos entrevistados em seus relatos:

Eu, particularmente, tenho um pouco de dificuldade em relação, porque os meus colegas de trabalho prestam serviços em outras empresas e as outras empresas têm outras exigências em relação à saúde e segurança do trabalho. Quando a gente faz uma solicitação interna para que esses empregados, para que esses colegas, prestem serviço a outras empresas aí é um pouco travado, porque a segurança do trabalho e a saúde estão voltadas para a nossa empresa. Mas nós somos prestadores de serviço para outras empresas. Dá um pouco de conflito em relação a isso, um pouco de dificuldade. Em relação às nossas normas, às nossas exigências, isso aí eu não tenho que falar. Eu tenho que falar que outras empresas que nós prestamos serviços elas são mais exigentes do que a gente. (E03)

[...] um país tão solar como o Brasil, uma janela tão pretinha é o ideal só para ter uma estética, um padrão ou alguma coisa. Então, eu acho assim: é

um detalhe? É. Mas se eu ficar aqui talvez até aposentar, eu acredito que muitos pensem assim: Será que você quer ficar sem ver essa luz do sol mais uns vinte, trinta, dez anos que te faltam? Só por uma questão estética, sabe? (E02)

Quanto a *natureza do trabalho*, fica evidenciado que se tornam mais afetos a essa prática os empregados de escolaridade com ensino fundamental e médio e aqueles que atuam no interior do estado, o que, segundo os entrevistados, pode ser entendido á luz da atuação em áreas e atividades de maior risco. Isso é ilustrado pelos depoimentos seguintes:

O que a gente pode salientar nesse ponto é que as atividades dos funcionários de nível médio costumam ter um maior esforço físico necessário. Pode ser que, por necessitar de maior acompanhamento na questão da saúde e da segurança, eles enxergam isso um pouco mais próximo, e mais importante. Tanto é que na admissão de funcionários de determinadas atividades o esforço físico é uma prova. E, pode ser que essa proximidade é que foi levada em consideração nas respostas. (E01, E04)

Não sei se é. O pessoal aqui de Belo Horizonte não mexe direto no campo. O do interior, eles estão direto com a mão na massa, direto com a mão na massa. (E08)

No caso de ensino fundamental e médio também, talvez na questão operacional, eu acredito que sim porque tem toda uma questão de lei mesmo, de norma, que tem que ser cumprida. Eles estão mais sujeitos a riscos... Isso, nesse caso, talvez por isso, acredito que talvez seja por isso que foi dada essa resposta aí. (E07)

Dentre todas as categorias abordadas, a prática da saúde e segurança do trabalho pareceu a menos próxima dos empregados, embora prevaleça o reconhecimento de ser uma prática consolidada na empresa. Observa-se certa confusão entre algumas atribuições desta área e outras ações da empresa. Por exemplo, alguns entrevistados citaram como aspecto significativo desta prática o plano de saúde da empresa e a abrangência da rede conveniada, além de outros que não souberam dar informações. Tais fatos sugerem a necessidade de divulgação de trabalhos e de ações de recursos humanos na área de Saúde e na de Segurança do Trabalho, dada a sua importância para o alinhamento dos objetivos estratégicos de interesse da empresa. Os entrevistados relataram:

Aí eu já não vejo tanta diferença assim porque eu, por exemplo, toda vez que eu precisei de médico na empresa, ela nunca me barrou em nada. Quer dizer, eu não posso reclamar. Se eu não fui é porque eu não quis. E no interior eu acho até que deveria ser ao contrário porque, no interior, às vezes, tem um médico que ele é, às vezes, um clínico geral, ele não tem

uma especialidade. Então, tudo o que você vai consultar se você precisa de um especialista você não tem. Quer dizer, deveria ser o contrário do que está afirmando. (E08)

Eu nunca havia vivenciado antes uma prática tão consolidada como na empresa. O cuidado com que a empresa tem em me alertar quanto a minha necessidade de periodicamente fazer os exames médicos, a facilidade com que eu tenho acesso ao meu sistema individual, me indicando quais são os meus gastos via saúde, o atendimento rápido e fácil que eu tenho quando eu necessito utilizar todos os serviços relativos à saúde, sejam emergenciais, sejam cirurgias, sejam odontológicas ou simplesmente de acompanhamento. É a segurança que eu tenho de que eu não preciso me preocupar com o meu plano ou com os serviços que eu necessito. Assim que eu precisar, eu sei que eu vou encontrar alguém disponível a me atender imediatamente. (E01)

Essas questões de segurança são tão difíceis para eu responder, pois eu acho difícil responder porque eu acho que eu não sei. (E03), (E06)

5.4.3.8 Comunicação

Comunicação é uma palavra que se refere ao processo em que significados são compartilhados a partir de palavras, comportamentos, artefatos materiais. É de vital importância que a sua interpretação reflita a forma pretendida pelo emissor (DERESKY, 2002), evitando-se falhas e ruídos. Dada a sua importância nos processos humanos, a comunicação empresarial só recentemente alcançou o patamar de ferramenta estratégica (a partir dos anos 1990), agora vinculada ao negócio da empresa (BUENO, 2003). Foram identificadas a partir dos entrevistados duas subcategorias: *canais de comunicação* e *disponibilização da informação*.

De modo geral, não foram observadas divergências acerca dos canais disponibilizados pela empresa no processo de comunicação, embora exista o entendimento de que sempre há possibilidades de aperfeiçoamento. Esses pontos se confirmam nos relatos:

São muito bons. Você comunica com qualquer pessoa da empresa dentro de minutos, a hora que for necessário, a hora que estiver trabalhando. Tem telefone, telefone celular, tem chat, tem email, tem vários canais... As informações são disponibilizadas via intranet. Todo mundo tem a informação. Por exemplo, viajei, fiquei uma semana fora, cheguei e tem uma novidade que você não sabia, é porque você não procurou a internet. (E08)

Ele é complicado. Precisa melhorar, eu acho. Ele poderia ser mais humano. Eu acho que humano assim, mais motivacional mesmo, saber buscar formas de abordar os funcionários, de ouvi-los. Eu acho que existe tanta

coisa nova aí, sabe, tanta abordagem diferente, tantos exemplos, tantas empresas que fazem coisas tão bacanas que pode expandir muito mais. (E02)

Bueno (2003), reconhecendo a existência das diferenças individuais e sua interferência nos processos de comunicação, reforça a necessidade de se criar canais diversos de comunicação interna em linguagem, formato e conteúdo, pois para o autor, na prática, temos públicos “internos”, no plural.

Diferentemente da convergência observada quanto aos canais de comunicação, no tocante à disponibilização das informações os depoimentos evidenciaram expectativa dos empregados quanto à transparência e agilidade nos processos de comunicação e, num contraponto, entendem a responsabilidade cabível ao empregado no sentido de ler e acompanhar o que é divulgado, conforme considerado nos relatos:

Tem intranet que informa bastante coisa. Mas eu acho que coisa assim mais importante é boca a boca. A gente conhece, vai conversando essas coisas assim. Eu acho que sim, podia ser melhor. As regras? Parece que mudam direto as regras aqui. Eu acho que isso tinha que ser colocado antes para a gente. Eu acho que nessa parte aí falha. (E04)

No geral, eles são satisfatórios, os processos internos de comunicação. Eu acredito que poderia haver um pouco mais de transparência em algumas questões internas da empresa. A comunicação que a empresa tem com os gerentes e essa disseminação da informação, eu reparo também que deixa um pouco a desejar. O conhecimento, a informação, ela não chega na ponta lá do cara que tá trabalhando no interior, que está lá sentado no computador, que não é gerente. (E06)

Quanto ao papel e à responsabilidade dos empregados em relação às questões voltadas para a comunicação na empresa, configurando via de mão dupla, seguem os depoimentos:

Eu acho que está bem estruturado. A intranet, eu acho que é um meio de comunicação muito grande entre a empresa e o funcionário. [...] Quando você está em uma empresa que tem esse nível de comunicação, é mais que obrigação do funcionário chegar e perder dois minutos lendo, três minutos, mas você vê que as pessoas não têm muito esse hábito. (E05)

Hoje, a empresa divulga. A gente tem conhecimento, porque a empresa divulga as notícias todas via intranet. Tem jornais, papel, enfim, as pessoas também precisam acostumar e ir lá olhar, porque ainda tem muito essa coisa da: “Ah! não fiquei sabendo”, mas também não leu. (E07)

Para Matos (2009), a qualidade da comunicação interpessoal reflete o clima organizacional, e o sucesso da comunicação na empresa é resultado do empenho da empresa e de cada um de seus empregados. Recursos eletrônicos, ou não, e uma política de comunicação por si só não garantem o alcance de resultados. Faz-se necessária uma política de transparência clara e objetiva, de respostas rápidas e de possibilidades de participação dos empregados, gerando comprometimento, corroborando com o que defende Bueno (2003).

Para Matos (2009), embora difíceis de obter, são grandes e significativas as recompensas das boas comunicações, não se podendo esquecer de que a comunicação empresarial constitui instrumento estratégico de gestão para a consolidação da imagem institucional, interna e externamente, evitando ruídos e boatos. Desse modo, dados e planos organizacionais precisam ser divulgados e conhecidos pelas pessoas que contribuirão para o alcance das metas previstas.

Em síntese, a análise qualitativa, realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), permitiu aprofundar os resultados quantitativos obtidos, ampliando a compreensão sobre o tipo de comprometimento organizacional predominante, da concordância, ou não, com as práticas de recursos humanos e da associação entre eles. Desse modo, na categoria *comprometimento afetivo*, que apresenta índice expressivo foram identificadas as subcategorias que se vinculam ao sentimento de família, ao ambiente e às condições de trabalho, à identificação com o papel social da empresa e à perspectiva de uma trajetória profissional, seguida da categoria do *comprometimento normativo* em que os valores da empresa e o sentimento de gratidão se fazem presentes.

Quanto às práticas de recursos humanos, em suas categorias *recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação*, subcategorias emergiram, indicando: existência de práticas consolidadas e avaliação positiva da categoria *benefícios*. Mas estavam presentes indicadores de necessidade de maior atenção aos processos seletivos internos e ao foco das ações de treinamento e desenvolvimento, conforme percebido pelos empregados: demanda por reconhecimento nos investimentos em autodesenvolvimento,

insatisfação com remuneração e progressão salarial, insatisfação com o processo de ascensão profissional e sistema de promoções e com o processo de avaliação de desempenho e os critérios adotados e demanda por maior transparência nas informações disponibilizadas pela empresa.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se considerações acerca dos resultados obtidos, com vistas a responder à pergunta norteadora desta pesquisa: O que se observa a partir da relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento dos empregados com uma organização? O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar e descrever a relação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista sediada na cidade de Belo Horizonte, com base na abordagem multidimensional adotada por Meyer e Allen (1991). Para a consecução deste objetivo foram elaborados os seguintes objetivos específicos: descrever as práticas de recursos humanos adotadas pela organização; identificar as dimensões e o grau do comprometimento organizacional que se fazem presentes na organização; correlacionar dados demográficos e ocupacionais com aspectos pertinentes ao comprometimento e às práticas de recursos humanos adotadas pela organização; e mensurar em que medida os componentes do comprometimento organizacional se relacionam com as práticas de recursos humanos adotadas pela organização pesquisada.

Quanto à apresentação e à análise dos resultados, para efeito dessas considerações finais, segue-se ordem de apresentação dos objetivos específicos estabelecidos.

Para atender ao primeiro objetivo específico - Descrever as práticas de recursos humanos adotadas pela organização -, foram obtidas informações por intermédio do assessor da SPRH da empresa e de visitas ao site institucional. Os dados obtidos indicaram tratar-se de uma empresa consolidada no mercado, reconhecida, premiada e respeitada em seu segmento de atuação, que apresenta seu planejamento estratégico, com Visão, Missão, metas, políticas, princípios e objetivos estratégicos adequadamente definidos, sujeitos a constante acompanhamento com vistas à atualização. A estrutura e o organograma também se encontram definidos, assim como as normas e os procedimentos necessários.

A SPRH, superintendência responsável por alinhar as políticas de gestão de pessoas ao Planejamento Estratégico da empresa, encontra-se adequadamente organizada. As políticas de gestão de pessoas são claras e, para sua implementação, desenvolvem-se ações e práticas de recursos humanos, constantemente monitoradas, dentre elas: recrutamento e *seleção*, *treinamento* e *desenvolvimento*, *remuneração*, *benefícios*, *carreira*, *avaliação de desempenho*, *saúde e segurança do trabalho* e *comunicação*, objeto desta pesquisa.

Quanto ao segundo objetivo específico - Identificar as dimensões e o grau do comprometimento organizacional que se fazem presentes na organização -, os estudos estatísticos evidenciaram alto grau de comprometimento afetivo dos empregados para com a empresa. O imenso significado pessoal que a empresa dispensa a eles, seguido do sentimento de pertencimento a uma família, reforçam a dimensão *afetiva* como a mais expressiva. Predomina o desejo de estar e permanecer na empresa (MEYER; ALLEN, 1991). As dimensões *normativa* e *instrumental* apresentaram uma situação intermediária entre concordância e discordância, destacando-se em relação à primeira a lealdade merecida pela organização e o sentimento de gratidão, de débito com a empresa (MEYER; ALLEN, 1991).

Quanto ao terceiro objetivo específico - Correlacionar dados demográficos e ocupacionais com aspectos pertinentes ao comprometimento e às práticas de recursos humanos adotadas pela organização -, considerando a representatividade da amostra pesquisada, observou-se que, em termos demográficos e ocupacionais, o grupo amostral é predominantemente masculino, casado, com filhos, composto por empregados seniores quanto à faixa etária, experientes, apresentando estabilidade no emprego e nível médio de escolaridade.

Quando estes dados foram comparados às dimensões do comprometimento organizacional, embora predomine o comprometimento afetivo, destaca-se que empregados de nível técnico de escolaridade se comprometem normativamente mais que aqueles empregados de escolaridade superior e de pós-graduação, não corroborando resultados dos estudos de Meyer e Allen (1991), que indicam não haver correlação entre comprometimento e escolaridade, mas confirmam Bastos

(2008), que afirma que à medida que a escolaridade cresce, o comprometimento decresce.

Analisou-se também o sentimento dos empregados em relação à concordância com as práticas de recursos humanos, obtendo-se como resultados principais: alto índice de satisfação com a prática *benefícios* e baixo índice de satisfação com a prática *carreira*, discordância quanto à forma como os processos seletivos internos são realizados e quanto ao trato das questões relativas ao autodesenvolvimento dos empregados e a insatisfação com a política de remuneração e com os critérios adotados para a avaliação de desempenho, percebidos como muito subjetivos. A prática *saúde e segurança do trabalho* parece a menos conhecida dentre as existentes, sendo, por vezes confundida com a área que se ocupa do plano de saúde.

Quando comparados às variáveis das práticas de recursos humanos, ressaltam-se as variações decorrentes dos dados demográfico-ocupacionais: quanto à faixa etária, em que empregados com idade até 40 anos apresentam maior concordância relativa à prática *avaliação de desempenho* que aqueles de faixa etária acima de 41 anos; quanto à maior concordância dos empregados de nível fundamental, técnico e médio de escolaridade à prática *treinamento e desenvolvimento, carreira, benefícios, saúde e segurança do trabalho*; maior concordância com a prática *comunicação* por parte dos empregados que apresentam tempo de trabalho acima de 20 anos; maior concordância dos empregados com salários acima de sete salários mínimos com *processos seletivos internos*; e maior concordância dos empregados lotados no interior do estado com a prática *treinamento e desenvolvimento, remuneração e saúde e segurança*.

Quando correlacionada ao dado demográfico-ocupacional faixa etária, empregados de faixa etária até 40 anos são mais aderentes à prática da *avaliação de desempenho*, conforme entrevistados, por a perceberem como meio de crescimento e de construção de uma carreira profissional.

Quando correlacionada ao dado demográfico-ocupacional grau de escolaridade, a maior concordância dos profissionais de nível médio e dos que atuam no interior do

estado com a prática de treinamento e desenvolvimento apresenta como explicação serem menores as oportunidades disponibilizadas para este grupo. Acrescenta-se que, de forma expressiva, obteve-se como resposta que os profissionais de nível superior aspiram à treinamentos “superiores ao que é oferecido”. Entretanto, prevalece uma percepção positiva e satisfatória em relação a esta prática na empresa.

Quando correlacionada ao dado demográfico-ocupacional grau de escolaridade, a maior valorização da prática benefícios advém dos empregados de ensino fundamental e médio, pois, proporcionalmente, os benefícios como remuneração indireta são parte significativa da remuneração total. Em muitos casos, “duplicam os salários”, conforme informado pelos entrevistados.

Quando correlacionada ao dado demográfico-ocupacional tempo de trabalho na empresa, observa-se tratar de um fator que intervém nos processos comunicativos, observando-se diferenças de comportamento entre profissionais com até vinte anos de empresa e os que possuem acima de 20 anos, onde se observam comportamentos mais exigentes dos empregados com menor tempo de empresa em relação à comunicação, à disponibilização de informações.

Quando correlacionada ao dado demográfico-ocupacional faixa salarial, observa-se maior concordância com os processos seletivos internos dos empregados com salários acima de sete mínimos, fato que os entrevistados atribuíram à menor vivência de dificuldades nos processos de movimentação interna por este grupo ou por se encontrarem em cargos menos sujeitos aos processos de seleção interna.

Quanto ao quarto objetivo específico - Mensurar em que medida os componentes do comprometimento organizacional se relacionam com as práticas de recursos humanos adotadas pela organização pesquisada -, por meio da análise de regressão múltipla, tem-se que a maior parte das práticas de recursos humanos exerce influência nas dimensões do comprometimento organizacional, constatando-se que os coeficientes de *Pearson* apresentam valores positivos, indicando que as variáveis influenciam diretamente umas às outras. Apenas a prática *treinamento e desenvolvimento* se relaciona à dimensão *instrumental* do comprometimento, sendo

possível concluir pela pouca importância das demais práticas de recursos humanos na manutenção deste comprometimento. Entretanto, todas as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões *normativa* e *afetiva* do comprometimento. Na dimensão *normativa* do comprometimento, as mais expressivas foram *treinamento e desenvolvimento* e *carreira*. Na dimensão do comprometimento *afetivo* apresentam-se como mais expressivas *benefícios* e *carreira*.

A análise de conteúdo possibilitou identificar subcategorias para as categorias de análise: *comprometimento organizacional afetivo* e *comprometimento organizacional normativo* e práticas de recursos humanos, quais sejam: *recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, carreira, avaliação de desempenho, saúde e segurança do trabalho e comunicação*.

Para a categoria *comprometimento organizacional afetivo*, emergiram as subcategorias: *sentimento de família, o ambiente e condições de trabalho; identificação com a função social da empresa e trajetória profissional*, quando são evidenciados os laços de família, o acolhimento, as condições saudáveis de trabalho e favoráveis à estabilidade, predominando um clima de segurança na empresa. Também relevante, por meio do seu trabalho, identificados com o papel social da empresa, alguns empregados sentem que fazem a sua parte para a sociedade, contribuindo com algo maior a partir de seu trabalho no dia a dia. Para outros, sua vida profissional se confunde com sua vida na empresa, pois lá é que ela vem sendo construída, fortalecendo o comprometimento afetivo com a organização.

Para a categoria *comprometimento organizacional normativo* identificaram-se as subcategorias: *identificação com os valores da empresa e sentimento de gratidão*. Quanto à identificação com os valores da empresa, apresentaram-se como mais expressivos a ética, a correção com compromissos, a integridade nas decisões e a gestão do negócio, o que fortalece os laços de lealdade. A esta subcategoria soma-se a gratidão por tudo que conquistaram graças ao trabalho nesta empresa, passando pela família, pela criação dos filhos, pelos estudos e pela aquisição de bens materiais, dentre outras conquistas.

Numa sequência, naquilo que se refere à prática de recursos humanos *recrutamento e seleção*, constituíram-se subcategorias: *processo seletivo interno* e *avaliação dos resultados*. Em relação à primeira, destaca-se a adequação dos mecanismos de divulgação das vagas, considerados amplos e acessíveis a todos na empresa. Entretanto, o processo seletivo interno é percebido por alguns como estruturado e organizado, mas recebe críticas por estar vinculado a um orçamento que, por vezes, implica opção pelo recrutamento externo - no caso, o concurso público - preterindo e deixando de valorizar o empregado, tirando-lhe a oportunidade de crescimento. Ainda segundo a percepção dos empregados, predomina a insatisfação com ele por envolver a subjetividade dos critérios e preferências nas escolhas.

A prática *treinamento e desenvolvimento* apresentou duas subcategorias: *processo de treinamento e desenvolvimento* e *autodesenvolvimento*. O processo apresenta-se consolidado e estruturado, com foco mais técnico e operacional, vinculado a um orçamento. Mas alguns entrevistados apontam a importância do papel gerencial enquanto gestor das oportunidades em sua área de trabalho. Questões voltadas à subcategoria *autodesenvolvimento* apresentaram óticas diferentes, desde tratar-se de responsabilidade pessoal até a ausência de retorno do investimento. Ou seja, investir no autodesenvolvimento não se traduz em aumento de salário ou promoção, desestimulando iniciativas nesta direção.

A *remuneração* se traduziu em duas subcategorias: *adequação salarial* e *progressão salarial*. Quanto à primeira, observa-se unanimidade quanto à necessidade de promover melhoria salarial. Os salários são vistos como bastante insatisfatórios, abaixo do mercado, em que os benefícios assumem papel relevante na complementação salarial, principalmente nos níveis que não o superior.

A *progressão salarial* também se apresenta como uma importante subcategoria, em que os entrevistados abordam as dificuldades referentes à movimentação interna, o que, associado à subcategoria anterior, reafirma a insatisfação com a prática da remuneração. As dificuldades quanto à *progressão salarial* levam a uma dependência das correções salariais como única forma de recomposição salarial. Ainda, quando existentes as oportunidades, os critérios de promoção não são percebidos como justos, havendo relatos de distorções relativas à responsabilidade

e à produtividade de empregados com a respectiva remuneração, constituindo fonte significativa de insatisfação pelos entrevistados.

Outra prática abordada foi a de *benefícios* em suas subcategorias *estabilidade dos benefícios* e *operacionalização do processo*. Confirmando dados quantitativos, *benefícios* se revelou a mais expressiva e significativa prática para os empregados, pelo bem-estar e segurança que propicia ao empregado e à sua família, mostrando-se a mais estável mesmo ao longo de períodos de mudança. A operacionalização do processo é apontada como fator muito positivo, seja pela relação direta do empregado com a área responsável, seja pelo atendimento e respeito a ele ou pelo efetivo funcionamento.

A categoria *carreira* apresentou as subcategorias *ascensão profissional* e *retenção de profissionais*. Na análise quantitativa, esta prática aparece como a mais discordante, o que foi corroborado pela análise qualitativa. Em relação à primeira subcategoria, emergem de forma expressiva ressentimentos quanto ao histórico de injustiças e ao paternalismo que perpassa o sistema de promoções, caminho para o crescimento profissional, tratando-se de prática que, segundo os entrevistados, tem muito a melhorar.

Ainda no tocante à categoria *carreira*, na subcategoria *retenção de profissionais* aprofundou-se o entendimento sobre os dados quantitativos que indicaram que empregados de nível fundamental e médio são mais concordantes com a prática *carreira*, o que, na opinião dos entrevistados, justifica-se pela maior perspectiva de crescimento, em função das oportunidades existentes na carreira de nível médio, por desconhecerem melhores práticas, pois, normalmente, estão mais voltados às atividades internas, e principalmente pelo aspecto relevante dos benefícios na composição de seus salários.

Processo de avaliação de desempenho e *critérios de avaliação* constituíram as subcategorias da categoria *avaliação de desempenho*. Os depoimentos apontam falhas no processo e, principalmente, a inexistência de retorno financeiro seguido à avaliação. Os critérios de avaliação têm na subjetividade deles o maior ponto de

crítica, na medida em que o poder de decisão está centrado nas mãos de gerentes, humanos que são em suas preferências, gerando injustiças.

A categoria *saúde e segurança do trabalho* apresenta *adequação do processo e natureza do trabalho* como subcategorias. Trata-se de uma prática entendida como consolidada, mas, ao longo das entrevistas, foi a que apresentou maior dificuldade para resposta pelos entrevistados, por vezes, confundida por alguns como a prática responsável pelo plano de saúde da empresa, sugerindo que alguns empregados desconhecem suas ações em seu dia a dia de trabalho. Na subcategoria *natureza do trabalho*, aborda-se a maior aderência à prática *saúde e segurança do trabalho* pelos profissionais ligados às atividades que representam maior risco, principalmente os do interior do estado.

À categoria *comunicação* corresponderam duas subcategorias: *canais de comunicação e disponibilização da informação*. Quanto aos canais eles são diversos, com perspectivas de melhoria. Diferentemente da convergência observada quanto aos canais de comunicação, os depoimentos evidenciam expectativa dos empregados quanto à maior transparência e agilidade nos processos de comunicação e, num contraponto, entendem a responsabilidade cabível ao empregado no sentido de ler e acompanhar o que é divulgado.

Portanto, a pesquisa realizada respondeu à pergunta norteadora, evidenciando o importante papel das práticas de recursos humanos para o estabelecimento do comprometimento dos empregados para com a organização.

Academicamente, esta dissertação contribuiu para ampliar o conhecimento sobre a correlação entre o comprometimento organizacional e as práticas de recursos humanos, bem como para o entendimento da influência das práticas sobre o primeiro, constituindo um estudo que se soma aos poucos disponíveis na Academia. Vale ressaltar que, por ter-se pautado em uma abordagem quantitativa e qualitativa, diferentemente dos estudos anteriores, permitiu o aprofundamento das questões, trazendo à tona dados e informações relevantes ao estudo dos temas abordados. Conforme Bastos *et al.* (2008) o tema *comprometimento* não constitui unanimidade e é relevante compreender como estas práticas produzem comprometimento

(MEDEIROS *et al.*, 2003) com vistas à eficácia organizacional. Este estudo forneceu indicadores consistentes para os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos contribuindo para que repensem suas ações, considerando metas e objetivos organizacionais, mas sem perder de vista as pessoas, aquelas que efetivamente produzem.

Um aspecto de relevância para a academia diz respeito à ambiência da pesquisa, condizente aos propósitos estabelecidos para estudo, dando maior credibilidade aos resultados obtidos. Ainda, o referencial teórico elaborado poderá enriquecer o trabalho de estudantes que se interessem pelos temas desenvolvidos.

Acrescente-se que os resultados que se referem à associação do comprometimento e o fator escolaridade e sua associação às práticas de recursos humanos permitem à Academia fornecer subsídios devidamente referenciados em pesquisa para que as organizações possam estruturar e definir estratégias. Desse modo, contribui para a redução da margem de erro quanto à simples importação de modelos, por vezes redundando em fracassos (BARROS; EVANS; PUCICK, 2007).

Em relação às contribuições para a organização, os resultados obtidos favorecem uma perspectiva de autoconhecimento, de manutenção e de reavaliação de suas práticas de recursos humanos em bases sólidas, a partir do conhecimento da percepção dos seus empregados, com vistas à tomada de decisões e à implantação de mudanças, em consonância com o planejamento estratégico da empresa e com os sentimentos dos empregados, consolidando uma política humanizada na gestão de pessoas.

A análise dos resultados indicou, em sua totalidade, a presença de aspectos que fortalecem um cenário positivo de crescimento e de outros que demandam atenção e cuidados organizacionais, pois, a médio e longo prazo estes podem impactar negativamente ou mesmo dificultar a implantação de mudanças necessárias ao cumprimento e consecução dos objetivos.

Inicialmente, como aspecto favorável e relevante, tem-se o expressivo indicador do comprometimento afetivo que predomina na relação do empregado com a empresa,

seguido pelo comprometimento normativo, evidenciando o desejo em permanecer e a gratidão pela organização. Todavia, é relevante ressaltar que dados quantitativos e qualitativos revelam insatisfação com algumas das práticas existentes na empresa, indicando que o comprometimento não é sinônimo de concordância e aceitação cegas, isento de criticidade. O ponto positivo: em sua maioria, os empregados estão dispostos a contribuir e cooperar com as mudanças e não simplesmente apegados às críticas.

A qualidade de seus recursos humanos, conforme dados amostrais, também se inclui como aspecto favorável no tocante à estabilidade e experiência da mão de obra e nível de escolaridade. Porém, como a um ponto, sempre existe a possibilidade de um contraponto, a estabilidade citada impacta no baixo percentual do *turnover*, o que demanda da organização ocupar-se com novas formas de renovação e oxigenação internas, para não incorrer na estagnação. Em decorrência da estabilidade citada são menores as oportunidades para a construção de carreiras verticais e ou horizontais. Vale lembrar que a prática relativa ao desenvolvimento da carreira apresentou o mais expressivo índice de insatisfação dentre as práticas apresentadas neste estudo e constitui desafio para esta empresa. É sabido que as empresas não conseguirão atender a todas as demandas e expectativas individuais, porém, cabe-lhes otimizar o espaço possível estabelecendo estratégias compartilhadas na gestão de carreiras, com políticas transparentes, adequadamente estabelecidas e divulgadas, que minorem a percepção, pelos empregados, de injustiças que perpassam este processo. E, principalmente, se identificadas, cabe à empresa clarificá-las com respeito, sem o foco na busca de um culpado, mas na direção da maturidade de um processo que se apresenta como muito importante, constituindo pilar estruturador da dinâmica organizacional quando se trata da gestão de pessoas.

Em continuidade à análise das práticas de recursos humanos, a significativa satisfação com a prática benefícios evidencia o cuidado da empresa com os seus empregados, uma história de conquistas dos empregados, constituindo-se numa remuneração indireta, que em determinados cargos, alcança percentuais proporcionalmente elevados. Porém, em função da relevância desta prática, faz-se mister atentar para o fato de que toda tomada de decisão que venha diretamente ou

indiretamente afetá-la, deverá ser minuciosamente avaliada, dada a repercussão e o impacto que possa vir a causar no comprometimento e no clima organizacional. A expressiva satisfação pode indicar uma fragilidade, remetendo a estudos que visem ao maior equilíbrio de forças entre as diversas práticas e ações voltadas às pessoas.

Retomando a representatividade percentual dos benefícios nos salários de alguns cargos, este item merece atenção da organização pela possibilidade de crescimento de empregados permanecerem por uma necessidade, pela dificuldade de melhores perspectivas de mercado, elevando o número de empregados instrumentalmente comprometidos, que exerçam seu trabalho numa base de troca, “faço se eu ganhar”. O’Reilly III e Chatman (1986) alertam para o fato de que esses empregados encontram-se menos dispostos a contribuir. Nesta situação, os empregados avaliam como os custos e as consequências de um desligamento da empresa impactariam as suas vidas e quais seriam as suas perdas.

Por outro lado, essa prática parece atuar como mecanismo de compensação aos baixos salários, conforme percebido pelos empregados. Entretanto, se assim for, este efeito compensatório se dilui à medida que aumentam os salários, o que indica necessidade de avaliação de políticas diferenciadas. Entenda-se, diferenciadas, mas não geradoras de desigualdades, onde os benefícios oferecidos pela empresa permitam flexibilidade, contendo itens elegíveis de acordo com a realidade do empregado, pois não há dúvidas sobre a contribuição desta prática para o desempenho organizacional e para os seus empregados.

Associado à percepção de injustiças, os processos seletivos internos precisam resgatar sua credibilidade perante o público interno e, sugere-se a revisão dos procedimentos e métodos seletivos adotados, minimizando a margem de erros, pois em se tratando de pessoas, sabe-se que não há equação matemática. É inquestionável o papel decisor do gerente na seleção de um novo membro para a sua equipe. Todavia, visando a maior transparência do processo, estes podem envolver pessoas de outras áreas e ou comitês de seleção. Ainda, caso não seja usual na empresa, é muito enriquecedor que se estabeleça um canal, com os empregados participantes do processo e não promovidos, para esclarecimentos e *feedbacks*, transformando o que poderia constituir um momento de frustração em

oportunidade de crescimento e preparo para situações futuras, pois conforme alertam os autores, diferentemente dos recrutamentos externos, neste caso, o concurso público, os preteridos permanecem na organização. Provavelmente, a maior visibilidade desse processo nesta empresa se deve às suas características de caminho para a ascensão profissional e a melhoria salarial, dado que a prática *carreira* não vem atendendo às expectativas do corpo funcional.

A prática *treinamento e desenvolvimento* é positivamente percebida e entendida como uma das práticas melhor consolidada na empresa. Todavia, os dados obtidos indicam predominar percepções de foco em ações de treinamento, mais técnico, e os empregados ainda não se apoderaram, de um modo geral, da linguagem voltada para o desenvolvimento de competências, base das ações da área responsável por esta prática, conforme informado pela empresa. Embora o autodesenvolvimento constitua uma responsabilidade pessoal, existe espaço para uma atuação organizacional em ações integradas àquelas voltadas ao desenvolvimento de carreira e também aos resultados dos processos seletivos internos. Nesse caso, privilegia-se o conhecimento, embora possa vir a frustrar aqueles que percebem nesta prática uma oportunidade de ganho salarial direto e mais imediato, papel ao qual esta prática não se presta, em muitos dos casos.

A prática *remuneração* apresenta-se, na percepção dos empregados, como insatisfatória, embora a empresa adote uma política de gratificações e a distribuição de lucros e uma remuneração indireta reconhecida como muito expressiva. Portanto, torna-se relevante verificar a consistência interna e externa do plano de cargos e salários, base para definição de uma política de salários e dos critérios de remuneração. Em continuidade, que sejam clarificados os critérios de progressão salarial, que pareceram conhecidos, mas não suficientemente compreendidos pelos entrevistados, contribuindo para a percepção de injustiças.

Quanto à prática *avaliação de desempenho*, no tocante aos critérios de avaliação, observa-se consonância entre a percepção dos empregados e a literatura disponível de autores como Bergamini e Beraldo (1988) e Lucena (1992) que já apontavam a subjetividade dos citados critérios como um problema relativo a esta prática. Todavia, dado a sua relevância, sugere-se à empresa a realização de estudos e

monitoramento constantes, que envolvam desde técnicas e procedimentos e, principalmente, treinamento de avaliados e avaliadores, reposicionando a avaliação de desempenho numa perspectiva de crescimento mútuo, e que, inclusive, pode resultar em evolução salarial, até porque se observam limitações orçamentárias. As dificuldades provavelmente existirão. Predomina uma cultura em que avaliação e ganho salarial se encontram associadas.

Para a prática *saúde e segurança no trabalho*, sugere-se a elaboração ou incremento de planos voltados à qualidade de vida no trabalho, temática oportuna e necessária nestes tempos de pós-modernidade, o que contribuirá para maior conhecimento de suas ações no espectro organizacional, permitindo que suas contribuições sejam conhecidas e percebidas não apenas por aqueles mais afetos ao risco, e, desse modo, impactando positivamente os resultados organizacionais.

Portanto, a pesquisa traz diversos elementos de reflexão que podem aproximar empresa e empregados e, até mesmo, tornarem-se referência de boas práticas para o mundo do trabalho se adequadamente revisitadas.

Em seu aspecto social, esta dissertação contribuiu para melhorar a compreensão do mundo do trabalho, sobre a importância do comprometimento nas relações estabelecidas entre empregados e as organizações e para destacar a importância das práticas de recursos humanos adotadas, voltadas à melhoria do desempenho organizacional, pautadas, entre os pilares necessários, em políticas saudáveis de gestão de pessoas. Importa ainda sensibilizar as organizações no tocante à valorização dessas práticas de recursos humanos e dos profissionais responsáveis por elas, os quais, por sua vez, precisam desenvolver o seu trabalho em consonância com as competências demandadas pela organização e seus empregados, o que, por consequência, acarreta a necessidade de promover mudanças e de formular novas competências do próprio profissional, que não pode se justificar e se apoiar em modelos que não mais se aplicam à realidade atual.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se: existência de poucos estudos sobre o tema para efeito comparativo, ausência de uma construção teórica de suporte relativa ao tema “Práticas de recursos humanos” e a necessidade de adequação à

disponibilidade da empresa, impactando o ritmo do trabalho a ser desenvolvido, havendo dificuldades quanto ao tempo de resposta para agendamento da aplicação dos questionários e das entrevistas, considerando-se o tempo da empresa e que os profissionais possuem suas próprias responsabilidades. Também não foi possível, na etapa qualitativa, entrevistar empregado que desempenhasse suas atividades no interior do estado. Por tratar-se de um método de estudo de caso, não há possibilidade de generalização dos dados obtidos.

Em relação a pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos em organizações de ramos de negócio diversos, viabilizando estudos comparativos com profissionais que atuam na área de Recursos Humanos para conhecimento das práticas que vêm sendo desenvolvidas e dos resultados que vêm sendo alcançados. Sugere-se também a realização de estudos específicos contemplando cada uma das práticas de recursos humanos, principalmente a prática *avaliação de desempenho* que apresentou nesta pesquisa, na percepção dos empregados, significativa contaminação pela subjetividade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALLPORT, Gordon W. **Personalidade**. São Paulo: EPU, 1973.
- ALVES-MAZZOTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- BANDEIRA, Mariana L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Betânia T.; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BASTOS, Antônio V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BASTOS, Antônio Virgílio B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 33, p. 52-64, mai./jun.1993.
- BASTOS, Antônio Virgílio B.; ANDRADE, Jairo E. B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31–34, abr./jun. 2002.
- BASTOS, Antônio Virgílio B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, jul. 1960.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burton. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BORGES, Renata S. G. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e a qualidade de vida no trabalho**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BORGES, Renata S. G. The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - ENGPR, 4. 2013., Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013

BRESSER PEREIRA, **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2002.

BUENO, Wilson C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio F. R.; SILVA, Edson M. Comprometimento organizacional e práticas de recursos humanos: o caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37. 2006.

CARNEIRO, Cléo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, ABTD, 1994.

CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz P.; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

CARVALHO, Maria C. N. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1992.

CHURCHILL JR., GILBERT, A. A. Paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n.1, p.64-73, feb. 1979.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005. 349p.

CURADO, Isabela; WOOD JÚNIOR, Thomaz; LINS, João. **Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo**. São Paulo: Senac, 1995.

DAVEL, Eduardo. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DERESKY, Helen. **Administração global estratégica e interpessoal**. São Paulo: Bookman, 2002.

DEMO, Gisela (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estados relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula R. M.; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 02, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**: polêmicas do nosso tempo. Campinas: Autores associados, 1999.

DUTRA, Joel S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FACCHINI, Ana Rita. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. 2007. 136 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2007.

FLEURY, Afonso C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista da Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71. 1995.

JICK, Tood D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 602-611, dec. 1979.

HREBINIAK, Lawrence G.; ALLUTO, Joseph A. personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quartely**, n.17, p. 555-573. 1972.

KANTER, Rosabeth. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n.4, p. 499-517. 1968.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60. 1958.

KIESLER, Charles A.; SAKAMURA, Joseph. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, n.3, p. 349-353. 1966.

KINDALL, Alva F.; GATZA, James. **Programa positivo de avaliação de desempenho**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 7-29. (Coleção Harvard de Administração, 21).

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: políticas e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, Maria D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, Gustavo G. **Comunicação empresarial sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Carlos A. F. *et al.*. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; GELLATLY, Ian R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720. 1990.

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

- MEYER, John P.; STANLEY, Lynne H.; TOPOLNYTSKY, Laryssa. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52. 2002.
- MINAYO, Maria C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOWDAY, Richard; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247. 1979.
- NORMAN, Geoff. Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. **Advances in Health Sciences Education: theory and practice**, v. 15, n. 5, p. 625-632, 2010.
- O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499. 1986.
- OLIVEIRA, José C. Gestão de segurança e saúde do trabalhador: uma questão para reflexão. In: NETO, A. C; SALIM, C. A. (Orgs.). **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: PUC Minas, LTR, 2001.
- PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2012.
- PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2002.
- REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal quantas dimensões? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4. 2003.
- SALIBA, Tuffi M. **Curso básico de segurança e higiene ocupacional**. São Paulo: LTr, 2011a.
- SALIBA, Tuffi M. **Manual prático de higiene ocupacional e PPRA**. São Paulo: LTr, 2011b.
- SANTOS, Clézio S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SARSUR, Amyra M. **Empregabilidade e empresabilidade: um estudo junto a organizações e profissionais de Minas Gerais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

- SILVA, Edson M. **Práticas de recursos humanos e seus impactos no comprometimento organizacional em uma empresa de logística**. 2003. 130p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2003.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M.; GOMIDE Jr., Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SPECTOR, Paul E. Summated rating scale construction: an introduction. **Sage, Age Series: Quantitative Applications in Social Sciences**, Los Angeles, v. 82, 1992.
- SPINA, Patrícia P. N. **Manual de recrutamento e seleção**. São Paulo: DFC, 1991.
- STEERS, Richard. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 46-56, março. 1977.
- TAVARES, José C. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Senac, 2010.
- TAVARES, José C. **Tópicos de administração aplicada à segurança do trabalho**. São Paulo: Senac, 2012.
- TOSE, Marília G. L. S.; MARRAS, Jean. P. **Avaliação de desempenho humano**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URDAN, André T. Avaliação empírica da escala SERVQUAL em serviços hospitalares: uma crítica e réplica ao estudo de Vinícius Sittoni Brasil. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, João Pessoa, v. 1, n. 7, p. 294-314, setembro, 1995.
- VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n.3, p. 418-428. 1982.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro entrevista etapa documental	177
APÊNDICE B – Correpondência	178
APÊNDICE C – Questionário de pesquisa	179
APÊNDICE D –Roteiro de entrevista semiestruturada.....	185
APÊNDICE E – Crivo de respostas para questionário práticas de recursos humanos.....	189
APÊNDICE F - Tabelas dimensões comprometimento organizacional e dados demográficos e ocupacionais.....	193

APÊNDICE A

ROTEIRO ENTREVISTA ETAPA DOCUMENTAL

1 – Apresentação da empresa (história, posicionamento de mercado, produtos e serviços, meio ambiente, relação com a comunidade, áreas de atuação, organograma, número de funcionários);

2 – Planejamento estratégico (Visão, missão, objetivos estratégicos, políticas, clientes);

3 – Políticas de gestão de pessoas e práticas de recursos humanos (Plano de cargos e salários – benefícios, carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento de desenvolvimento, avaliação de desempenho, comunicação, saúde e segurança do trabalho).

APÊNDICE B

CORRESPONDÊNCIA

Belo Horizonte, ____ de _____ 2014.

Prezado(a) Senhor(a),

Curso o Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes e desenvolvo projeto de pesquisa sobre o tema “Comprometimento organizacional”, que constitui requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Este questionário constitui meio para a coleta dos dados que serão utilizados nessa pesquisa acadêmica e sua colaboração, respondendo ao questionário anexo, é fundamental para a realização da mesma.

Por se tratar de pesquisa acadêmica, as informações obtidas serão tratadas exclusivamente por mim e pelo meu orientador, de **forma rigorosamente sigilosa**.

Antecipadamente, agradeço a atenção.

Atenciosamente,

Heloiza Helena de Oliveira – Mestranda

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PARTE 1 – DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

SEÇÃO I – DADOS PESSOAIS

Nesta seção busca-se conhecer os dados pessoais dos participantes da pesquisa. Não há interesse na identificação individual de cada um, mais sim de traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa. Favor responder a todas as questões.

01. Sexo

1. () Masculino 2. () Feminino

02. Faixa etária:

- 1 () Abaixo de 30 anos
- 2 () 31 a 35 anos
- 3 () 36 a 40 anos
- 4 () 41 a 50 anos
- 5 () Acima de 50 anos

03. Estado civil

- 1 () Solteiro (a)
- 2 () Casado (a)
- 3 () Separado (a) / Divorciado (a)
- 4 () Viúvo (a)

04. Tem filhos

1. () Não 2. Sim ()

05. Qual é seu grau de escolaridade?

- 1. () Ensino fundamental completo
- 2. () Ensino fundamental incompleto
- 3. () Ensino médio
- 4. () Ensino médio incompleto
- 5. () Técnico incompleto
- 6. () Técnico completo
- 7. () Superior incompleto
- 8. () Superior completo
- 9. () Pós-graduação
- 10. () Outro _____

SEÇÃO II – DADOS FUNCIONAIS

Nesta seção buscam-se informações funcionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que o objetivo é traçar o perfil geral do grupo pesquisado. Complete as questões ou assinale com um “X” dentro dos parênteses correspondentes. **Todas as perguntas são importantes, portanto, não as deixe sem respostas.**

06. Cargo que você ocupa atualmente:

1. () Gerencial
2. () Administrativo
3. () Técnico
4. () Operacional
5. () Outro: _____

07. Tempo em que trabalha nesta empresa:

1. () Menos de 01 ano
2. () Entre 01 e 05 anos
3. () Entre 06 e 10 anos
4. () Entre 11 e 15 anos
5. () Entre 16 e 20 anos
6. () Entre 21 e 30 anos
7. () Acima de 30 anos

08. Indique seu nível salarial:

1. () Até 04 salários mínimos
2. () Entre 04 e 06 salários mínimos
3. () Entre 07 e 09 salários mínimos
4. () Entre 10 e 12 salários mínimos
5. () Acima de 12 salários mínimos

09. Você exerce outra atividade profissional remunerada?

1. () Sim 2. () Não

10. Lotação

1. () RMBH
2. () Interior

PARTE 2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta seção estão listadas várias afirmativas que representam possíveis sentimentos relacionados à organização.

Para as afirmativas de 1 a 19, favor utilizar a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima de seus sentimentos e sua percepção a respeito de cada uma das afirmativas, conforme explicado no exemplo abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

EXEMPLO: A respeito da afirmativa: “**As notícias dos jornais são confiáveis**”.

	1	2	3	4	5
Se você discorda totalmente da afirmativa, marque na escala o número 1 .	X				
Se você discorda , mas não totalmente , marque na escala o número 2 .		X			
Se você não tem informações para responder, ou não tem nenhuma opinião sobre o assunto, não concorda nem discorda , marque na escala o número 3 .			X		
Se você concorda , mas não totalmente , marque na escala o número 4 .				X	
Se você concorda totalmente com a afirmativa, marque na escala o número 5 .					X

Siga estas mesmas instruções deste exemplo com relação a cada afirmativa que se segue. Por favor, responda a todas as afirmativas!

Item	Afirmativas	1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida a esta empresa.					
2	Esta empresa merece a minha lealdade.					
3	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.					

4	Acredito que teria poucas oportunidades no mercado de trabalho se eu deixasse de trabalhar nesta empresa.					
5	Eu devo muito a esta empresa.					
6	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.					
7	Eu me sinto emocionalmente envolvido com esta empresa.					
8	Eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
9	Eu sinto um forte sentimento de integração com esta empresa.					
10	Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar esta empresa neste momento.					
11	Na situação atual, trabalhar nesta empresa é realmente um desejo pessoal.					
12	Na situação atual, trabalhar nesta empresa é na realidade, uma necessidade.					
13	Se eu decidisse deixar esta empresa agora, minha vida ficaria desestruturada.					
14	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.					
15	Sinto que não seria justo eu deixar esta empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim.					
16	Eu não sinto qualquer obrigação de permanecer nesta empresa caso eu não queira.					
17	Eu não deixaria esta empresa agora por que tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
18	Eu me sentiria culpado se deixasse esta empresa neste momento.					
19	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a falta de alternativas imediatas de emprego.					

PARTE 3 – PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Desejamos saber sua opinião sobre as afirmativas que se seguem. Use a escala abaixo, marcando para cada afirmativa a seguir o número que mais se aproxima de seus sentimentos e sua percepção a respeito delas. Siga as mesmas instruções do exemplo apresentado na Parte 2 com relação a cada afirmativa que se segue. Por favor, responda a todas as afirmativas.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Item	Afirmativas	1	2	3	4	5
1	Estou satisfeito com a forma pela qual a empresa divulga as vagas a serem preenchidas no processo seletivo interno.					
2	As atividades de treinamento desenvolvidas na empresa preparam adequadamente o empregado para a realização do seu trabalho.					
3	A empresa é bem sucedida em desenvolver seus empregados para exercerem outras atividades.					
4	Os critérios para a distribuição da PL (Participação nos lucros) na empresa são adequados.					
5	Considerando o cargo que ocupo, a remuneração que eu recebo é compatível com a praticada por outras empresas.					
6	Estou satisfeito com o plano de saúde oferecido pela empresa.					
7	O resultado da avaliação de desempenho reflete a minha real produtividade.					
8	A empresa estimula o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.					
9	A empresa oferece equipamentos adequados para a realização do meu trabalho.					
10	As normas de segurança do trabalho são sempre aplicadas na empresa.					
11	A comunicação interna existente na empresa é ágil.					
12	A política de remuneração existente na empresa me traz satisfação.					
13	As tecnologias que dão suporte às minhas atividades são adequadas.					
14	Concordo com a forma que a empresa realiza o processo seletivo interno.					
15	A empresa estimula o meu autodesenvolvimento.					
16	A empresa oferece oportunidades para desenvolvimento da minha carreira.					
17	Tenho conhecimento adequado sobre a política de salários da empresa.					
18	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às minhas					

	necessidades.						
19	Os critérios de avaliação de desempenho na empresa são justos.						
20	A empresa oferece recursos suficientes para a realização do meu trabalho.						
21	A empresa está voltada ao treinamento e desenvolvimento contínuo de seus empregados.						
22	Os treinamentos atendem às necessidades para realização das minhas atividades profissionais.						
23	A empresa oferece oportunidades para eu ascender a funções de nível mais elevado.						
24	A empresa tem critérios definidos de remuneração (salário + PL+ benefícios).						
25	A avaliação de desempenho contribui para a orientação da minha carreira.						
26	A empresa cuida adequadamente da segurança dos empregados no trabalho.						
27	A qualidade das informações divulgadas para os empregados é adequada.						
28	O programa de treinamento introdutório oferece as informações necessárias para o empregado iniciar suas atividades.						
29	As atividades, campanhas e programas desenvolvidos para a melhoria da qualidade de vida atendem minha necessidade.						
30	As instalações físicas da empresa são adequadas						
31	O sistema de promoções praticado pela empresa é justo.						

Obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1- (Tab. 12) – Os resultados da pesquisa evidenciaram que predomina o comprometimento afetivo com a empresa, ou seja, os empregados permanecem nesta empresa por que desejam.

a) Em sua opinião, por que isso aconteceu?

b) Se for o seu caso, o que faz com que você tenha o desejo de permanecer na empresa?

2- (Tab.13) – Também ficou evidenciado que um indicador importante da afetividade diz respeito à afirmativa “essa empresa tem um enorme significado pessoal para mim”.

a) Em sua opinião, por que este indicador foi considerado significativo pelos respondentes da pesquisa?

b) Se for o seu caso, qual o significado para você? O que você vivenciou que fortalece esse significado?

3 – (Tab. 14) – Outro indicador evidenciado como significativo para os respondentes foi: “a empresa merece a lealdade de seus empregados”.

a) Em sua opinião, por que este indicador foi significativo?

b) Se for o seu caso, qual o significado para você? O que você vivenciou que fortalece esse significado?

4 – (Tab. 17) – Numa análise comparativa, dentre as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa (Recrutamento e seleção, Treinamento e desenvolvimento, Remuneração, Carreira, Benefícios, Saúde e segurança do trabalho, Comunicação), os benefícios oferecidos pela empresa foram considerados a prática mais expressiva. Em sua opinião, por que acontece dessa forma?

5 – O que você pode dizer a respeito das práticas de saúde e segurança do trabalho nesta empresa?

6 – O que você pode dizer a respeito do processo interno de comunicação nesta empresa?

7 – O que você pode dizer a respeito das práticas de avaliação de desempenho nesta empresa?

8 – O que você pode dizer a respeito das práticas de remuneração nesta empresa?

9 – O que você pode dizer a respeito das práticas relativas ao desenvolvimento de carreira nesta empresa?

10- O que você pode dizer a respeito das práticas de treinamento e desenvolvimento nesta empresa?

11 – (Tab. 18) – Os resultados da pesquisa indicaram satisfação com a forma pela qual esta empresa divulga as vagas a serem preenchidas quando da realização de processos seletivos internos, mas há uma discordância em relação à forma pela qual a empresa realiza os processos seletivos internamente. Em sua opinião, por que essa discordância acontece?

12 – (Tab. 19) – Em relação às práticas de treinamento e desenvolvimento os indicadores evidenciam que, para os respondentes, a empresa não estimula o autodesenvolvimento de seus empregados. Qual a sua opinião sobre este resultado?

13 – (Tab. 20) – Em relação à remuneração, os resultados indicam que os respondentes discordam da afirmativa: “a política de remuneração existente na empresa me traz satisfação”. Em sua opinião, por que essa discordância acontece?

14 – (Tab. 21) – Em relação à carreira, os resultados evidenciam que os respondentes discordam da afirmativa: “o sistema de promoções praticado pela empresa é justo”. Em sua opinião, por que essa discordância acontece?

15 – (Tab. 22) – Em relação aos benefícios, os resultados evidenciam que os respondentes concordam que os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades. Em sua opinião, por que acontece essa concordância?

16 – (Tab. 23) – Em relação à avaliação de desempenho, os resultados evidenciam que os respondentes tendem a discordar da afirmativa: “os critérios de avaliação do desempenho na empresa são justos”. Em sua opinião, por que esta tendência à discordância acontece?

17 – (Tab. 30) – Os resultados evidenciam que os empregados de escolaridade como o ensino fundamental, médio e técnico são mais comprometidos normativamente, ou seja, permanecem na empresa por um sentimento de gratidão, que os empregados de formação superior e pós-graduação. O que você pensa a respeito?

18 – (Tab. 35) – Os resultados evidenciam que os empregados de faixa etária até 40 anos apresentam maior concordância com a prática da avaliação de desempenho que os empregados de faixa etária acima de 40 anos. O que você pensa a respeito?

19 – (Tab. 36) – Os resultados evidenciam que os empregados de escolaridade como o ensino fundamental e médio são mais concordantes com as práticas de treinamento e desenvolvimento que os empregados dos demais níveis de instrução. O que você pensa a respeito?

20 – (Tab. 36) – Os resultados evidenciam que os empregados de escolaridade como o ensino fundamental e médio são mais concordantes em relação às práticas voltadas para a carreira que os empregados dos demais níveis de instrução. O que você pensa a respeito?

21 – (Tab. 36) – Os resultados evidenciam que os empregados de escolaridade como o ensino fundamental e médio são mais concordantes sobre os benefícios oferecidos pela empresa que os empregados dos demais níveis de instrução. O que você pensa a respeito?

22 – (Tab. 36) – Os resultados evidenciam que os empregados de escolaridade como o ensino fundamental e médio são mais concordantes em relação às práticas voltadas para a saúde e segurança no trabalho que os empregados dos demais níveis de instrução. O que você pensa a respeito?

23 – (Tab. 37) – Os resultados evidenciam que os empregados com tempo de empresa acima de 20 anos se queixam menos dos processos de comunicação interna que os empregados com tempo de empresa inferior a 20 anos. O que você pensa a respeito?

24 – (Tab. 38) – Os resultados evidenciam que os empregados com maior faixa salarial são mais concordantes com as práticas de recrutamento e seleção que os empregados alocados em outras faixas salariais. O que você pensa a respeito?

25 – (Tab. 38) – Os resultados evidenciam que os empregados lotados no interior do Estado são mais concordantes em relação às práticas de treinamento e desenvolvimento que os empregados lotados na região metropolitana de Belo Horizonte. O que você pensa a respeito?

26 – (Tab. 39) – Os resultados evidenciam que os empregados lotados no interior do Estado são mais concordantes em relação às práticas de remuneração que os empregados lotados na região metropolitana de Belo Horizonte. O que você pensa a respeito?

27 – (Tab. 39) – Os resultados evidenciam que os empregados lotados no interior do Estado são mais concordantes em relação às práticas de saúde e segurança do trabalho que os empregados lotados na região metropolitana de Belo Horizonte. O que você pensa a respeito?

APÊNDICE E**– CRIVO DE RESPOSTAS PARA QUESTIONÁRIO PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	ITENS DO QUESTIONÁRIO
Recrutamento e Seleção (RS)	1, 14
Treinamento e Desenvolvimento (TD)	2, 15, 21, 22, 28
Remuneração (RE)	4, 5, 12, 17, 24
Carreira (CA)	3, 16, 23, 31
Benefícios (BE)	6, 18
Avaliação de Desempenho (AD)	7, 19, 25
Saúde e Segurança do Trabalho (SS)	8,9, 10, 13, 20, 26, 29, 30
Comunicação (CO)	11, 27

APÊNDICE F

TABELAS DIMENSÕES COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Tabela 25 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de comprometimento organizacional por sexo

Comprometimento Organizacional	Sexo	Média	D.P	Valor de t
Afetivo	Masculino	3,85	0,80	1,233
	Feminino	3,70	0,88	
Normativo	Masculino	3,18	0,68	0,205
	Feminino	3,16	0,71	
Instrumental	Masculino	3,06	0,82	-1,373
	Feminino	3,22	0,79	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste *t-Student* para amostras independentes.

– 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%)

Tabela 26 – Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as três categorias da faixa etária

Comprometimento Organizacional	Faixa Etária	Média	D.P	Valor de F
Afetivo	Até 40 anos	3,93	0,74	0,991
	De 41 a 50 anos	3,80	0,79	
	Acima de 50 anos	3,79	0,88	
Normativo	Até 40 anos	3,08	0,66	1,436
	De 41 a 50 anos	3,20	0,67	
	Acima de 50 anos	3,24	0,71	
Instrumental	Até 40 anos	3,00	0,75	2,253
	De 41 a 50 anos	3,00	0,85	
	Acima de 50 anos	3,19	0,84	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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%)

Tabela 27– Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as duas categorias de tempo de trabalho na organização

Comprometimento Organizacional	Tempo trabalho	Média	D.P	Valor de t
Afetivo	Até 20 anos	3,88	0,72	0,995
	Acima de 20 anos	3,79	0,89	
Normativo	Até 20 anos	3,15	0,65	-0,739
	Acima de 20 anos	3,21	0,72	
Instrumental	Até 20 anos	3,03	0,79	-1,141
	Acima de 20 anos	3,13	0,85	

Fonte: Dados da pesquisa

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

– 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%)

Tabela 28 – Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional as três categorias de faixa salarial

Comprometimento Organizacional	Faixa Salarial	Média	D.P	Valor de F
Afetivo	Até 4 salários mínimos	3,87	0,82	0,940
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,73	0,84	
	Acima de 7 salários mínimos	3,87	0,80	
Normativo	Até 4 salários mínimos	3,24	0,70	1,424
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,09	0,67	
	Acima de 7 salários mínimos	3,16	0,69	
Instrumental	Até 4 salários mínimos	3,08	0,80	0,007
	Entre 4 e 6 salários mínimos	3,07	0,83	
	Acima de 7 salários mínimos	3,08	0,87	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste Anova para amostras independentes.

– 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%)

Tabela 29 – Níveis médios dos fatores de comprometimento organizacional entre as duas categorias de lotação

Comprometimento Organizacional	Lotação	Média	D.P	Valor de t
Afetivo	RMBH	3,87	0,79	0,988
	Interior	3,78	0,86	
Normativo	RMBH	3,22	0,70	1,434
	Interior	3,11	0,68	
Instrumental	RMBH	3,11	0,77	0,630
	Interior	3,05	0,89	

Fonte: Dados da pesquisa

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

– 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%)

ANEXO A**CRIVO DE RESPOSTAS PARA QUESTIONÁRIO DE
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

TIPO DE COMPROMETIMENTO	ITENS DO QUESTIONÁRIO
Afetivo (AF)	1, 3, 6, 7, 8, 9, 11
Normativo (NO)	2, 5, 15, 16, 17, 18
Instrumental (IN)	4, 10, 12, 13, 14, 19

Fonte: Extraído de Silva (2009).

O48p	<p>Oliveira, Heloiza Helena de</p> <p>Práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista/Heloiza Helena de Oliveira – Belo Horizonte: FNH, 2014.</p> <p>197 f.; il. Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório</p> <p>Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.</p> <p>1. Administração. 2. Comprometimento organizacional. 3. Práticas de recursos humanos. I. Honório, Luiz Carlos. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título</p> <p>CDD: 658.31</p>
------	--

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172