



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

JOSE ADAUTO RIBEIRO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO
DE JUSTIÇA: Um estudo sobre a concessão de remuneração e
benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**

Salvador
2008

JOSE ADAUTO RIBEIRO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO
DE JUSTIÇA: Um estudo sobre a concessão de remuneração e
benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de administração, Universidade federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio B. Bastos

Salvador
2008

Escola de Administração - UFBA

R484 Ribeiro, José Aauto.

Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa / José Aauto Ribeiro. - 2008.

191 f.

Orientador: Prof.^a Dr.^o Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Comportamento organizacional. 2. Incentivos na administração de pessoal. 3. Justiça organizacional. 4. Administração de recompensas e incentivos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. III. Título.

658.4

TERMO DE APROVAÇÃO

JOSE ADAUTO RIBEIRO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos – NPGA/UFBA (Orientador)
Doutor em Psicologia, Universidade Nacional de Brasília
Universidade Federal da Bahia

Professor Doutor Helder Pontes Régis
Doutor em Administração, Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Boa Viagem – MPGE/CPA

Professor Doutor Mauro de Oliveira Magalhães
Doutor em Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade ULBRA

Salvador, 25 de março de 2008.

A DEUS,
pela presença não sentida,
pelas palavras não ouvidas,
pelas ações não percebidas e
pela certeza de sua existência,
de seu amor infinito e de suas providências.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais João Batista e Josefa Gonçalves, meus primeiros mestres que me ensinaram as lições fundamentais de aprender a aprender, de aprender a ser e de aprender a conviver, pelo exemplo de honradez, dignidade e dedicação total à família;

A Helena, minha esposa, pelo amor incondicional e pelo companheirismo, e aos meus filhos Alan e Ludmila pela generosidade e compreensão do tempo ausente dedicado aos estudos;

Ao meu orientador, Prof. Virgílio por sua dedicação, por sua disponibilidade, contribuições e compartilhamento de saber na área de comprometimento como um dos pesquisadores mais produtivos e reconhecidos no Brasil;

À monitora Alba Couto pela atenção, pelo enriquecimento do trabalho com suas sugestões;

Aos professores e funcionários do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), pelo envolvimento com o sucesso do Curso MPA e com o desenvolvimento dos estudantes, em especial ao Artur por sua exemplar atenção, dedicação e eficiência na ação de suporte aos alunos e professores;

Ao Banco do Brasil pelo investimento em capacitação de seus funcionários e apoio financeiro com a concessão de bolsa de estudo para a realização deste trabalho;

A toda equipe da Unidade de Gestão de Pessoas de Salvador, do Banco do Brasil, pela compreensão e colaboração em relação às ausências de trabalho. Em particular ao Betto pelas contribuições em bibliografia e em sugestões de pesquisa e ao Araújo pela generosidade e cortesia das revisões realizadas;

Aos colegas da turma do MPA 8 pelo bom humor e descontração, pelo convívio enriquecedor e pelo compartilhamento de experiências profissionais tão diversificadas;

A todos os autores que divulgaram e compartilharam suas obras científicas, permitindo, livremente, o acesso ao conteúdo de suas pesquisas. Sem este espírito cooperativo, tão próprio da tradição acadêmica, seria inviável a condução deste trabalho ou o tornaria muito mais árduo.

RESUMO

O presente trabalho teve por propósito investigar a concessão diferenciada de remuneração e benefícios a dois grupos de funcionários e suas implicações sobre a percepção de justiça distributiva e sobre o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. O fato auspicioso, do ponto de vista do estudo, mas inusitado em termos de mercado de trabalho, é que os empregados pesquisados, porque foram contratados em períodos distintos, recebiam remuneração e benefícios diferenciados, embora trabalhassem na mesma empresa, ocupavam função idêntica, desenvolviam atividades iguais e compartilhavam o mesmo ambiente de trabalho. À guisa de embasamento teórico, foram explorados os conceitos de comprometimento organizacional, percepção de justiça organizacional e sistema de recompensa. O estudo empírico foi efetuado em uma organização da indústria bancária e teve por objeto os dados de uma *survey* realizada junto a um grupo amostral de 679 indivíduos. Para fins de estudos comparativos, esta amostra foi cindida em dois subgrupos: o pré-98, formado por funcionários contratados antes de 1998 com benefícios e remuneração superiores; e o pós-98, constituído de empregados contratados a partir de 1998 com benefícios e remuneração inferiores. A diversidade dos dois grupos, com perfis bem distintos, se revelou bastante profícua para análises comparativas. O grupo pré-98 tinha como características mais marcantes: maior longevidade, predominância de casados, menor nível educacional, maior antiguidade de empresa e remuneração e benefícios mais amplos. Noutro pólo, o subgrupo pós-98 foi caracterizado por: menor longevidade, predominância de solteiros, maior nível educacional, menor tempo de empresa, remuneração e benefícios mais restritos. Como similaridade, os dois grupos apresentavam: mesmo nível na ascensão interna, exercício das mesmas atividades e compartilhamento do mesmo ambiente, portanto suscetível às mesmas condições culturais, de cobrança por resultados e de estresse. O subgrupo pré-98 registrou 304 respondentes e pós-98 computou 379 funcionários. Como instrumento de levantamento de dados primários, foi utilizado um questionário com trinta e uma variáveis, composto de perguntas sobre questões sócio-funcionais, sobre as três dimensões de comprometimento organizacional, escala de autoria de Meyer e Allen (1997), validada por diversos autores brasileiros, e sobre percepção de justiça distributiva, cuja escala foi validada por Mendonça e outros (2003). Os procedimentos de análise estatística realizados foram os seguintes: estatística descritiva; análise fatorial confirmatória; avaliação de consistência *alpha de crombach*, análise de correlação e regressões múltiplas. Os resultados das interações das variáveis demográficas, funcionais, remuneração e benefícios com as dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva, nos grupos pré e pós-98, foram: a) a variável gênero, nas relações com comprometimento e de justiça distributiva, manifestou correlação neutra; b) as correlações com tempo de empresa foram positivas, sendo as relações mais sensíveis com as dimensões normativa e afetiva e as menos intensas com a instrumental e justiça distributiva; c) as correlações com estado civil, registraram, de forma consistente, tendência de médias crescentes na seqüência dos segmentos de solteiro, casado, separado e viúvo, em todas as dimensões e com notável diferença entre os grupos de solteiro e casado; d) As dimensões de comprometimento e de justiça distributiva registraram correlações significativas com escolaridade, porém de natureza inversa; e) das correlações positivas entre tempo

de empresa e comprometimento, a mais intensa se processou com a dimensão afetiva. Menor expressão sucedeu com as dimensões normativa e de justiça distributiva. Em relação à dimensão instrumental, a variável se mostrou neutra; f) os efeitos de remuneração e benefícios sobre percepção de justiça distributiva ficaram evidentes na comparação entre os grupos pré e pós-98, onde o primeiro, que percebe remuneração e benefícios superiores, alcançou média significativamente mais elevada; g) as correlações entre justiça distributiva e comprometimento se revelaram positivas com as dimensões normativa e afetiva e neutra com a instrumental. Sinteticamente a amostra do grupo pré-98, em comparação com o pós-98, registrou médias superiores nas dimensões afetiva, normativa e instrumental e de justiça distributiva. De modo elucidativo, em razão das características de cada grupo, as interações diretas das variáveis antecedentes (idade, estado civil, remuneração e justiça distributiva) com as dimensões de comprometimento registraram tendência ascendente, pressionando para cima as médias do grupo pré-98, acentuando a diferença em relação ao pós-98. O mesmo ocorreu em relação à escolaridade, porém com relação inversa. A variável antiguidade, apesar de sensibilizar positivamente as dimensões afetiva e normativa, se mostrou indiferente à instrumental. No conjunto, as diferenças das médias verificadas foram congruentes com as peculiaridades de cada grupo. As hipóteses de número um, dois e três, restaram todas comprovadas, pois ficou demonstrado o poder de influência de remuneração e benefícios sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva que, segundo correlação positiva e de proporcionalidade direta, gerou médias comparativamente inferiores no grupo pós-98 e superiores no pré-98. A hipótese quatro não foi confirmada, pois a correlação mais intensa entre justiça distributiva e comprometimento, se verificou com a faceta normativa, dissentindo da hipótese que apontava, com base em estudos anteriores, a dimensão afetiva. Este resultado também divergiu do quadro de relações tendenciais, construído por Meyer e outros (2002, p. 31), que registrou correlação positiva mais forte com a base afetiva e nula com a instrumental.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; percepção de justiça distributiva; remuneração e benefícios.

ABSTRACT

The purpose of this work was to investigate the granting of differentiated pay and benefits to two groups of officials and yours implications on the perception of distributive justice and the affective, continuance and normative commitment. The fact auspicious, in the view of the study, but unusual in terms of the labour market, is that employees searched, as were hired in different periods, receive unequal pay and benefits, while working in the same company, occupy the same function, develop the same activities and share the same environment at work. As a theoretical base were explored the concepts of organizational commitment, perception of organizational justice and system of reward. The empirical study was carried out in an organization of the banking industry and had the object data from a survey conducted among a sample of 679 individuals. For purposes of comparative studies, the sample was divided into two subgroups: the pre-98, formed for employees hired before 1998 with benefits and higher pay; and the post-98, composed of individuals hired from 1998 with lower pay and benefits. The diversity of the two groups, with very different profiles, it has proved very successful for comparative analyses. The group pre-98 had as most marked characteristics: increased longevity, predominance of married, lowers educational level, higher seniority, and pay and benefits wider. In another pole, the subgroup post-98 was characterized by: lower longevity, predominance of single, higher educational level, less time of organization, pay and benefits more restricted. As similarity, the two groups had: the same level career internal, realize of the same activities and sharing the same environment, therefore susceptible to the same conditions cultural, and of stress. The sub-group pre-98 recorded 304 respondents and the post-98 computed 379 employees. As a tool for lifting of primary data, a questionnaire was used, with thirty-one variables, composed of questions on socio-functional issues, on the three dimensions of organizational commitment, through the scale produced by Meyer and Allen (1997), endorsed by several Brazilians authors, and on distributive justice perception, which scale was validated by Mendonça and others (2003). The procedures for statistical analysis conducted were: descriptive statistics, confirmatory analysis, assessment of consistency of Crombach's Alpha, analysis of correlation and multiple regressions. The results of the interactions of demographic variables, functional, pay and benefits with the dimensions of commitment and perception of distributive justice, in groups pre and post-98, were: a) a variable gender, in relations with commitment and distributive justice, showed neutral correlation; b) the correlations with time of organization were positive, being more sensitive relations with the normative dimensions and affective and less intense with the continuance and distributive justice; c) the correlations with marital status, registered, consistent way, a trend of growing medium in the sequence of segments of single, married, separated and widowed, in all sizes and with remarkable difference between the groups of single and married; d) The dimensions of commitment and of distributive justice found significant correlations with schooling, however, of nature inverse; e) of positive correlations between the time of organization and commitment, the more intense was processed with the affective dimension. With lower expression, happened with the dimensions of commitment normative and of distributive justice. In relation to the continuance dimension, the variable was neutral; f) the effects of pay and benefits on perception of distributive justice became evident in the comparison between the groups pre and post-98,

where the first, which realizes higher pay and benefits, reached average significantly higher; g) correlations between distributive justice and commitment proved positive with the normative and affective dimensions and neutral with continuance. Briefly, the sample of the pre-98 group, compared to the post-98, registered upper middle in affective dimensions, normative, continuance and distributive justice. In elucidation, because of the characteristics of each group, the direct interaction of the antecedents variables (age, marital status, pay and distributive justice) with the dimensions of commitment registered upward trend, pressing up the averages of the group pre-98, stressing the difference with the post-98. The same occurred in relation to education, but with inverse relationship. The variable time of organization, despite sensitize positively affective and normative dimensions, was indifferent to the continuance factor. In general, the differences were noted in mean congruent with the peculiarities of each group. The assumptions of the number one, two and three, all was proved, as demonstrated the power of influence of pay and benefits on the average of commitment and distributive justice that according positive correlation and direct proportionality, generated medium comparatively lower in the group post-98 and upper middle in the pre-98. The hypothesis four wasn't confirmed, because the correlation more intense between distributive justice and commitment was revealed with the normative aspect, in discordance with the hypothesis that pointed, based on previous studies, the affective dimension. This result also disagreed the framework of relations tendenciais, built by Meyer and others (2002, p. 31), which recorded the strongest positive correlation with the base affective and neutral with the instrumental.

Keywords: organizational commitment; perception of distributive justice; pay and benefits.

*A dúvida é uma centelha
que emerge da
certeza de não saber
e se mantém acesa enquanto
houver ânimo de curiosidade ou
até que haja o encontro da descoberta.*

Adauto, 2008

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias na amostra integral	134
Figura 2	Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias no subgrupo pré-98	142
Figura 3	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e instrumental da amostra pré-98	143
Figura 4	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e normativo da amostra pré-98	145
Figura 5	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento instrumental e normativo da amostra pré-98	146
Figura 6	Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias no subgrupo pós-98	148
Figura 7	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pré-98	149
Figura 8	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pós-98	150
Figura 9	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pré-98	151
Figura 10	Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pós-98	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	A proposta trifatorial de Kanter	61
Quadro 2	Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	64
Quadro 3	Classificação de antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional	73
Quadro 4	O modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen e seus antecedentes, correlatos e conseqüentes	75
Quadro 5	Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional	81
Quadro 6	O modelo teórico aplicado à pesquisa empírica	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Os índices de <i>Alpha de Crombach</i> das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra integral	123
Tabela 2	Os índices de <i>Alpha de Crombach</i> das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pré-98	124
Tabela 3	Os índices de <i>Alpha de Crombach</i> das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pós-98	124
Tabela 4	Distribuição da amostra pelos subgrupos pré-98 e pós 98	127
Tabela 5	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por gênero	127
Tabela 6	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por faixas de idade	128
Tabela 7	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por nível educacional	129
Tabela 8	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por estado civil	129
Tabela 9	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por tempo de banco	130
Tabela 10	Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por cargo/função	131
Tabela 11	Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra integral	133
Tabela 12	Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por faixa etária	136
Tabela 13	Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por escolaridade	137
Tabela 14	Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por estado civil	138
Tabela 15	Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por tempo de vínculo	140

Tabela 16	Resultado das médias das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pré-98	141
Tabela 17	Resultado das médias das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pós-98	147
Tabela 18	Correlação de pearson entre escolaridade, idade e as dimensões de comprometimento e justiça distributiva	153
Tabela 19	Avaliação das regressões das variáveis critério comprometimento afetivo, normativo e justiça distributiva	154
Tabela 20	Quadro comparativo das médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva entre os grupos pré-98 e pós-98	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BACEN – Banco Central do Brasil
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CCE – Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
- DA – Despesas administrativas
- FOPAG – Folha de pagamento
- OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*
- PDV – Plano de desligamento voluntário
- PLR – Participação nos lucros e resultados
- RO – Receitas operacionais
- RPS – Receitas de prestação de serviços
- RSPL – Retorno sobre o patrimônio líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	22
1.2	PROBLEMA	23
1.3	OBJETIVOS	24
1.4	JUSTIFICATIVAS	25
1.5	ORGANIZAÇÃO DESTE TRABALHO	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1	O COMPROMETIMENTO E OS DESAFIOS DA ATUALIDADE	32
2.1.1	O comprometimento e seus possíveis alvos de ligação	35
2.1.2	O comprometimento organizacional e seus variados conceitos	43
2.1.3	O comprometimento organizacional sob múltiplas perspectivas	46
2.1.4	As bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído	51
2.1.5	Os construtos multidimensionais de comprometimento organizacional	58
2.1.6	O construto tridimensional de Meyer e Allen	63
2.1.7	Os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional	66
2.2	PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA	77
2.2.1	A gênese epistemológica da teoria de justiça organizacional	77
2.2.2	Percepção de justiça distributiva	82
2.2.3	Percepção de justiça procedimental	84
2.2.4	Percepção de justiça interacional	86
2.2.5	Os antecedentes da justiça organizacional	88
2.2.6	Os conseqüentes da justiça organizacional	89
2.3	SISTEMAS DE RECOMPENSA	93
2.3.1	Remuneração fixa	96
2.3.2	Remuneração variável	99
2.3.3	Remuneração indireta ou benefícios	103

3	METODOLOGIA	107
3.1	HIPÓTESES DE PESQUISA	107
3.2	MODELO TEÓRICO DE PESQUISA	109
3.3	O CONTEXTO DA PESQUISA	113
3.4	ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM E DE COLETA DE DADOS	116
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA	117
3.6	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	119
3.7	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	120
3.8	CORTE TEMPORAL E NÍVEL DE ANÁLISE	120
3.9	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA	122
3.9.1	Avaliação da confiabilidade das escalas de comprometimento e de percepção de justiça distributiva	123
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	126
4.1	O PERFIL DEMOGRÁFICO, FUNCIONAL E ORGANIZACIONAL DOS INTEGRANTES DA PESQUISA	126
4.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: DADOS DESCRITIVOS DA AMOSTRA INTEGRAL	132
4.3	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO SUBGRUPO PRÉ- 98	140
4.3.1	Bases do comprometimento organizacional: suas correlações no subgrupo pré-98	142
4.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO SUBGRUPO PÓS-98	146
4.4.1	Bases do comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva: correlações nos subgrupos pré e pós-98	148
4.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: COMPARANDO OS GRUPOS PRÉ E PÓS-98	153
5	CONCLUSÃO	158
5.1	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	163
	REFERÊNCIAS	165

ANEXO A	178
ANEXO B	183
ANEXO C	184
ANEXO D	185
ANEXO E	186
ANEXO F	189
ANEXO G	190
ANEXO H	191

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade profissional e empresarial se intensificou no horizonte dos anos noventa. Na emergência da revolução de base microeletrônica e comunicacional, o ideal no trabalho e no mercado converteu-se na habilidade de interpretar tendências para a conquista de diferenciação como estratégia de enfrentamento ao padrão de seleção natural vigente: a dissonância cognitiva da realidade. Ou seja, quanto menor for a defasagem entre a percepção do ambiente e sua mais recente configuração, maiores são as chances de sucesso. Identificar as mudanças, ainda na sua fase embrionária, e adaptar a organização para explorar as novas oportunidades e mitigar as ameaças é fundamental para o progresso nos negócios. Esta transformação da organização só é possível se o quadro funcional estiver comprometido com os novos rumos. É sobre a importância do comprometimento como atributo organizacional em situações de mudança que se procura encetar a apresentação deste vínculo psicológico dos indivíduos nas organizações.

Na nova base técnica da produção configurada na automação flexível, assinala Machado (1992), a organização e a tecnologia, ambas mais intensivas em informação, tornam-se mais dependentes do trabalhador. Adaptabilidade, motivação, responsabilidade, atenção, iniciativa e aprendizagem contínua, por exemplo, são aspectos citados pela autora, os quais se tornam indispensáveis num processo de produção integrado, desenvolvido em equipes, com equipamentos com sofisticação de última geração e submetido a um ambiente em permanente transformação, inclusive nos hábitos e comportamento do consumidor.

Para as empresas se posicionarem competitivamente, é fundamental que seus empregados assimilem e internalizem os novos direcionamentos estratégicos, que procuram acompanhar ou antecipar os movimentos do setor. Malvezzi (1994) pondera que o desafio da gestão não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o seu desenvolvimento para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação, que impõe adaptações incrementais e, eventualmente, revisões radicais.

Para Castro (1999, p. 79), os novos processos produtivos que emergem do avanço tecnológico tornam impossível privar o trabalhador da autonomia decisória, subjugando-o a decisões de chefias. Nessas indústrias, para maximizar a

produtividade e minimizar os custos requereria fidelizar os trabalhadores, instigá-los espírito de equipe e, sobretudo, criar condições para o desenvolvimento de seu compromisso com o progresso da atividade produtiva. A autora complementa que as competências, capacidade de aprender, flexibilidade e empreendedorismo são elementos importantes da qualificação do novo trabalhador para exercitar o grau de autonomia que o novo sistema produtivo integrado exige.

O ambiente organizacional, Segundo DRUCKER (1999), modifica-se com uma velocidade extraordinária e a globalização é seu exponencial máximo. Para sobreviver, as organizações precisam criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e, principalmente, formar equipes de pessoas comprometidas com seus objetivos e motivadas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores.

Com relação às discontinuidades de tendências e a inevitável integração das empresas com seus ambientes, Ansoff e McDonnell (1993, p. 549) acredita que a flexibilidade organizacional para reagir a eventos surpreendentes se transformará numa preocupação básica da administração estratégica. Cujo êxito, emenda Dessler (1996), dependerá fortemente de pessoas com grande capacidade de resiliência e de adaptação e que estejam dispostas a dedicar suas competências e energia para o esforço mimético da organização frente às reconfigurações ambientais.

Segundo Bastos (1995), as evidências indicam que os processos de transformação da organização do trabalho, no sistema produtivo capitalista, tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais. O comprometimento organizacional é considerado um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade. Esta importância verifica-se nas práticas empresariais, transpondo, portanto, a condição de simples figura de retórica no discurso gerencialista. Baía e outros (2006) aduzem que o comprometimento também é importante para internalização de novas tecnologias, desenvolvimento de competências e velocidade de resposta ao mercado.

Entretanto, Müller e outros (2005) enfatizam o consenso nas pesquisas de que o comprometimento sozinho não garante a prosperidade da empresa e concordam que um elevado grau de comprometimento organizacional contribui para as empresas alcançarem seus objetivos, sobretudo em ambientes mais desafiadores

e marcados pela mudança.

De acordo com Vergara (2000), o recrudescimento das disputas organizacionais por inovação tornou mais célere as transformações porque passam o ambiente de negócios. Para atuar neste meio, Chang Junior e Albuquerque (2003) concluem que a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que almejam obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

Sob o aspecto da gestão, Bastos (1994) adverte que a diversidade de conceitos sobre o tema comprometimento, em consequência da complexidade do fenômeno, dificulta e torna imprecisa a ação gerencial no sentido de criar e fortalecer os vínculos do comprometimento.

Rego (2003) comenta que, no discurso de gestão sobre a vida organizacional, não há “lugar comum” mais acentuado do que a invocação do nexo entre comprometimento dos indivíduos e a eficácia das organizações. A lógica subjacente, continua o autor, está no fato de que as organizações, por se inserirem em ambientes turbulentos marcados por mudanças em tecnologias, volatilidade dos mercados, novos hábitos e tendências de consumo, re-configurações das estruturas setoriais etc, necessitam de pessoas dispostas a ir além do papel que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em respostas a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização, denotando “amor à camisa” e atuarem como “bons cidadãos” organizacionais.

Este corolário em favor da relação triangular comprometimento-mudança-eficácia tem correspondência nas publicações científicas. Rego e Souto (2004), pontuam que a concepção, teoricamente debatida e empiricamente demonstrada, de que o comprometimento organizacional produz efeitos relevantes sobre o desempenho individual e organizacional, tem estimulado inúmeros pesquisadores a estudar suas causas e consequências.

O reconhecimento crescente da relevância do comprometimento como elemento facilitador dos processos de implementação de mudanças internas e de sua contribuição ao esforço de adaptação das organizações às transformações ambientais, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios, colocou este fenômeno atitudinal e comportamental no centro das preocupações estratégicas das organizações com o fito de promover um maior vínculo com seus empregados. No

ambiente acadêmico, tem fomentado novos empreendimentos de pesquisa e concorrido para estabelecer este domínio como pujante área de estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Bastos (1995), o estudo do processo comportamental dos indivíduos nas organizações tem se constituído, com suas demarcações próprias, em específico campo de pesquisa – o comportamento organizacional.

Um dos aspectos do comportamento organizacional que mais tem despertado atenção e interesse dos pesquisadores são os vínculos psicológicos desenvolvidos no contexto do trabalho porque são considerados elementos de sustentação da permanência do indivíduo na empresa.

Para designar o liame indivíduo-organização, nas publicações em Inglês, a denominação utilizada com maior freqüência é *organizational commitment*. Os termos empenhamento, compromisso e comprometimento, entre outros, são os mais usuais, nas obras de autores lusófonos. No Brasil, em particular, verifica-se uma preferência pelo denominativo comprometimento organizacional.

É importante destacar que o comprometimento não é uma manifestação oportunística, pontual ou intermitente. Trata-se dum vínculo, de ocorrência contínua, de natureza psicológica cujo desenvolvimento, intensidade e distribuição de sua composição decorrem das variáveis endógenas, próprias de cada indivíduo, e das reações eliciadas pelo trabalhador em face das variáveis exógenas antecedentes, percebidas no ambiente organizacional.

A pesquisadora Morrow (1983), ao proceder um amplo estudo de revisão e análise das publicações sobre comprometimento, seus diversos conceitos e metodologias, identificou os cinco principais focos ou alvos dos vínculos desenvolvidos pelos trabalhadores no contexto do trabalho: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Entretanto, convém destacar que a linha de pesquisa mais explorada pelos estudiosos brasileiros, entre os múltiplos alvos, se refere ao comprometimento dirigido à organização, especialmente sua relação com as variáveis antecedentes, que concorrem para o seu desenvolvimento. Este trabalho tem por propósito estudar o comprometimento vinculado à organização e suas

correlações com as variáveis antecedentes.

Embora a percepção de justiça organizacional seja consagrada na literatura como um fenômeno tri-fatorial (distributiva, procedimental e interacional), optou-se por empregar na pesquisa empírica a dimensão de justiça distributiva, que está diretamente relacionada à avaliação de equidade da distribuição de resultados, que neste estudo se refere a critérios de remuneração e benefícios. Com relação à tipologia de comprometimento adotada, foi utilizado o construto engendrado por Meyer e Allen (1997), composto pelas dimensões afetiva, normativa e instrumental. Inclusive, no levantamento *survey*, foi aplicado o questionário proposto pelos autores como instrumento de medição das três vertentes do comprometimento organizacional.

1.2 PROBLEMA

No meio acadêmico, conforme Costa e outros (2000), o fenômeno comprometimento tem sido estudado e pesquisado por ser considerado elemento chave para a compreensão do comportamento nas organizações. Pois está associado às relações interpessoais e às reações do empregado a diversas variáveis que compõem o contexto do trabalho, como também constitui uma importante variável influenciadora dos resultados de eficiência e eficácia, tanto no plano dos indivíduos como na perspectiva das empresas.

Medeiros (2003) defende que as práticas de recursos humanos são fontes de vantagem competitiva, em termos de força interna, para as corporações. Para sustentar esta assertiva, o autor apóia-se no conceito de organização como sistema, dizendo que as práticas e políticas de recursos humanos estão em constante interação com o ambiente, num sistema aberto do qual a empresa faz parte, e busca um objetivo comum a toda organização. Neste mesmo sentido e de forma mais específica, Huselid (1995, *apud* MEDEIROS, 2003) aponta um conjunto de práticas que influenciam o desempenho dos indivíduos nas empresas: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensa, reconhecimento e programas de ascensão interna.

Quanto ao sistema de recompensa, o Banco do Brasil, campo da pesquisa

empírica, passou por mudança significativa em 1998, por imposição da Resolução de nº 09, presente no Anexo E, quando implantou carreira específica para os novos funcionários com remuneração e benefícios limitados à CLT, provocando uma clivagem no quadro de pessoal.

Visando compreender as implicações desta mudança sobre os recursos humanos e, designadamente, identificar os efeitos da implementação de remuneração e benefícios discriminados sobre o desenvolvimento de percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional, é que se estabeleceu a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto da concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de funcionários, que ocupam o mesmo cargo e função em uma mesma empresa, sobre seus níveis de comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva?

1.3 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral identificar as possíveis conseqüências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva causadas pela instituição de remuneração e benefícios diferenciados entre dois grupos de funcionários da mesma empresa bancária, caracterizados pela data de contratação: antes e depois de 1998.

Para viabilizar o atingimento do objetivo geral e balizar a condução da pesquisa foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar entre os funcionários lotados na rede de agências localizadas na Bahia, aqueles que exercem a função operacional de caixa ou escriturário e foram contratados, a partir de 1998, com remuneração e benefícios inferiores, formando o grupo específico pós-98,;
- Identificar entre os funcionários lotados na rede de agências localizadas na Bahia, aqueles que exercem função operacional de caixa ou escriturário e foram contratados, antes de 1998, com remuneração e benefícios superiores, formando o grupo específico pré-98;
- Diagnosticar o comprometimento organizacional dos funcionários que trabalham nas agências localizadas na Bahia e que foram contratados antes

de 1998;

- Diagnosticar o comprometimento organizacional dos funcionários que trabalham nas agências localizadas na Bahia e que foram contratados depois de 1998;
- Diagnosticar a percepção de justiça distributiva dos funcionários que trabalham nas agências localizadas na Bahia e que foram contratados antes de 1998;
- Diagnosticar a percepção de justiça distributiva dos funcionários que trabalham nas agências localizadas na Bahia e que foram contratados a partir de 1998;
- Identificar as correlações existentes entre as variáveis demográficas, funcionais, organizacionais e as dimensões de comprometimento organizacional e de justiça distributiva;
- Identificar as correlações entre as variáveis remuneração e benefícios, percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo verificados nos dois grupos de funcionários pré-98 e pós-98.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Neste tópico a abordagem se refere a uma faceta das empresas que está sempre em voga: a competitividade. Na verdade o esforço da organização para competir no mercado é resultado do agregado dos esforços aplicados por seus empregados para fazer mais, com melhor qualidade e com menores custos. Aqui a âncora para justificativa deste estudo é a importância do comprometimento para a prosperidade das organizações em ambientes competitivos.

O movimento acelerado e irrefletido da busca de vantagens competitivas em tudo e por todos expandiu-se e foi abarcando, sem reservas, a vida das organizações e das pessoas, conforme Dornelles (2006).

É da natureza das empresas estar sempre buscando ampliar vendas, participação de mercado e aumentar os resultados com o objetivo de garantir a sua

sustentabilidade, permanência no negócio e acumular riquezas. Na atualidade, por conta dos avanços dos meios de comunicação, dos transportes e da tecnologia da informação, as fronteiras dos mercados estão se movimentando na direção dos limites globais. No mundo dos negócios, sabe-se que o ambiente continua competitivo e que sua intensidade é crescente, mas não se conhece mais quem são os reais competidores e onde eles estão.

As disputas por territórios mercadológicos são realizadas sob intensa competição, onde as empresas empenham-se para conquistar a preferência dos consumidores, procurando se antecipar às suas necessidades e desejos para orientar a oferta de produtos sintonizados com tendências emergentes de consumo.

Enfim, há uma disputa por projeção de imagem positiva, atraente e um esforço de posicionamento que gere uma diferenciação na percepção dos consumidores. Num cenário de comunicação inesgotável e abundante, onde a informação excede a capacidade de absorção, a disputa fundamental se realiza pela atenção das pessoas. Neste campo perceptível, simbólico e intangível, onde os alvos preferenciais são os sentidos e o objetivo maior é a conquista da hegemonia na mente do consumidor, se anuncia e mercantiliza, freneticamente, promessas de beleza, prazer, status, sonhos, sucesso, enfim, felicidade. Emoções, sentimentos e valores são ingredientes indispensáveis aos conteúdos mais impactantes. As metáforas e as mensagens subliminares são instrumentos poderosos de comunicação. Esta é a competição que precede e prepara o enfrentamento que sucede na arena do mundo concreto, do tangível e das experiências.

Neste ambiente hostil, onde as empresas são constantemente contestadas, avançar sobre o espaço de seus concorrentes e defender o espaço já conquistado é uma questão de sobrevivência. É consenso no meio empresarial que a identificação, a lealdade e o envolvimento das pessoas são fundamentais para a organização formar um grupo coeso, sinérgico e que seus componentes remem, com pleno emprego de suas competências, numa mesma direção, orientados por um mesmo objetivo. Neste cenário de competição, o comprometimento organizacional dos empregados é uma das forças relevantes que compõe a vitalidade do empreendimento.

Na opinião de Porter (1999), ter uma equipe comprometida com a estratégia da corporação, consciente de sua missão, empenhada em contribuir com o alcance de sua visão de futuro, atuando com foco no cliente e direcionada para a realização

de negócios e criação de valor para a sociedade e acionistas, constitui fator decisivo de geração de capacidade competitiva.

Gubman (1999, p. 19) destaca que pertencimento e identificação são aspectos significativos deste elo de mútua dependência empresa-empregado:

Os funcionários não são uma parte da empresa, eles são a empresa. Enquanto os acionistas preocupam-se com as recompensas financeiras, os funcionários têm um conjunto de necessidades mais amplo. Muitas das necessidades dos empregados estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa.

As empresas estão percebendo que as vantagens competitivas na área de tecnologia, gestão, processos e produtos estão ficando cada vez mais lacônicas, pois a concorrência tem demonstrado capacidade de identificar e imitar, com celeridade crescente, os diferenciais das empresas pioneiras. Muitos gestores estão mais conscientes de que as pessoas podem se constituir numa vantagem competitiva mais duradoura em razão de suas peculiaridades que são difíceis de imitar. No amplo espectro das relações das pessoas no mundo do trabalho, o comprometimento é um atributo único e exclusivo duma equipe de trabalho de determinada organização, que não pode ser clonado por outros competidores, e que dá mais consistência e vigor ao seu ânimo competitivo e à execução de seu plano de negócios.

Morin (2001) aduz que é o comprometimento com a organização o principal indicador da empresa eficaz e este vínculo só acontece quando o funcionário encontra um sentido para o trabalho através do sentimento de realização e de identificação obtido na execução das tarefas por meio de seus talentos e competências, agregando valor ao que faz, às relações internas e à organização como um todo.

Embora sua relevância seja reconhecida, o comprometimento organizacional não é uma panacéia, mas constitui, inequivocamente, atributo importante presente nos times das empresas bem sucedidas. Porque uma equipe de pessoas comprometidas tende a ser mais leal, a assumir conduta diligente, a expressar interesse genuíno sobre os rumos da organização, a dedicar-lhe esforços extras e a contribuir volitivamente com o seu desenvolvimento e conquistas mercadológicas.

Ninguém, nem no meio empresarial nem no meio acadêmico, refuta o valor ou nega a importância do comprometimento dos empregados para as organizações.

Goleman (1999), corroborando a pertinência deste enunciado, asseverou que as pessoas comprometidas são inclinadas a atuar como patriotas das suas organizações e representam modelos de atuação para os demais membros da equipe de trabalho, que tendem a imitá-los.

Todas as empresas aspiram ter funcionários comprometidos com seus valores, crenças, estratégia e resultados. Há empresas que têm expectativas tão elevadas quanto ao envolvimento de seus empregados, que esperam que eles, na sua práxis diária, pensem e ajam como se fossem os donos ou os controladores da corporação.

Diante da evidência do valor do comprometimento para o desempenho e capacidade competitiva empresarial, sem elidir a relevância de outros fatores, e da aspiração explícita das organizações em construir este vínculo com seus empregados, a questão que se coloca é a seguinte: como criar um clima de trabalho propício e desenvolver relações que gerem comprometimento consistente entre o empregado e a empresa? A resposta a esta pergunta exige um saber nada trivial. O cerne da complexidade desta questão está na multiplicidade de percepções e de respostas das pessoas a um mesmo estímulo, no contexto do trabalho. A idiosincrasia, atributo ontológico do indivíduo, que consigna sua singularidade e ao mesmo tempo proclama sua diversidade enquanto grupo, torna as pessoas mais enigmáticas e converte o estudo das relações humanas em uma aventura mais instigante e desafiadora.

Todos os esforços, no sentido de estudar a dinâmica do comprometimento organizacional, seu desenvolvimento, suas causas, conseqüências e correlações, são importantes para se compreender mais sobre sua ocorrência, suas variações e instrumentalizar os gestores para lidar melhor com este fenômeno, possibilitando a criação de estratégias de estímulos de geração e manutenção de comprometimento mais vigoroso e duradouro.

O estudo dos antecedentes produz conhecimento importante para o gerenciamento do comprometimento nas organizações, na medida em que procura identificar os fatores que influenciam no seu desenvolvimento e quais os sentidos e as intensidades destas correlações. Este trabalho tem o propósito de investigar a correlação do comprometimento organizacional com seus antecedentes: características pessoais, aspectos funcionais, sistema de recompensa e percepção de justiça distributiva em duas amostras (pré e pós-98) duma mesma empresa,

operacionalizadas simultaneamente.

Com relação ao antecedente remuneração e benefício, este estudo depara-se com um critério de distribuição atípico. Não é corriqueiro, no mercado de trabalho, o fato da mesma empresa ter dois grupos de empregados pertencentes à mesma carreira, que ocupam cargo idêntico e exercem função igual, identificados e distinguidos por contratos com remuneração e benefícios diferentes, sendo um mais amplo e outro mais restrito.

Este fato, além de ser inusitado, constitui uma oportunidade para se estudar quais as conseqüências e impactos gerados sobre a percepção de justiça distributiva e sobre o comprometimento organizacional verificados nestes dois segmentos de funcionários. Como os participantes dos dois grupos são muito bem informados sobre as diferenças contratuais, porque compartilham o mesmo ambiente e a mídia sindical explora intensivamente o tema, tende a gerar uma maior simetria cognitiva entre a percepção e o fato percebido. Em conseqüência, as respostas dos indivíduos nestas circunstâncias, possivelmente, manifestam maior coerência e propiciam análises e conclusões mais robustas.

A diversidade de contratos num mesmo ambiente organizacional (não terceirizado, terceirizado, quarteirizado, sistema modular de produção, cooperado, profissional liberal etc.) é um fator de complexidade das relações e uma característica do mundo do trabalho contemporâneo. A questão da diversidade contratual é um tema candente e tem suscitado questionamentos quanto à equidade e tratamento justo. O objeto de estudo deste trabalho se refere à dualidade de contratos com um mesmo ente empregador.

1.5 A ORGANIZAÇÃO DESTE TRABALHO

O presente estudo, em sua área textual, está estruturado nos componentes macros: introdução, desenvolvimento e conclusão. Sucedendo à introdução, o desenvolvimento foi organizado em três capítulos: Fundamentação teórica, Metodologia e Apresentação e discussão de resultados.

No capítulo 2, Fundamentação teórica, foi realizada uma exposição dos três campos de conhecimento que estão diretamente envolvidos com o problema de

pesquisa, que são o comprometimento organizacional, percepção de justiça no trabalho e sistemas de recompensa, ordenados em três subseções.

A primeira subseção foi dedicada ao comprometimento organizacional. Procurou-se fazer uma abordagem panorâmica, sem aprofundamentos em pontos específicos, mas com ampla abrangência, de modo a tangenciar praticamente todas as questões relevantes ao tema. Inicialmente, foi apresentado um breve painel dos possíveis alvos ou objetos (valores, carreira, trabalho, sindicato e organização) com os quais o indivíduo pode desenvolver vínculos psicológicos no contexto do trabalho.

Depois de devidamente localizado num quadro de múltiplas possibilidades, é que o comprometimento, tendo por objeto a organização, passou a ser o foco da exposição teórica. Quanto à constituição do construto comprometimento organizacional, discutiu-se sobre seus elementos estruturantes, os focos e bases do vínculo, que são conceitos fundamentais para sua compreensão. Sobre as relações das dimensões de comprometimento com outros elementos do contexto do trabalho, discorreu-se sobre as interações com as variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes. Procedeu-se um resgate histórico da evolução conceitual do comprometimento organizacional, discutindo as contribuições de diversos autores, a multiplicidade de modelos, de concepções e a divergência entre abordagens. Foi explorado, com particular interesse, a tipologia proposta por Meyer e Allen (1997), constituída pelas dimensões afetiva, normativa e instrumental, porque foi o modelo adotado e operacionalizado por este estudo.

Na segunda subseção, foi realizada uma concisa exposição da teoria sobre o campo de estudo da percepção de justiça nas organizações, que coincidentemente, como o comprometimento, também é um construto tridimensional composto pelos fatores de justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. Além dos conceitos de cada dimensão de justiça e suas relações com seus antecedentes e conseqüentes, foi abordado sua gênese epistemológica, particularmente sua constituição referenciada nas teorias de troca social, formulada por Blau (1964), norma de reciprocidade, concebida por Gouldner (1960), e normas sociais, engendrada por Homans (1958).

Ultimando a fundamentação teórica, na terceira subseção, foi apresentada uma abordagem sobre um importante campo de decisão, na gestão recursos humanos, que são os sistemas de recompensa. Na oportunidade, foram analisadas as concepções de remuneração fixa e variável, o conceito de benefícios ou

remuneração indireta e sua importância estratégica para a consecução do objetivo de atrair e reter profissionais qualificados e comprometidos com o êxito da organização. Dos estudos das três áreas de conhecimento, cabe registrar que o campo mais consolidado e com repertório de publicações mais abundante foi o do comprometimento, fato que repercutiu na extensão da exposição teórica.

No capítulo 3, Metodologia, foram expostas explicações dos diversos itens que compõem o método usado para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, foram apresentadas as hipóteses de trabalho, o modelo teórico de referência e o contexto em que foi realizada a pesquisa empírica. Nos itens intermediários, foram descritos: a estratégia adotada, informações sobre população, amostra e sobre o instrumento utilizado. Nos itens finais, foram comentadas as atividades de coleta de dados, informações sobre o corte temporal e os procedimentos de análise.

No capítulo 4, a apresentação e discussão de resultados foi o que completou a fase de desenvolvimento. Aqui, os dados, devidamente integrados e organizados, foram apresentados com os resultados das avaliações estatísticas e as respectivas análises e discussão. Inicialmente foram exploradas as informações demográficas, funcionais e as avaliações de estatística descritiva, correlações e análise de consistência da amostra integral. Na seqüência, a amostra foi decomposta em dois subgrupos característicos para fins de estudos comparativos. Um dos grupos foi denominado pré-98, formado pelos funcionários ingressos na empresa antes do ano de 1998. O outro grupo foi designado pós-98, constituído de funcionários contratados a partir do ano de 1998. Primeiramente, os dois grupos foram avaliados e analisados separadamente. Em seguida foram realizadas comparações entre os resultados dos subgrupos pré e pós-98, considerando as diferentes características de cada amostra.

Por fim, no capítulo de conclusão foi apresentada uma avaliação de todo o trabalho. Foram realizadas apreciações sobre o processo de levantamento de dados empíricos e teóricos. Com base nos achados da pesquisa de campo foram formuladas e expostas as considerações teleológicas ou finalísticas. As inevitáveis limitações foram identificadas e relatadas. E, fechando este trabalho, comentou-se sobre as possíveis alternativas para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está organizado em três tópicos. O primeiro é dedicado a uma apresentação panorâmica do comprometimento, com ênfase no foco organizacional, onde são explorados os diversos conceitos neste domínio, as múltiplas bases do vínculo organizacional, seus antecedentes, conseqüentes e, por fim, os modelos multidimensionais deste construto.

No segundo, procedeu-se uma concisa exposição da teoria sobre o campo de estudo da percepção de justiça nas organizações, abordando os conceitos de justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional e seus antecedentes e conseqüentes.

E no último tópico, realizou-se uma abordagem sobre um importante instrumento de gestão de recursos humanos, que são os sistemas de recompensa. Na oportunidade, foram analisadas as concepções de remuneração fixa e variável, o conceito de benefícios ou remuneração indireta e sua importância estratégica para a consecução do objetivo de atrair e reter profissionais qualificados e comprometidos com o sucesso da organização.

2.1 O COMPROMETIMENTO E OS DESAFIOS DA ATUALIDADE

O reconhecimento crescente da relevância do comprometimento como um fator influente no desempenho dos indivíduos no trabalho e das organizações, como facilitador do processo de adaptação das empresas às mudanças e como um amálgama de esforços em prol da competitividade, contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento, tem favorecido sua disseminação nas empresas e nas universidades.

Entretanto, a presença destacada do comprometimento na pauta das organizações e do meio acadêmico é fato relativamente recente e foi fomentado por mudanças no mercado e, conseqüentemente, nas empresas, que repercutiram no mundo do trabalho, apresentando novas demandas de competências, estabelecendo novos padrões de relações empregado-empregador, redefinindo

papéis profissionais e promovendo transformações culturais significativas.

Na nova realidade, dinâmica, flexível e convergente, da base técnica da produção, Drucker (2006) afirma que o fim das fronteiras tecnológicas derrubou os muros que antes definiam as indústrias. Antes, as empresas competiam dentro dum mesmo setor. Bastava conhecer bem sua própria tecnologia para prosperar. Hoje, são setores que competem com setores. O aço compete não apenas com o alumínio, mas com o plástico produzido por companhias petrolíferas e químicas. As tecnologias que provavelmente vão exercer o maior impacto sobre uma empresa e seu setor são tecnologias externas a seu próprio negócio. As tecnologias de hoje não percorrem mais caminhos paralelos e distintos. Elas se cruzam com frequência e podem flunar sobre campos, antes, inimagináveis.

Desta trama emerge a premissa de que a necessidade é única, mas o meio de satisfazê-la é diversificado. O que possibilita novos concorrentes e novos públicos. Os não clientes passam a ser importantes tanto quanto os clientes, porque são os alvos mais promissores de expansão. Nestas circunstâncias as organizações tornam-se mais dependentes do trabalhador, os quais se tornam indispensáveis em um processo de produção integrado, desenvolvido em equipes, com equipamentos de última geração, focado em inovação, em permanente sintonia com o ambiente e tendo em vista o atendimento dum consumidor, atual e potencial, cada vez mais informado e exigente quanto à qualidade do produto ou serviço. Para que as empresas se posicionem competitivamente, é fundamental que seus empregados assimilem novas técnicas, internalizem valores relativos ao atendimento e alinhem seus objetivos aos organizacionais.

Os novos processos produtivos que emergem da mobilidade e convergência tecnológica, da amplitude global do mercado e do avanço da telemática impõem ao trabalhador uma postura protagonista e autônoma no campo das decisões. Nesta realidade, para maximizar a produtividade e minimizar os custos, é mister promover a estabilidade na relação com os empregados, estimular a cooperação intra e intergrupar, incentivar o aprendizado contínuo e, especialmente, fomentar seu compromisso com o êxito da organização.

FISCHER e ALBUQUERQUE (2004) apontam que a globalização e o acirramento da concorrência aproximaram a gestão de recursos humanos das questões estratégicas. O elo, cada vez mais robusto, entre competitividade e gestão estratégica de recursos humanos constitui tendência atual e ainda em consolidação.

Os gestores buscam alinhar as políticas de RH ao negócio, contribuindo para criar competências sintonizadas com as tendências de mercado mais recentes.

Neste enfoque, o elemento humano ascende em importância para a consecução dos objetivos organizacionais e para a geração de vantagem competitiva. Conseqüentemente, as práticas de RH, que aspiram ao aumento do comprometimento dos empregados, são valorizadas e incentivadas, pois os trabalhadores comprometidos são vistos como os que mais contribuem para agregar em qualidade, desempenho e vantagem competitiva. Em longo prazo, são fundamentais para a continuidade no mercado.

Concernente à gestão do comprometimento organizacional, Chang Junior e Albuquerque (2003) enfatizam que não é condição única e finalística, mas indispensável às organizações que pretendam obter vantagem competitiva sustentável. Sobre os limites do comprometimento como fator de sucesso, Dessler (1996) cita o caso da IBM que sempre possuiu um quadro de recursos humanos comprometido e, no entanto, as suas vendas, lucros e participação no mercado desabaram, simultaneamente, no início dos anos noventa. Ele enfatiza o estímulo do comprometimento organizacional como ação estratégica para as empresas obterem êxito no mercado atual, mas adverte que apenas o comprometimento não compensará e nem superará as ineficiências inerentes a equipes super dimensionadas ou à perda de tempo proveniente dum processo lento de aprovação de novo produto. Muito além de uma dúvida plausível, sabe-se que o declínio da IBM no início dos anos 90 e seu posterior soerguimento decorreram, sobretudo, de escolhas estratégicas, ora equivocadas ora acertadas.

Rego e Souto (2004) ponderam que a explicação para a relação positiva entre comprometimento e a competitividade, sobejamente decantada na retórica administrativa, está no fato de que as organizações, em razão da instabilidade ambiental, provocada por mudanças (em: tecnologia, concorrência, tendência de consumo, estrutura setorial etc), necessitam de pessoas que se comportam espontaneamente em favor da organização, dando respostas a problemas inesperados, fornecendo sugestões criativas, denotando lealdade e que sejam solidários no ambiente organizacional. E finalizam dizendo que o reconhecimento da importância do comprometimento para a competitividade empresarial tem ressonância no meio acadêmico, expresso pelo crescente interesse investigativo dos pesquisadores.

O estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações constitui-se, com suas fronteiras definidas e o agregado de seus consistentes achados, num específico e relevante espaço de pesquisa – o comportamento organizacional (BASTOS, 1995).

No meio acadêmico, conforme Costa e outros (2000), o fenômeno comprometimento é estudado e pesquisado por ser considerado elemento chave para a compreensão do comportamento nas organizações, pois está associado ao estabelecimento de relações interpessoais adequadas, à eficiência e à eficácia individual e organizacional.

Segundo Teixeira (1994), o estudo do comprometimento possibilita a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos e aspectos de seu ambiente. O comprometimento vem ocupando, há vários anos, um lugar central nas preocupações dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e sobre os comportamentos dos membros organizacionais.

Embora o comprometimento dirigido à organização seja o tema central deste estudo, no tópico a seguir, serão abordados os outros elos com os quais o indivíduo poder desenvolver vínculos no contexto do trabalho.

2.1.1 O comprometimento e seus possíveis alvos de ligação

Dentre uma abundante taxonomia existente na literatura para definir os vínculos do indivíduo no trabalho, optou-se por utilizar, no presente estudo, a denominação “comprometimento”, que é usada com maior frequência nas publicações da pesquisa brasileira.

De acordo com Demo (2003, p. 187), o comprometimento no trabalho é de natureza atitudinal e localiza-se na categoria dos contratos psicológicos entre o empregado e um dos componentes relevantes no ambiente organizacional, inclusive a própria organização. Na concepção de Wetzel (2001, *apud* DEMO, 2003), contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre regido pelas percepções do empregado em relação ao objeto de seu vínculo, sobre as promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Ou como postula Robinson (1995, *apud* DEMO,

2003), refere-se a uma crença a cerca dos termos e condições dum acordo tácito do qual o indivíduo faz parte e tem por base suas percepções e crenças sobre o que são as promessas de obrigações mútuas.

Não há dúvida de que o comprometimento é sensivelmente mais estável e consistente do que as satisfações pessoais do empregado, as quais estão relacionadas às condições específicas e a eventos pontuais. Ou seja, o comprometimento entre o empregado e a organização, na qual este atua, está edificado em bases mais sólidas e que se diferem das que sustentam as satisfações ou insatisfações pessoais, que são críticas de determinados momentos e tão fugazes quanto às situações que as estimularam (MORAES e outros, p. 178, 1995).

O comprometimento como vínculo, pressupõe a existência de pontos de ligação. Quais são os focos, alvos ou objetos a que o empregado se vincula no contexto do trabalho? O indivíduo, em sua singularidade identitária, portador de sua história de vida, de suas experiências e traços culturais, ao se inserir no mundo do trabalho, à medida que o percebe, interage e desenvolve relações diretas com os seus aspectos ou partes contextuais, influenciado por suas expectativas, emite respostas idiossincráticas de natureza racional, emocional, sentimental, atitudinal e comportamental. Desta dinâmica relacional e interativa, emerge um estado psicológico de vínculo, de apego ou de identificação com os diferentes segmentos do ambiente profissional (o grupo social, a organização, o trabalho, a carreira, entre outros) e em diferentes graus de intensidade. Estes elementos contextuais a quem ou a que o indivíduo se vincula ou desenvolve um estado de apego ou de identificação é que se designam, nos domínios dos estudos do comportamento organizacional, os focos (alvos) de comprometimento.

Duas publicações científicas, que empreenderam um estudo de amplo espectro, com abordagens diferenciadas, sobre a dispersão conceitual na área de pesquisa sobre vínculos do indivíduo com o trabalho, são basilares para a compreensão dos focos do comprometimento.

O primeiro trabalho consiste no quadro de referência, elaborado por Dubin, Hedley e Taveggia (1976). Utilizando o conceito de comprometimento como *attachment to work* (apego), os autores discriminam as partes do ambiente como sendo os potenciais alvos de ligação e os tipos de reações do indivíduo a estes elementos contextuais, como as bases do comprometimento.

Estes dois aspectos, além de fulcrais para a delimitação e caracterização do

fenômeno, possibilitaram uma abordagem mais abrangente do comprometimento, expandindo suas possibilidades.

Segundo os autores, uma diversidade de características ou aspectos do mundo do trabalho pode ser tomada como fontes ou objetos de apego e apontam a volição como premissa. Literalmente, eles disseram o seguinte:

O apego ocorre em relação àquelas partes do ambiente social no qual existem escolhas para a ação pessoal. O ambiente, definido em termos operacionais, refere-se a qualquer porção do espaço vital da pessoa com o qual ela interage em termos comportamentais. (DUBIN e outros, 1976, p. 285, *apud* SAMPAIO, 2005).

Os autores, referenciados nas obras analisadas, procuraram decompor o espaço onde o indivíduo desenvolve suas relações de trabalho, identificando as partes ou aspectos passíveis de constituírem alvos do vínculo psicológico, gerando como resultado a proposição duma tipologia ternária de classes de fontes de apego:

- Sistemas do ambiente de trabalho: *self*, grupo de trabalho, sindicato, profissão e tipo de indústria;
- Objetos do local de trabalho e condições humanas: tecnologia, produto do trabalho, rotinas, autonomia, coisas e espaço pessoais;
- Recompensas e pagamentos por trabalhar: salário, salários indiretos, poder, status e carreira.

Bastos (1996) comenta e destaca, sem entrar no mérito da taxonomia apresentada ou da precisão conceitual das categorias, o reconhecimento da multiplicidade de aspectos do ambiente de trabalho que podem ser alvo de vínculos estabelecidos pelo indivíduo. A tipologia afasta, categoricamente, a ocorrência do vínculo unipolar nas relações de trabalho.

O segundo trabalho se refere à publicação de Morrow (1983), sobre a diversidade de metodologias e conceitos de comprometimento no trabalho, que se tornou um clássico na área. Ao cabo da investigação, foram identificados mais de 25 conceitos ou medidas de comprometimento nas diversas linhas de pesquisas publicadas. Neste trabalho, a autora adotou o termo nocional comprometimento para representar o vínculo no trabalho.

Os conceitos identificados passaram por um processo de organização, sendo agrupados segundo suas especificidades e de acordo com a identificação dos alvos aos quais os vínculos se estabelecem. A realização deste esforço analítico e

revisonista redundou numa inovadora abordagem teórica de múltiplos focos. Na apresentação dos focos, a autora propôs escalas quantitativas para mensurá-los. Ao todo, foram determinados cinco focos: valores de ética protestante do trabalho, organização, carreira, trabalho e sindicato.

Foco nos valores – Bastos (1996) questiona a pertinência de se agrupar as pesquisas sobre valores no trabalho como um dos focos de comprometimento. Argumenta que os valores possuem uma posição de centralidade, desde que não dizem respeito a objetos, pessoas ou comportamentos específicos. No caso dos valores relativos ao trabalho, pode-se assumir que eles, processados pelas experiências do indivíduo, fornecem os padrões de avaliação das situações de trabalho.

Com relação ao conceito mais tradicional, a ética protestante do trabalho, depois de diversos estudos empreendidos (BLOOD, 1969; MIRELS; GARRET, 1971; FURNHAM, 1987; FURNHAM; KORITSAS, 1990, *apud* BASTOS 1996), foram identificados cinco fatores fundamentais do conceito de ética protestante no trabalho (ética do trabalho; crenças organizacionais de valorização do trabalho; crenças marxistas sobre o papel central do trabalho na transformação do mundo e das pessoas; crenças humanistas com ênfase no crescimento e realização pessoal; ética do lazer que vê o trabalho como instrumento e propiciador de lazer), que devem ser entendidos como um sistema de crenças.

Outros trabalhos foram publicados, sobretudo na década de oitenta, abordando o contexto cultural e seus sistemas de crenças e valores relacionados ao trabalho, comprovando a interferência desses elementos no desenvolvimento do comprometimento, especialmente o afetivo, mas sem evidenciá-los como alvos ou pontos de ligação.

Foco na carreira / profissão – Hall (1971 *apud* CARVALHO, 2007), pioneiramente, distinguiu o comprometimento com a carreira dos vínculos com a organização e com o trabalho, observando que um indivíduo poderia ser altamente comprometido com sua profissão e ter baixo comprometimento com a organização e com o trabalho.

O estudo de Gouldner (1958 *apud* BASTOS 1996), sobre papéis sociais, qualifica indivíduos como cosmopolitas ou localistas, conforme suas preocupações com a carreira. Cosmopolitas são indivíduos com baixa lealdade com a organização e alto comprometimento com sua especialização. Suas referências sociais são

grupos externos (comunidade de especialistas). Os localistas têm alto comprometimento com a organização, baixo com a profissão e seu grupo de referência é interno.

Scheible (2004), ao mencionar a situação em que os profissionais que não conseguem desenvolver suas carreiras de forma independente das organizações que mantêm vínculo, talvez por dificuldade ou por falta de desejo de tentar novas opções de trabalho, conjectura que eles podem estar entrincheirados em suas carreiras. A abordagem da autora resgata o importante conceito de entrincheiramento na carreira, que se refere à opção e decisão de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de possível perda dos investimentos já realizados ou pela percepção dum alto preço emocional a pagar em face da possibilidade de mudança (CARSON; BEDEIAN, 1994, *apud* SHEIBLE, 2004). É um encasulamento em um nicho ou um refúgio para garantir o que foi conquistado e proteger das incertezas do mercado de trabalho.

Os sintomas de entrincheiramento, segundo Sheible, podem-se manifestar pelo desejo de evitar estigma social, medo em relação à sua idade para o mercado de trabalho, desejo de manter privilégios ou medo de possíveis perdas com a troca.

Bastos (1996) assinala que foram construídos diversos instrumentos para medir as relações do trabalhador com sua profissão e que há uma profusão de conceitos para descrever a natureza deste vínculo, como: comprometimento com a profissão, saliência da carreira, comprometimento com a carreira, *career orientation*.

O estudo de Blau (1985 *apud* CARVALHO, 2007), sobre problemas conceituais e qualidade dos instrumentos de medição do vínculo profissional, resultou na proposição dum novo instrumento para operacionalizar o construto, o qual o autor definiu como comprometimento com a carreira, uma atitude em relação à sua vocação ou profissão.

Para Moraes (1999), o comprometimento com a carreira emerge duma conjuntura mercadológica, marcada pela instabilidade, onde as empresas já não podem mais garantir empregos para toda a vida, restando às pessoas se comprometerem com a sua profissão e com sua carreira, no sentido de buscarem, permanentemente, níveis mais elevados de aperfeiçoamento e qualificação.

Foco no trabalho (“job”) – Para Morrow (1983), este tipo de vínculo representa o grau em que o indivíduo está psicologicamente identificado com o seu trabalho ou a importância do trabalho na sua auto-imagem integral. Bastos informa

que o conceito mais freqüente é o de envolvimento, embora haja a utilização de outras denominações, como *job attachment* ou *job orientation*.

Salek e Hosek (1976, *apud* BASTOS, 1996), ao revisarem a literatura, concluem que há quatro correntes de conceitualização do envolvimento com o trabalho:

- Entendido como a centralidade do trabalho na vida da pessoa, sendo fonte principal da satisfação das necessidades mais importantes;
- Concebido como o grau em que o indivíduo participa de seu trabalho, visando a satisfazer necessidades de prestígio, autonomia, auto-respeito;
- Representado pelo grau em que o trabalho afeta a auto-estima do indivíduo ou é importante para o seu autoconceito;
- Tomado pela percepção de consistência entre desempenho profissional e autoconceito.

Da análise fatorial dos instrumentos representativos destas tradições de pesquisas, os autores identificaram um trio de fatores e extraíram o seguinte conceito do construto:

O envolvimento com o trabalho pode ser definido como o grau em que o *self*, com seus três componentes – identidade, conativo e avaliativo, é refletido no trabalho do indivíduo. É o grau em que a pessoa identifica ativamente com seu trabalho, nele participa ativamente e considera o seu desempenho para sua autovalorização. (SALEK e HOSEK, 1976, p. 223, *apud* BASTOS, 1996).

Para Rabinowitz e Hall (1977 *apud* Morrow, 1983), as definições do construto se aglutinam em duas classes: o envolvimento tomado como contingência desempenho / auto-estima e o envolvimento como um componente da auto-imagem.

Neste quadro, segundo a autora, o conceito e respectivo instrumento mais utilizados foram propostos por Lodah e Keiner, em publicação de 1965, quando adotaram o termo envolvimento no trabalho como sendo o grau em que o trabalho assume importância na vida da pessoa ou o nível em que seu desempenho no trabalho afeta a sua auto-estima, sendo constantemente monitorado pelo seu senso crítico, checando as realizações concretas e comparando-as com as expectativas de suas satisfações.

Foco no sindicato – Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller (1980 *apud* MASCARENHAS e outros, 2002) definiram comprometimento com o sindicato como

sendo o desejo de continuar membro dum sindicato específico, de trabalhar para ele e de aceitar e crer em seus objetivos. Também propuseram uma escala de medição. A concepção de comprometimento com o sindicato derivou do conceito de comprometimento organizacional elaborado por Mowday e outros, que estes autores adaptaram ao foco sindical. Através de procedimento de análise fatorial exploratória, concluíram que da implicação com o sindicato afloram quatro fatores:

- Lealdade ao Sindicato – reflete o orgulho em se ser membro do sindicato e os conseqüentes benefícios alcançados;
- Responsabilidade com o Sindicato – foca o desejo dos membros em assumir responsabilidades para protegerem os interesses do sindicato;
- Vontade de Trabalhar para o Sindicato – reflete o desejo de realizar trabalho extra para o sindicato;
- Crença no Sindicalismo – foca as crenças ideológicas dos membros sobre a organização sindical e ação política do movimento dos trabalhadores.

Bastos (1996) comenta que o comprometimento com o sindicato tem sido estudado em razão da necessidade de se ampliar o conhecimento dos vínculos do trabalhador com instituições diversas das organizações empresariais.

Quanto a este vínculo, cabe destacar que talvez seja o mais propício a gerar conflitos de lealdade no trabalhador, considerando que os interesses que o sindicato defende e suas reivindicações são, historicamente, antagônicos aos propugnados pela classe empresarial, sendo uma das fontes de tensionamento permanente nas relações de trabalho.

Foco na organização – Apesar da diversidade de alvos, Barbosa e Faria (2000) destacam que a maioria dos trabalhos tem se dedicado mais sobre a organização como foco do comprometimento, tanto no Brasil como em outros países. Talvez por esta razão, a literatura apresenta análises mais diversificadas e rigorosas e a pesquisa empírica dispõe de instrumentos testados em diferentes culturas e com consistência mais consolidada.

O fenômeno objeto de estudo do presente trabalho é o comprometimento, tendo como alvo a organização. Por esta razão, este construto demandou uma revisão mais aprofundada da literatura, cuja abordagem está explicitada nos itens seguintes.

Sobre os diversos focos do comprometimento e a pesquisa sobre este campo no Brasil, Medeiros e outros (2002) procederam a um estudo analítico em que

catalogaram e classificaram os artigos sobre comprometimento, publicados nos anais do ENANPAD, no período de 1993 a 2001. Identificaram que, dos vinte e oito trabalhos analisados, vinte e um eram estudos unifocais dedicados à investigação do comprometimento em relação à organização. Com abordagem de múltiplos focos foram identificados sete artigos, sendo que destes, cinco se referiam à pesquisa do comprometimento concernente à organização, sindicato e carreira. Por estes números fica patente a predominância da pesquisa voltada para o estudo do comprometimento dirigido, exclusivamente, à organização.

Embora os demais focos não sejam do interesse desta investigação em razão do escopo definido, eles foram tangenciados, laconicamente, para posicionar o trabalho num quadro teórico de variadas alternativas de pesquisa e evidenciar que a organização é um dos possíveis alvos de ligação.

A multiplicidade de alvos, apesar de importar em maior complexidade ao fenômeno, fornece oportunidades muito interessantes para investigações comparativas entre os distintos focos de comprometimento. Dentre as numerosas possibilidades, emerge algumas questões que seriam providenciais para diversificar a produção da pesquisa, como por exemplo: De que forma se dá, simultaneamente, o estabelecimento de vínculos pelo indivíduo em relação a diferentes focos? Neste processo, há complementaridades ou divergências e quais os alvos que são mais dominantes? Entre os vínculos a diversos objetos, quais os que são correlacionados positivamente ou negativamente? Como se opera a interação entre os antecedentes e conseqüentes dos múltiplos focos? Há antecedentes comuns aos diferentes alvos? O conflito de lealdade do trabalhador, em razão do vínculo simultâneo a duas instituições tão antagônicas como o sindicato e a empresa, ocorre de fato? Em caso afirmativo, quais são as suas características, intensidade e conseqüências?

Enfim, com relação à multiplicidade de focos vale destacar que, durante o exame das publicações brasileiras, neste campo, ficou manifesto a concentração de estudos sobre a organização como liame de comprometimento. Entre os poucos estudos multifocal, não se poderia deixar de registrar o trabalho pioneiro de Bastos (1994), que empreendeu uma abordagem simultânea do comprometimento com a carreira, a organização e o sindicato.

O poder de atração da organização como objeto de estudo tem drenado os esforços e os recursos de pesquisa em prejuízo da importância e da necessidade de se estudar mais intensivamente o fenômeno do comprometimento em relação aos

outros focos, de forma independente ou integrada, até mesmo para entender melhor o vínculo dirigido à organização.

2.1.2 O comprometimento organizacional e seus variados conceitos

O comprometimento dirigido à organização tem por característica ser um termo polissêmico. Este atributo fica evidente ao se verificar sua riqueza semântica, através dos diferentes significados que inúmeros autores expressam deste vocábulo.

Meyer e Allen (1997) afirmam: “não existe definição de comprometimento que seja mais correta ou universalmente aceita do que a outra”. Neste mesmo sentido, Fonseca (2001) chama a atenção para o fato de que há pouco consenso com relação ao uso do termo “comprometimento”, conseqüência direta da diversidade conceitual que se verifica na literatura.

Conforme análise conceitual elaborada por Bastos (1994), o termo comprometimento, na linguagem cotidiana, tem diversos usos, com distintos sentidos e denotações. O autor identificou três eixos de significação que são mais freqüentemente utilizados.

Próximo de compromisso, envolvimento, o primeiro conceito descreve o comportamento em relação a um determinado alvo. Indica o grau de atenção, esforço e cuidado com que se realiza algo. Agir com comprometimento seria o oposto de agir descompromissadamente.

Como desdobramento do anterior, o segundo significado para comprometimento refere-se a um estado de lealdade, movido por intenções, sentimentos e desejos, do indivíduo a algo.

Diverso dos anteriores, há um terceiro uso do termo comprometimento com o significado que determina uma condição ou condições que conduzam a resultados indesejados. Comprometer no sentido de prejudicar, impedir ou danificar.

Em termos de valor, os usos do termo comprometimento servem para descrever situações desejáveis, como também indesejáveis. Nesta mesma possibilidade de sentidos opostos, o dicionário Aurélio (1986) enumera uma díade de significados, dentre outros, para o verbo comprometer, que tem certa proximidade com os significados ressaltados por Bastos: comprometer-se no sentido de expor a

perigo, arriscar, aventurar. O outro sentido se refere a tomar compromisso, obrigarse, assumir responsabilidade.

Em linguagem científica, comprometimento é compreendido como um vínculo psicossocial, estabelecido por uma consistente adesão, um robusto envolvimento do trabalhador com os aspectos percebidos de seu ambiente de trabalho ou uma clara identificação pela sintonia com os valores, objetivos e missão da organização. O conceito de comprometimento é fortemente influenciado pelo contexto organizacional e tem como atributo o seu estado relativamente duradouro e estável.

Coube a Kiesler e Sakamura (1966, p. 349, *apud* JOULE e ALMEIDA, 2006) a primeira definição de comprometimento: “comprometimento é o laço que une o indivíduo a seus atos comportamentais”. Mas, esta definição não é inteiramente satisfatória, porque ela negligencia o contexto organizacional no qual os atos são realizados, ponderam Joule e Almeida.

Barbosa e Faria (2000) entendem que o comprometimento não é movido por pressões coercitivas, o que parece ser característico de aceitação ou subordinação, mas pelo contrário, por um caráter voluntário.

A análise nocional empreendida por Bastos (1994) dos diversos significados apresentados por inúmeros pesquisadores revela três conjuntos de definições agrupadas pelas similitudes de suas descrições e por se referirem a uma mesma dimensão do construto comprometimento:

- O desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho de pertencer;
- A identificação, o apego (*attachment*), o envolvimento com objetivos e valores;
- O engajamento, estar implicado com, exercer esforço, empenho em favor de.

O autor se posiciona em prol da definição de que comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer em determinado curso de ação.

Todas estas dimensões comportam a idéia subjacente de ação continuada de atar-se, unir-se, ligar-se, vincular-se e instila a imagem de harmonia, conexão, liame, adesão, enredamento e mútua dependência. A análise destes significados sugere a interpretação de que há um processo de conquista entre organização e indivíduo, guiado por interesses, velado ou explícito, onde o propósito é atrair com promessas e reter, no cotidiano das relações, através de experiências positivas recíprocas que vão tecendo uma rede expectativas e percepções congruentes, gerando uma união estável, produtiva e resistente às alternativas.

Becker (1960) assinala que a ocorrência do fenômeno comprometimento é

que explica o fato de o trabalhador se engajar em linhas consistentes de ação ou comportamento que persiste ao longo do tempo. O autor evidencia dois atributos importantes do comprometimento que são os principais preditores do comportamento do indivíduo no contexto do trabalho. O primeiro é alusivo à consistência de ação, que implica dizer que o indivíduo desenvolve suas atividades com atenção concentrada. Outra característica importante é a persistência ao longo do tempo. Daí se depreende que as motivações do empregado comprometido não são voláteis ou inconstantes e ancoram-se em referências firmes.

O mesmo autor acrescenta que o comprometimento representa um mecanismo psicossocial, cujos elementos são trocas realizadas pelo indivíduo, *side bets*, quando são sopesadas suas conseqüências e avaliada a relação entre custo e benefício. Noutra perspectiva, Dessler (1996, p.16) aborda o alinhamento de objetivos e se vale do seguinte comentário para conceituar comprometimento:

Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese.

Para Senge (1998, p. 246), o comprometimento decorre dum sentimento de total responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade. Devemport (2001, p. 38) afirma que o comprometimento se refere ao elo de ligação que se constrói entre a pessoa e a organização, de base emocional ou intelectual.

Meyer e Herscovitch (2001, p. 301) entendem que o comprometimento é uma força que mantém um indivíduo em um curso de ação de um ou mais objetivos relevantes. Deste modo, comprometimento é distinguível de formas de motivação baseada em trocas e pode influenciar o comportamento igualmente na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas.

Hulin (1991 *apud* BASTOS, 1994) agrupa o comprometimento, na perspectiva organizacional, ao conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais, voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo, em sua relação com o trabalho. Em sua constituição e expressão, estão presentes os componentes afetivo, cognitivo e comportamental.

Diante da extensão do número de conceitos e significados, chega a ser um truísmo afirmar que há considerável divergência entre os teóricos e que o quadro conceitual da área constitui um amplo espectro de diferentes matizes, o que adiciona dificuldade à compreensão do construto e impõe barreiras à comunicação e transmissão deste conhecimento e à sua aplicação no contexto do trabalho.

2.1.3 O comprometimento organizacional sob múltiplas perspectivas

Abordagem Atitudinal – Nesta concepção, de acordo com Medeiros (2003), os trabalhos de Mowday e de seus colaboradores, de 1979 e 1982, foram os mais marcantes, quando estruturaram e delimitaram o comprometimento de natureza afetiva e desenvolveram instrumento para medir o vínculo atitudinal. Nestes trabalhos, os seus autores, apesar de reconhecerem a vertente comportamental, defenderam o comprometimento como fenômeno disposicional. A abordagem atitudinal tem a mesma compreensão e base teórica do comprometimento com enfoque afetivo, que será abordado na próxima sub-seção, dedicada ao estudo das bases.

Três fatores, assinala Riketta (2005, p. 361), são indispensáveis para explicar o comprometimento organizacional atitudinal, concebido por Mowday e colaboradores, dirigido a uma organização específica: aceitação de valores e objetivos organizacionais; disposição para trabalhar duro para a organização; um forte desejo de ficar na organização.

De acordo com Bastos (1994), é predominante o entendimento de que o comprometimento possui um caráter atitudinal. Comprometer-se representa o estado psicológico caracterizado por sentimentos ou reações afetivas como lealdade e apego, que geram intenções comportamentais, propensão de agir em direção a um alvo específico. Portanto, o comprometimento é resultado de atitudes reiteradas que dirigem as ações do indivíduo no trabalho, gerando certa previsibilidade de conduta.

O comprometimento de natureza atitudinal, segundo Bastos, caracteriza-se como um conceito disposicional aberto, pois não é possível identificar as expressões que descrevem as ações com esta característica de comportamento. Por exemplo, quando se diz que um professor é comprometido com a universidade, pode estar se

referindo ao cuidado com a preparação de aulas, à dedicação em pesquisas relevantes ou à defesa dos interesses da instituição. Dizer-se apenas comprometido não é suficiente para descrever o curso de ação vinculado.

A proeminência da abordagem atitudinal, sem dúvida, é reflexo da expressiva aceitação e aplicação da dimensão afetiva, principal construto disposicional, nos trabalhos acadêmicos e do interesse despertado no ambiente organizacional sobre esta faceta por conta de sua correlação com a lealdade, dedicação e desempenho superior.

Abordagem comportamental - Segundo Bastos (1995), o enfoque de comprometimento de base comportamental está vinculado às teorias de atribuição, voltadas para compreender as maneiras como as pessoas explicam para si próprias as ações e eventos que ocorrem. Nesta perspectiva, a avaliação do comprometimento pelo trabalhador é vista como sendo feita para manter a consistência entre seus comportamentos e suas atitudes.

Conforme Kiesler e Sakamura (*apud* JOULE e ALMEIDA, 2006), o comprometimento constitui um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Sobre a consistência deste fenômeno, Bastos (1995, p. 50) fez o seguinte comentário:

O comprometimento pode ser comparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Existe, portanto, um círculo de auto-reforçamento, no qual o comprometimento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com o alvo do comprometimento.

Nesta direção, Salancik (*apud* MEDEIROS e outros, 2002) ressalta a importância de se colocar em perspectiva as manifestações observáveis de comportamento ou a busca de elementos que distinguem um ato comprometido de outro não comprometido. Coerente com esta visão, o autor assinala que a avaliação do comprometimento não se pode limitar à esfera discursiva, tendo por objeto apenas as verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam medidas escalares de atitude. O comprometimento seria observável e avaliável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização

para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Bastos (1995) enumera três aspectos que, se estiverem presentes nas ações que descrevem o comportamento do indivíduo no contexto organizacional, são relevantes para determinar níveis de intensidade do comprometimento:

- A volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente mais responsável pelo ato;
- A irreversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isto implica altos custos, maior o seu comprometimento com determinado curso de ação;
- O caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc.) tomam conhecimento de seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma mais congruente. Neste aspecto, se verifica influência de valores e normas sociais.

Bastos assinala que, nesta abordagem, as concepções apresentadas trazem como elemento central um forte privilégio do componente comportamental, envolvendo a identificação e avaliação de características qualificadoras do ato de comprometimento.

A linha de pesquisa que adota a abordagem do comprometimento como fenômeno comportamental, por sua característica de exterioridade, segue estratégia de investigação diferente da corrente que conceitualiza o comprometimento como um fenômeno de natureza atitudinal. Enquanto na vertente comportamental o objeto de observação e medição são as ações do indivíduo que representam seu comportamento no contexto do trabalho, o enfoque disposicional direciona sua atenção para a atitude, entendida como uma propensão para agir. Portanto, trata-se dum ânimo interno, não passível de observação.

O levantamento de dados primários é outro fator de diferenciação entre as duas correntes. Na avaliação do comprometimento comportamental a literatura recomenda a observação de ações que representam o comportamento comprometido e propõe indicadores como qualidade do desempenho, assiduidade, tempo de serviço, realizações, entre outros. Portanto, o objeto de medição é constituído pelas externalidades do fenômeno. Na avaliação do comprometimento atitudinal, o procedimento mais usual tem sido a aplicação de questionários com

medidas escalares, onde o próprio indivíduo verbaliza sua autopercepção.

As correntes atitudinal e comportamental constituem, claramente, vertentes complementares, pois têm por objetos duas importantes fases dum mesmo fenômeno, ou seja, a disposição para agir em determinada direção e a ação concreta, expressa em comportamentos. Entretanto, no campo do debate teórico, se observa certa disputa por supremacia epistemológica, quando deveria haver, e faz falta, um modelo teórico que integrasse as duas linhas de pesquisa.

A linha de estudo que compreende o comprometimento como um fenômeno atitudinal tem sido dominante nas pesquisas realizadas no Brasil e no exterior. As explicações mais prováveis para esta preferência é a praticidade do processo de levantamento e processamento de dados quantitativos e pela farta disponibilidade de documentos científicos nesta área.

Abordagem sociológica – O comprometimento é um fenômeno tão diversificado que o seu interesse como objeto de estudo transcende a psicologia organizacional e abrange a sociologia, que em seu enfoque considera os sistemas sociais como ambiente deste fenômeno e as relações de poder como variável relevante no seu desenvolvimento.

Conforme Halaby (1986 *apud* PEREIRA e OLIVEIRA, 2000), o comprometimento decorre das relações de autoridade, por parte do empregador, e de subordinação, por parte do empregado. O empregador utiliza a autoridade como instrumento de controle e direção. O autor acrescenta que, além de normas internas de orientação básica para o desempenho de seus papéis de subordinados, os empregados trazem para as organizações um conjunto de códigos de normativos que especificam maneiras moralmente corretas e aceitáveis de dominação. Nesta abordagem, o que orienta e determina o comprometimento do empregado é sua percepção da legitimidade regimental que a autoridade confere ao empregador, no exercício do poder. A obediência e a submissão às normas e regras da organização, sob controle da autoridade interna, é uma característica marcante deste construto.

Bastos e outros (1997) chamam a atenção para a diferenciação significativa existente entre a concepção de base normativa e a abordagem sociológica. Pondera que, no eixo normativo, as conotações são outras, pois o que ocorre são a internalização e identificação com os valores, missão e objetivos organizacionais. Diversamente, no enfoque sociológico a relação com normas e valores é de submissão e obediência, enquanto a punição jaz subliminarmente ou explicitamente.

No âmbito da corrente sociológica, enfocando a centralidade do poder nas relações no contexto do trabalho, Etzioni (1975, p. 38) faz o seguinte comentário: “as organizações precisam sempre procurar meios, se desejam atingir suas metas. Um dos mais importantes destes meios é a orientação positiva dos participantes em face do poder organizacional”.

O autor conceitua envolvimento (*involvement*) como sendo uma orientação avaliativo-receptiva do indivíduo em relação a um objeto, caracterizado em termos de intensidade e direção.

Etzioni explica que a intensidade da participação pode variar entre os extremos de alta e baixa. A direção pode ser negativa ou positiva. A participação positiva é considerada como engajamento e a negativa, como alienação. Os indivíduos podem se localizar num *continuum* de participação, que vai desde uma zona de intensidade altamente negativa ou alienativa até uma zona altamente positiva de completo engajamento. O que vai determinar e orientar a posição do indivíduo no *continuum* de participação são as relações de poder.

Os modelos de Kanter (1968) e Kelman (1958), embora tenham enfoques predominantemente atitudinal, também tangenciaram a concepção sociológica. No caso da primeira autora, verifica-se quando, numa das três dimensões de sua alegoria teórica, a de “permanência”, admite como princípio a subordinação e, como característica da ação do indivíduo, a resposta em termos de recompensas e punições. Quanto a Kelman, uma das dimensões de seu modelo recebeu a denominação de “submissão” numa referência à recompensa extrínseca como uma força coercitiva e influenciadora do comprometimento do trabalhador.

A vista de sua presença tímida na literatura, é inevitável concluir que a abordagem sociológica do comprometimento não prosperou e que, por esta razão, quase não se verificam manifestações de adesão de outros teóricos. A causa do distanciamento entre esta linha de pesquisa e as demais é que as teorias das outras bases sempre têm como pressupostos alguma dose de volição no ato de adesão e alguma margem de liberdade de escolha na decisão sobre qual alvo se vincular e em qual intensidade.

No entanto, é inegável a presença do poder nas relações de trabalho e é impossível afirmar que o comprometimento passa ao largo ou incólume á ação coercitiva de normas, da autoridade e da estrutura de poder existentes nas organizações. O desenvolvimento do comprometimento num ambiente com poder

autocrático e opressor, certamente, não é igual, em outro, com poder participativo, dialógico e com incentivo à autonomia.

Na exposição sobre as bases constituintes do comprometimento, no próximo item, as concepções atitudinal e comportamental estão referenciadas. Apenas a abordagem sociológica não foi acolhida no processo de formação destes conceitos.

2.1.4 As bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído

De acordo com Gama (1997, p. 29), no campo dos estudos do comportamento organizacional, o comprometimento é um construto, de natureza psicológica, que vem sendo muito pesquisado considerando o indivíduo na organização como unidade de análise.

As bases são elementos, considerados do ponto de vista do indivíduo, centrais para a definição de conceitos, tipologias e para elaboração e aplicação de escalas de medição de comprometimento.

As bases são estruturas disposicionais sobre as quais os vínculos são forjados e sustentados. Conforme a composição destas estruturas, é que se define a natureza ou o tipo de base e, por consequência, as diferentes dimensões de comprometimento.

Conforme Bastos (1997), os componentes do comprometimento são identificados pelos motivos que explicam por que os sujeitos, ao proceder a avaliação de alternativas, escolhem não deixar a organização.

Dentre as bases de comprometimento organizacional propostas, as mais aceitas e reconhecidas nas pesquisas são: afetiva, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade entre outros; instrumental, em que o vínculo se desenvolve pela consideração de custos e benefícios relacionados à ação de permanecer ou deixar a organização; normativa, em que o vínculo é tecido pela internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização.

Embora estas três dimensões façam parte dum mesmo fenômeno, cada uma delas tem uma dinâmica própria, reage aos antecedentes e se relaciona com os

conseqüentes de modo diferenciado, apresentam intensidades distintas e manifestam certa autonomia. O que permite estudos e pesquisas empíricas unidimensionais. Por esta razão e para melhor organicidade, as três bases estão apresentadas, a seguir, individualmente, mas sem prejuízo da perspectiva da visão do comprometimento organizacional como um construto multifacetário.

Base afetiva - Comprometimento de base afetiva foi estruturado a partir dos trabalhos desenvolvidos por Richard Mowday, Lemay Porter e Richard Steers, em 1979. Conforme Medeiros e outros (2002), embora já houvesse uma linha de pesquisa que considerava o comprometimento organizacional como uma expressão do comportamento do empregado no local de trabalho, os autores imprimiram aos seus estudos uma abordagem atitudinal.

Para Barbosa e Faria (2000), a abordagem atitudinal significa que o comprometimento decorre da disposição do indivíduo, ativada pela existência de elementos contextuais. De acordo com os autores, os pesquisadores Mowday, Steers e Porter, em 1979, utilizaram a definição elaborada por Porter e Smith, em 1970, que preconizava que o comprometimento é uma relação forte de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores:

- Estar disposto a exercer esforço considerável em favor da organização;
- Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- Forte desejo de se manter membro da organização.

Segundo Bandeira e outros (2000, p. 135), nesta abordagem, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização.

O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização neste enfoque, considerando que o tipo afetivo emerge e se nutre dos sentimentos do empregado, da aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores. Estes elementos não configuram variáveis com trajetória estocástica e tendem a ser mais estáveis, menos sujeitos às mudanças situacionais e conjunturais. Portanto, conformam uma base mais sólida e duradoura.

Mowday e outros (1979), com base no conceito de comprometimento organizacional adotado em seus estudos, construíram e validaram um instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

Segundo Medeiros (2003), o OCQ é um instrumento muito utilizado para

medir o comprometimento organizacional com enfoque atitudinal. Sua validação inicial teve como banco de dados 2.563 empregados e obteve um índice de consistência interna ou *Alpha de Cronbach* de 0,90. O OCQ é formado por 15 indicadores e também há uma versão reduzida de nove variáveis. A escala utilizada é do tipo *Likert* de 07 ou 05 pontos, com os extremos de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Sua utilização original foi com sete pontos, mas muitos estudos têm aplicado com 05 pontos.

A validação no Brasil se deu através do estudo pioneiro, levado a efeito por Borges-Andrade e outros (1989), quando obteve índice de consistência interna ou *Alpha de Cronbach* de 0,80, considerado suficiente para confirmar a validação.

Segundo Meyer e Allen (1997), no comprometimento afetivo, o indivíduo permanece na organização porque suas necessidades (psicológicas e materiais) estão sendo satisfeitas e ele não possui garantias de que, em outra organização, terá as mesmas condições para satisfazê-las.

Base instrumental - A base instrumental do comprometimento organizacional teve como origem os estudos de Becker (1960). Este autor definiu comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas ou cursos consistentes de ação. O comprometimento instrumental também pode ser identificado na literatura como *side bets* ou trocas laterais. Conforme Bastos (1994), outras denominações também são utilizadas como calculativo, *continuance* ou continuação.

Segundo Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais. Acrescenta que o comprometimento demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas e contextos organizacionais.

Hrebiniak e Alutto (*apud* MORAES, 2005), influenciados por Becker, descrevem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo empregado em seu trabalho, ao longo do tempo.

Os dois sub-componentes que formam a dimensão instrumental são a avaliação dos custos em deixar a organização, que tem por perspectiva o ambiente interno, e a avaliação de alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho, voltado para o ambiente externo.

Segundo Meyer e outros (2002), inúmeros trabalhos encontraram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de ingresso em outras organizações. Meyer e Allen (1997) encontraram alta correlação entre comprometimento instrumental, plano de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados.

De acordo com Medeiros e outros (2002), o comprometimento instrumental foi avaliado, empiricamente, através de instrumento desenvolvido e aplicado por Ritzer e Trice, em 1969.

Para Meyer e Allen (1997), durante o estado de comprometimento instrumental, o trabalhador permanece na organização porque, embora a alternativa seja até mais compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejável. Se o comprometimento instrumental for predominante, este fato pode redundar em tempos adicionais de permanência do empregado na organização, enquanto suas demandas forem satisfeitas.

Os achados empíricos, de acordo com Rego e Souto (2004, p. 34), sugerem que pessoas instrumentalmente comprometidas não apresentarão nenhuma tendência para realizar desempenhos profissionais acima da média do grupo.

O comprometimento instrumental pode também ser interpretado como um produto da comparação de relações de custo/benefício. Pondera-se o custo/benefício de ficar com o de ingressar em outra organização. É razoável presumir que o julgamento de ficar é fortemente contaminado pela sensação de segurança, tendo em vista que as informações consideradas referem-se ao ambiente e às relações conhecidas e vivenciadas. A avaliação da alternativa de sair, por seu turno, é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente sopesados são desconhecidos. Nesta equação, a incerteza gera um custo adicional, sob a forma de risco de insucesso. Por esta razão, o indivíduo tende a demandar, para ingressar em uma nova organização, benefícios significativamente maiores como forma de compensação aos riscos assumidos. Este padrão de comportamento possivelmente explica porque, num mercado de trabalho equilibrado, em termos de oferta e demanda, é mais dispendioso atrair novos profissionais do que manter os que estão contratados.

A diferença essencial entre os tipos afetivo e instrumental talvez seja que o primeiro é orientado, mais intensivamente, pela emoção e o segundo é dirigido, de

modo predominante, pela racionalidade. Este fato dá completude ao fenômeno, na medida em que abarca os dois elementos fundamentais da ação humana e que são as principais referências para a tomada de decisão e para o comportamento social: a razão e a emoção. Diverso dos dualismos contraditórios gerados pela afirmação de Descartes: “penso, logo existo”, em *O Discurso do método*, 1637, aqui razão e emoção atuam de forma complementar, caracterizando duas facetas dum mesmo fenômeno, enriquecendo-o e ampliando suas possibilidades.

Outra reflexão é conjecturar as três dimensões sob a perspectiva da organização como ente comprometido em relação aos seus empregados. Como as organizações são sistemas influenciados fortemente pela racionalidade e suas decisões sobre manutenção de investimentos são fundamentadas na relação custo/benefício da unidade analisada, inclusive de postos de trabalho, certamente as características da dimensão instrumental seriam mais proeminentes no elo da empresa com o trabalhador. Neste caso, os empregados que expressam comprometimento instrumental predominante estariam, guiados pela lógica da troca, da reciprocidade e equidade, procurando sintonizar as relações no mesmo padrão de vínculo, equiparando o tratamento mútuo e evitando desenvolver afetividade com quem (a organização) se envolve apenas de forma transacional e calculista. Assim, hipoteticamente, teríamos o terceiro sub-componente instrumental: a reciprocidade.

Base normativa - Considerando que as relações entre os indivíduos e as organizações fazem parte do contexto mais amplo das relações sociais e que a norma é um elemento basilar neste quadro relacional, verifica-se certa proximidade ou similitude entre o conceito de norma social e o construto do comprometimento normativo, evidenciando-se a influência do primeiro sobre o segundo.

Normas sociais (Becker, 1956; Homans, 1958, *apud* Siqueira, 2005) são princípios ideais de obrigatoriedade no convívio social, entendidas também como regras convencionadas e compartilhadas por um grupo para delimitar o comportamento de seus membros integrantes. Na visão de Nova (2000), normas sociais correspondem a padrões culturais difundidos e compartilhados em determinado contexto, tendendo a se concretizar e a serem transmitidos por ações regulares e previsíveis. Para o autor, as normas sociais exercem um poder coercitivo através de sentimentos de obrigatoriedade, sem que haja, necessariamente, a compreensão pelo próprio indivíduo das razões para alguns de seus atos. Por outro lado, violações dum dever moral geram desconfortos, constrangimentos e até

sentimentos de culpa. Os princípios de norma social e comprometimento normativo são bastante convergentes.

Embora alguns autores façam referências ao trabalho de Kanter, de 1968, o primeiro pesquisador a conceituar efetivamente o comprometimento normativo foi Wiener, (1982, p. 421, *apud* Meyer e Allen, 1997), que o definiu como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir consistentemente em sintonia com os objetivos e interesses organizacionais. Acrescenta que o componente central da definição do comprometimento, a aceitação e internalização dos valores e dos objetivos organizacionais, representam uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denominou de normativo-instrumental. Ainda segundo o autor, indivíduos comprometidos expressam determinados comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Segundo Medeiros e outros (2002), estas pressões normativas quase sempre têm origem na cultura da organização, que impõe um modo de ação e de comportamento na empresa. Conforme Wiener, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos, como normas e regulamentos ou uma missão forte e disseminada.

Mintzberg (2001, p. 177) assinala que as culturas ricas possuem um enorme poder influenciador e orientador do comportamento das pessoas no trabalho. Na visão do autor, esta cultura rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização.

Medeiros e outros (2002) assinalam que o estudo de Wiener de 1982 foi influenciado pelo modelo de intenções comportamentais estabelecido por Fishbein, publicado em 1967. O modelo de Fishbein tem o propósito de prever e compreender as intenções comportamentais do indivíduo nas organizações. A mensuração empírica do comprometimento normativo foi testada por Wiener e Vardi, no final dos anos 80, através da aplicação de um instrumento muito simples de três variáveis que levantavam dados sobre a extensão da lealdade dedicada à organização, sobre a disposição de se sacrificar em benefício da organização e quanto ao dever de não criticá-la.

Na década de 90, Meyer e Allen desenvolveram um instrumento de mensuração, com outros indicadores, para avaliação do comprometimento organizacional normativo.

Siqueira (2005), articulando os conceitos de norma social (BECKER, 1956,

2005; HOMANS, 1958), troca social (BLAU, 1964), norma de reciprocidade e esquema mental de reciprocidade (GOULDNER, 1960, *apud* SIQUEIRA, 2005) fez um estudo empírico, com abordagem cognitivista, sobre comprometimento normativo, tendo por base o esquema mental de reciprocidade, estruturado pelo entrelaçamento dos conceitos de doação e retribuição, num sistema de trocas entre o indivíduo e a organização. Concluiu que a percepção de trocas justas, relação proporcional e suporte organizacional levam ao comprometimento normativo.

Cabe ressaltar que a cultura organizacional e a estratégia desempenham papel central no comprometimento de ordem normativa, sendo o seu principal indutor. Atua sobre os indivíduos por identificação e sob a forma coercitiva. A forma coercitiva se manifesta pela ação de normas expressas ou não, por diretrizes, políticas, metas e resultados, que comunicam o que é adequado e não adequado fazer e o que se espera para o futuro. A identificação se verifica pela congruência entre os elementos culturais da organização e os valores que o empregado traz de sua formação e objetivos que projeta na relação com a organização.

Segundo Barbosa e Faria (2000), há certo consenso sobre a concepção ternária de bases. Ainda os mesmos autores afirmam que a grande diferença entre a base afetiva e normativa está centrada no fato de que a primeira não significa obrigação. Pelo contrário, a ligação ou o elo afetivo possui um caráter voluntário, enquanto o componente normativo pressupõe a autocoerção moral para agir conforme as normas e leis estabelecidas, à medida que o empregado internaliza e concorda com elas. Acrescenta-se que o instrumental difere de ambas as dimensões pela adoção de procedimento calculativo da relação de perda e ganhos para subsidiar a decisão de ficar ou não na organização.

Antunes e Pinheiro (1999), afirmam que a análise bibliográfica dos estudos que se dedicam à organização demonstrou a predominância do comprometimento sob o enfoque afetivo. Isso ocorre pelo fato de ser o comprometimento afetivo o mais desejado nas organizações e em função de os trabalhos multidimensionais sobre o comprometimento serem ainda muito recentes na história da pesquisa sobre comportamento organizacional.

Medeiros e outros (2002), ao analisar os vinte e oito artigos publicados pelo ENANPAD, de 1993 a 2001, identificaram que 14 artigos, representando cinquenta por cento do total, se referiam à pesquisa do comprometimento de base afetiva. Os outros quatorze, relatavam pesquisas sobre o comprometimento com múltiplas

bases. Destes, sete se dedicavam ao comprometimento de base tridimensional: afetivo, normativo e instrumental. Neste estudo ficou explícito o maior interesse dos pesquisadores em investigar o comprometimento de base afetiva e, entre os estudos multidimensionais, a aderência significativa ao modelo de Meyer e Allen (1997).

Demo (2003), que também realizou estudo bibliográfico da produção brasileira na área de comprometimento, publicada no período de 1996 a 2001, conjuntamente com Medeiros, concluiu que o foco mais estudado é o organizacional e a base mais freqüente nas investigações é a afetiva. Observou ainda a presença massiva de estudos quantitativos e de recorte transversal.

Sob o aspecto da administração de recursos humanos, as organizações têm procurado identificar e programar medidas que propiciem o alinhamento entre as condições de trabalho oferecidas e as expectativas de seus empregados, com o objetivo de desenvolver e manter elevados níveis de comprometimento organizacional, especialmente o afetivo. Todavia, Meyer e Allen (1997) chamam a atenção para o fato de que todos os esforços empreendidos no sentido de se obter uma forma de comprometimento, inevitavelmente, impulsionam o desenvolvimento de outras. De modo convergente, Bastos (1994) ressalta que a diversidade de conceitos e a complexidade do fenômeno dificultam e torna imprecisa a ação gerencial no sentido de criar e fortalecer os vínculos de comprometimento.

As concepções das bases do comprometimento prosperaram a partir da refutação da idéia de que o comprometimento seria um construto unidimensional. No tópico adiante, será exposto um resgate histórico conceitual das diferentes contribuições, com seus respectivos autores, para consolidação da noção do comprometimento organizacional como um construto multifatorial.

2.1.5 Os construtos multidimensionais de comprometimento organizacional

Conforme Medeiros e outros (2003), os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os diferentes enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização. Cabe destacar que, para descrever a presença de

mais de um componente, os autores têm utilizado termos como: tipologias do comprometimento (Mowday e outros, 1979), dimensões do comprometimento (Becker, 1960) e componentes do comprometimento (Meyer e Allen, 1997).

Conforme Soldi e Zanelli (2006), Kelman, em 1958, foi o primeiro autor a estabelecer diferentes tipificações para o vínculo psicológico que se tece entre os indivíduos e as organizações. Segundo seu estudo, o vínculo possui três componentes:

- Submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, que decorre da motivação por recompensas extrínsecas;
- Identificação (*identification*) ou envolvimento, baseado num desejo de afiliação;
- Interiorização (*internalization*) causada pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Segundo Moraes (2005, p. 25), O'Reilly e Chatman desenvolveram, em 1986, um instrumento para operacionalizar o modelo tridimensional proposto por Kelman e avaliaram-no através de dois estudos empíricos.

Segundo Medeiros e outros (2003), Gouldner, em 1960, publicou trabalho que apontava a multidimensionalidade do construto comprometimento organizacional. Nesta obra, Gouldner identificou duas dimensões para o comprometimento:

- Integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, numa organização em particular;
- Introjecção, que é o grau em que a própria imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

É interessante observar que o autor estrutura sua proposta de comprometimento organizacional em dois eixos: o sentido de pertencimento e a introjecção de valores. Aliás, com relação aos valores, diversamente de outros autores, Gouldner entende que, no desenvolvimento do comprometimento, há um processo de apropriação e introjecção pelo indivíduo. A conceitualização mais freqüente, em outras teorias, considera que o comprometimento se dá pela identificação e congruência entre os valores do indivíduo e os organizacionais.

Segundo Amitai Etzioni (1975, pp. 37-39), o envolvimento (*involvement*) se refere à orientação avaliativo-receptiva do indivíduo em relação a uma organização, caracterizado em termos de intensidade e direção. A intensidade do envolvimento

vai desde alta até baixa. O envolvimento pode assumir a direção positiva, como engajamento, ou negativa, como alienação. Etzioni (1975) propôs uma classificação em que o envolvimento do indivíduo em relação à organização pode assumir três tipos de constituição:

- Envolvimento ou participação **alienativa** – designa uma orientação intensamente negativa. Este tipo de envolvimento é baseado na repressão e na coerção. Escravos e prisioneiros tendem a assumir o envolvimento alienativo em relação às suas respectivas instituições;
- Envolvimento ou participação **calculativa** – designa tanto uma orientação positiva como também negativa. O calculativo, pautado pela racionalidade, constitui-se das relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento caracteriza-se como uma relação de menor intensidade. E emerge quando o membro percebe a possibilidade de barganhar recompensas e contribuições em condições de equidade;
- Envolvimento ou participação **moral** – designa uma orientação positiva e de elevada intensidade. O envolvimento moral é baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Se expressa de modo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais.

Amitai Etzioni traz uma abordagem diferenciada dos outros autores e faz uma associação entre envolvimento e poder. Influenciado por sua formação sociológica, Etzioni entende que é inadmissível considerar que o processo de formação e manutenção do envolvimento passa indiferentemente pelas relações de poder. Em seus estudos, defende que o poder influencia e orienta o envolvimento. Na concepção de Etzioni (1975, p. 33), há três tipos de poder: o coercitivo (baseado em ameaças ou sanções); o remunerativo (estruturado em remuneração e benefícios) e o normativo (que se utiliza de ritos e recompensas simbólicas de estima e prestígio).

Rosabeth M. Kanter (*apud* BARBOSA e FARIA, 2000), em 1968, publicou obra científica que concebe o comprometimento como sendo um fenômeno trifatorial que se manifesta pela disposição para ceder energia e lealdade aos sistemas sociais, sendo que a ligação de sistemas pessoais e de relações sociais são vistas como auto-expressivas. Em outras palavras, segundo Barbosa e Faria (2000), comprometimento significa o processo pelo qual interesses pessoais se atrelam aos padrões sociais de comportamento que são vistos como “adequados aos interesses daqueles, como expressando a natureza e necessidades da pessoa”.

Para Kanter, os atores podem se comprometer não apenas com normas e padrões, mas também com outros aspectos do sistema social. Desta forma, a autora admite que haja outros focos do comprometimento além do grupo. Os três tipos de comprometimento, propostos por Kanter, são:

Tipo	Base	Princípio	Características
Permanência	Cognitiva	Subordinação/ Aceitação	Indivíduos agem em termos de recompensas e punições
Controle Social	Avaliativa/ Normativa	Internalização	Comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças
Coesão Grupal	Gratificação Emocional	Identificação	Comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos

Quadro 1 – A proposta trifatorial de Kanter
Fonte: Kanter (*apud* BARBOSA e FARIA, 2000, P. 9)

Medeiros e outros (2003) destacam que o trabalho de Kanter é o primeiro que faz referência ao comprometimento de continuação (*continuance commitment*), onde os membros fazem significativos investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

Quando Kanter integra, a uma das dimensões propostas de comprometimento, o princípio da subordinação e a característica de punição, se aproxima, neste particular, do pensamento de Etzioni a respeito da influência do poder sobre o desenvolvimento deste fenômeno.

Na Avaliação de Barbosa e Faria (2000), o construto de Kanter, a exemplo do modelo de Meyer e Allen, é definido pela dimensão atitudinal, o que faz com que se parta das bases do comprometimento para a identificação de seu conceito. Medeiros e outros (2003) informam que o trabalho de Kanter foi operacionalizado por um instrumento que é composto por uma escala de trinta e seis indicadores de comprometimento.

Uma importante classificação de duas dimensões, dissentindo da tendência tríptica, foi proposta por Thévenet, em 1992, segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil. Thévenet (1992, *apud* SÁ e LEMOINE, 1998) aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional:

- Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável. A adesão corresponde à orientação psicológica do comprometimento;
- Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas. A oportunidade corresponde à orientação permutativa do comprometimento.

Thévenet (1992, p. 165, *apud* SÁ e LEMOINE, 1999, p. 4) explica a dinâmica destes dois elementos:

O comprometimento existe quando há, ao mesmo tempo, adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente porque, essencialmente passiva, representa um estado da pessoa vis-à-vis a organização, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade dum relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes, pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis, entretanto são necessárias porque a pessoa deve retirar qualquer coisa de sua relação com a organização, é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento.

O diferencial do modelo proposto por Thévenet está na proposição e conceitualização do componente oportunidade e na ênfase aplicada aos valores. Pois, na concepção de Thévenet (1983, *apud* SÁ e LEMOINE, 1999, p. 4), o comprometimento tem sua gênese na percepção da coerência entre os valores da pessoa e aqueles da empresa, traduzidos pelo processo de trabalho. Daí se conclui que são comprometidos os indivíduos que aderem aos valores que constituem a cultura da empresa.

Segundo Medeiros e outros (2003), Becker é também um importante pesquisador que sistematizou os componentes do comprometimento em sua obra de 1992. Segundo o autor, o comprometimento pode ocorrer de três formas, de acordo com as distintas finalidades das atitudes e comportamentos que adotam:

- Para ser associado com outras pessoas ou grupos;
- Porque o conteúdo cultural das organizações ou grupos é congruente com o sistema de valores individuais;
- Para obter recompensas específicas ou para evitar punições também específicas.

Esta classificação, proposta por Becker, é visivelmente similar ao modelo tridimensional (baseado em identificação, afiliação e recompensa) de Kelman de

1958, descrita no início do presente tópico.

Segundo Medeiros e outros (2003), os autores Jaros, Jermier, Koehler e Sincich também dão sua contribuição ao apresentarem um trabalho em 1993, trazendo um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressaltam a presença da cultura da organização, agindo em direção ao comprometimento. Para os autores, o comprometimento organizacional pode assumir três formas:

- O vínculo psicológico afetivo, através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer;
- O vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização;
- O vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação ou chamado, que deriva dos objetivos, valores e da missão da organização.

Medeiros e outros (2003) ressaltam a importância de se observar, no comprometimento moral, que esse senso de dever realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização, na verdade, é resultado de manifestações da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e os comportamentos de seus membros sejam moldados.

O modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1997) também está na categoria dos construtos multidimensionais e será abordado, com maior profundidade e destaque, na próxima subseção porque se trata do quadro conceitual que foi adotado neste estudo.

2.1.6 O construto tridimensional de Meyer e Allen

Coube a Allen e Meyer (1990, p.3) o mérito de engendrar uma alegoria integrativa que representasse a operacionalização simultânea e articulada das abordagens afetiva, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativa, de Wiener (1982) nos processos de estudo empírico do comprometimento. O sucesso deste artefato teórico se verificou com a crescente adesão e aplicação por pesquisadores até alcançar o *status* de modelo tridimensional de comprometimento organizacional mais aceito no ambiente

acadêmico. O modelo proposto por Meyer e Allen, em 1991, por ter sido aplicado e testado em diversos países, passou por validações em várias culturas e idiomas.

Conforme Bandeira e outros (2000, p. 137), o ponto em comum entre as definições de comprometimento organizacional, propostas por Meyer e Allen, consiste em sua natureza de estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Com base nas diferenças da constituição deste estado é que Meyer e Allen, em 1991, preconizaram o modelo ternário de componentes: afetivo, instrumental e normativo.

Barbosa e Faria (2000, p. 7), ao avaliarem o modelo estruturado por Meyer e Allen, fizeram a seguinte consideração:

O trabalho de Meyer e Allen, de 1990, foi, certamente, um dos mais influentes no campo dos estudos sobre comprometimento. Embora suas idéias estejam baseadas nos estudos de Kanter (1968), Mowday, Steers e Porter (1979), Buchanan (1974) e Becker (1960), os seus três tipos de comprometimento podem ser encontrados como fundamento em grande parte dos trabalhos, sobretudo dos autores brasileiros.

Meyer e Allen (1991, *apud* MEYER e ALLEN, 1997) expressaram, sinteticamente, os conceitos das três dimensões que desenvolveram da seguinte maneira: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem; aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam; empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que têm que permanecer na organização, imbuídos dum sentimento de dever, conforme sintetizado no quadro a seguir.

Categoria	Caracterização	A pessoa fica na organização por que...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou Calculativo)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado � organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída. Esta percep�o pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Quadro 2 – Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional**Fonte:** Rego (2003, p. 27)

Segundo Medeiros e outros (2003), os instrumentos de avaliação do comprometimento organizacional, desenvolvidos por Meyer e Allen, são tridimensionais e se apresentam em dois tipos: um com vinte e quatro e outro com dezoito variáveis (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas são compostas por questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert*. O primeiro terço dos indicadores do instrumento é dedicado à dimensão afetiva, o terço intermediário se refere à medição do fator instrumental e o último é destinado à faceta normativa.

Para Bastos (1998), a principal contribuição de Meyer e Allen, ao estudo do comprometimento organizacional, foi justamente a proposição de um instrumento de avaliação psicométrica, com eficiência aceitável, para a medição da trinca de dimensões.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira e outros (1999). Para estabelecer e confirmar a tripla dimensão do comprometimento organizacional, os pesquisadores aplicaram o questionário proposto por Meyer, Allen e Smith, em 1993, composto por dezoito perguntas, divididas em conjuntos de seis para cada dimensão: afetiva, normativa e instrumental.

Embora o modelo de Meyer e Allen venha desfrutando da reputação de majoritária aceitação e aplicação, não passou incólume pelas avaliações críticas, que lhe apontaram algumas inconsistências. Por exemplo, a avaliação de correlação entre as dimensões afetiva e normativa tem registrado índices tão elevados que apontam para uma inquietante sobreposição ou redundância entre estas duas dimensões. Estes achados têm propiciado oportunidade para alguns autores questionarem a autonomia das escalas ou propor a junção destas duas dimensões (por exemplo, Ko, Price e Mueller, 1997).

Meyer e outros (2002) afirmaram que, notavelmente, a correlação entre as escalas afetiva e normativa tem sido freqüentemente muito forte. A favor da distinguibilidade, argumentaram que a correlação não é unitária e a magnitude das correlações com antecedente e conseqüentes são significativamente diferenciadas e

que há distinções nos efeitos moderadores de localização geográfica. No seu conjunto, ponderam os autores, estes achados sugerem que o comprometimento afetivo e normativo não são construtos idênticos, entretanto mais trabalhos são necessários para compreender o que é empenho normativo, como ele desenvolve e se o mesmo contribui inequivocamente para a previsão de comportamento.

Com relação à aplicação do modelo em diversas culturas, a generalização da consistência destas operações ainda é uma incógnita, pois não há registro dum trabalho de avaliação de tradução reversa para o idioma original que possa subsidiar conclusões mais precisas. Por exemplo, um estudo pontual de Lee e Al. (2001, *apud* MEYER e outros, 2002) constatou que, quando as escalas foram traduzidas do coreano, usando o procedimento padrão de volta, para o idioma inglês não foi possível reproduzir os três fatores.

Sobre a avaliação do comprometimento em diferentes lugares e países, cabe salientar que a ocorrência deste fenômeno não é autóctone e sua universalização tem sido promovida pela globalização mediante a disseminação de padrões de perfis profissionais e de ações valorizadas na organização, homogeneizando atitudes e comportamentos dos empregados. Entretanto, as culturas locais estabelecem nuances na configuração das relações de trabalho entre o indivíduo e as variáveis contextuais, propiciando campo para estudos comparativos de comprometimento.

Este modelo e o seu respectivo instrumento foram adotados como suporte teórico e operacional para investigação do problema proposto neste estudo, que consiste na pesquisa das relações das dimensões do comprometimento organizacional com seus respectivos antecedentes. Embora o estudo empírico se limite às relações com os antecedentes, no item seguinte, há uma exposição da tríade de categorias de variáveis reconhecidas como fatores de interação ou de influência no desenvolvimento do comprometimento: antecedentes, correlatos e conseqüentes.

2.1.7 Os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional

Os antecedentes e conseqüentes são conjuntos de variáveis, consagrados pela literatura como fatores fundamentais para o entendimento do comprometimento.

Os antecedentes podem ser compreendidos, de maneira objetiva, como fatores que, sinergicamente articulados e em interação com as expectativas e percepção do indivíduo, geram como resultado o comprometimento.

De outro modo, pode-se dizer que os antecedentes são variáveis (características individuais e ambientais) reconhecidas pela ciência como potenciais portadores de poder preditivo ou explicativo da ocorrência do comprometimento em determinado contexto de trabalho onde elas estão presentes. O comprometimento se forma influenciado diretamente pelo concurso das interações destas variáveis antecedentes, pela dinâmica de suas correlações e pelo grau de clareza e intensidade com que são percebidas pelo indivíduo, aquelas de natureza ambiental, nas situações de trabalho.

Estas variáveis têm mais valor no mundo das percepções do que na realidade dos fatos e possuem um caráter de continuidade e permanência em oposição à ação pontual e estanque. Quando deixam de ser captados pelo radar de percepção do indivíduo, não importa se continuam a existir ou não, perdem o seu efeito influenciador sobre atitudes e comportamento. Sob esta ótica, a comunicação interna ou o endomarketing ganha relevo estratégico e pode se constituir em ferramenta eficaz para a divulgação e tangibilização das vantagens e benefícios das ações e programas de recursos humanos. Inclusive, comparando com as práticas do mercado de trabalho do mesmo setor.

Outro aspecto relevante no estudo e na gestão do comprometimento são os seus conseqüentes. Se o comprometimento for considerado como um produto, os conseqüentes podem ser tomados como os seus subprodutos ou os resultados adjacentes gerados por sua ocorrência. Os conseqüentes são verificados, predominantemente, na ação dos indivíduos de acordo com a natureza e intensidade do comprometimento que eles desenvolvem no contexto do trabalho. Como, por exemplo: o desempenho observável, os resultados realizados, freqüência, pontualidade, intenção de deixar a empresa, as saídas efetivas, as ações extrapapel etc.

Quanto à utilização dos termos antecedente e conseqüente, cabe uma ponderação semântica. Segundo o dicionário Aurélio, antecedente, entre outros significados, é o fenômeno que precede no tempo, em particular de modo imediato, a outro fenômeno. O vocábulo “conseqüente” exprime, numa seqüência ordenada, termo que sucede imediatamente a outro. Os verbetes referentes a estes termos

denotam, não exclusivamente, sentido cronológico de seqüência e de demarcação de tempo. O comprometimento, como fenômeno social, tem como característica a impossibilidade de se precisar, no tempo, o início e o fim da relação de causa e efeito entre variáveis individuais, sociais e ambientais. Portanto, há que se relativizar o aspecto cronológico destes termos em relação ao comprometimento no sentido da precisão na demarcação e seqüência de tempo.

Os antecedentes e os conseqüentes são duas faces duma mesma moeda, com alto grau de interdependência e interação. No cotidiano das organizações, estes elementos estão presentes em todas as dimensões das relações de trabalho.

A seguir, estas variáveis, pré e pós-comprometimento, serão apresentadas separadamente para se evidenciar suas especificidades.

Os antecedentes - conforme Barbosa e Faria (2000), as diferentes definições de comprometimento envolvem o estado psicológico refletido nas atitudes e no comportamento e as condições ambientais antecedentes que levam ao seu desenvolvimento.

Os programas e processos de gestão de pessoas podem se constituir em importantes instrumentos de fomento e promoção do desenvolvimento do comprometimento. Nesta direção, Bandeira e outros (1998) afirmam que determinadas práticas de recursos humanos estimulam o comprometimento normativo e afetivo. Reforçando este entendimento e de forma mais específica, Bastos (1998) aponta que três conjuntos de ações organizacionais estimulam o comprometimento: produtos gerados pelo processo de recrutamento e seleção, treinamento e qualificação, política de reconhecimento e recompensas.

Walton (in Vroom, 1997) também cita um composto de práticas organizacionais que podem provocar o aumento do comprometimento dos trabalhadores: redução de níveis hierárquicos, a ampliação da autonomia, a integração de atividades, abrindo novas oportunidades de carreira para os trabalhadores, a disponibilidade de informações sobre os negócios da empresa, estimulando a participação de todos e a criação de atividades que envolvam maior responsabilidade e mais flexibilidade.

Mowday e outros (1979) realizaram estudo de identificação e classificação dos antecedentes do comprometimento afetivo e organizaram estas variáveis nas seguintes categorias: características individuais (gênero, idade, nível educacional), características do trabalho (tarefas desafiantes, atividades repetitivas, autonomia)

experiências no trabalho (tempo de empresa, tempo no cargo/função, tempo na atividade) e características do papel exercido na organização (subordinação, liderança, conflito).

Mathieu e Zajac (1990) realizaram uma revisão dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional encontrados em pesquisas de diversos autores na área. Ao todo, foram identificadas 26 variáveis classificadas como antecedentes e organizadas em cinco categorias. Os autores verificaram as correlações entre os antecedentes e o comprometimento organizacional. Nesta meta-análise, encontraram os seguintes resultados:

- Características pessoais (idade, sexo, nível de escolaridade, estado civil, tempo no cargo, tempo na organização, competência pessoal percebida, habilidades ocupacionais, nível de salário, ética protestante no trabalho, nível de trabalho/cargo) – foram verificadas correlações positivas de níveis médios ou baixos na maioria das variáveis, exceto em “competência pessoal percebida” que atingiu a maior de todas as correlações do estudo. Em relação à idade e tempo de empresa, medidas maiores se associam com níveis mais elevados de comprometimento. A escolaridade registrou correlação inversa. Os casados expressaram comprometimento mais intenso do que os solteiros;
- Características do trabalho (variabilidade de tarefas, autonomia, trabalho desafiante, escopo do trabalho) – Neste segmento, foram consignadas correlações positivas médias ou elevadas, com destaque para “escopo do trabalho”. A correlação com comprometimento é menos importante quando se processa com o grau de autonomia exercido pelo empregado;
- Características organizacionais (tamanho da organização, centralização organizacional) – Esta categoria computou correlações com tendência à neutralidade;
- Estados de papéis (ambigüidade de papéis, conflito de papéis, sobrecarga de papéis) – todas as variáveis resultaram em correlações médias de sinal negativo;
- Relações grupos/líder (coesão grupal, independência de tarefas, liderança na base estrutural, consideração do líder, comunicação do líder, liderança participativa) – foi a categoria que, no conjunto das variáveis, alcançou as correlações positivas mais expressivas. Todas as variáveis registraram

correlação positiva, sendo a mais fraca com coesão grupal e a mais vigorosa com comunicação do líder.

Vários autores (BLAU, 1987; KIDRON, 1978, *apud* MATHIEU e ZAJAC, 1990) têm estudado a influência axiológica sobre a formação e a natureza do comprometimento organizacional. Na vertente dos valores relativos ao trabalho, os resultados são convergentes e assinalam que o comprometimento é superior para aqueles que aderem à ética protestante do trabalho.

Recentemente, Arnold e Davey (*apud* TAMAYO e outros, 2001), mediante pesquisa longitudinal, observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento de carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional. O'Driscoll e Randall (*apud* TAMAYO e outros, 2001), em estudo do impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas, observaram que as duas são variáveis explicativas importantes do comprometimento organizacional.

Os resultados de correlações entre as variáveis da categoria características organizacionais (tamanho, centralização, formalização) e comprometimento registraram tendência de neutralidade (MEYER e outros, 2002).

Segundo Tamayo e outros (2001), as variáveis ligadas à oportunidade de crescimento ocupacional e à justiça organizacional têm revelado consistente poder de predição do comprometimento.

Para Meyer e Allen (1997), os antecedentes de cada enfoque do comprometimento organizacional são diferentes ou apresentam níveis de correlação distintos. Por exemplo, ainda de acordo com os autores, as percepções positivas de justiça tendem a explicar o comprometimento afetivo e, em menor grau, o normativo. Mas não é tão claro o poder explicativo desta condicionante em relação à perspectiva calculativa. Algumas variáveis como o *feedback*, a dificuldade dos objetivos e o desafio inerente ao cargo explicam o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo, mas relacionam-se negativamente com o instrumental.

Com relação às variáveis antecedentes do comprometimento organizacional, Mowday e outros (1982) fizeram uma consideração cronológica e identificaram três fases marcantes: comprometimento inicial, comprometimento no período experimental e comprometimento em longo prazo. No período inicial, as variáveis mais atuantes seriam as características individuais do empregado e suas expectativas sobre o trabalho e a organização. Na fase experimental, as

características do trabalho, as influências de empregos anteriores, o ambiente de trabalho, tarefas, supervisão, salário, nível de responsabilidade, alternativas de outros empregos e recompensas extrínsecas seriam as mais relevantes. No longo prazo, a história do trabalhador na organização, tempo de serviço, envolvimento sociais e recompensas intrínsecas seriam os fatores que ganhariam significância.

Medeiros e outros (2003, p. 196), ao empreender uma análise dos trabalhos publicados nos anais do ENANPAD, de 1993 a 2001, verificaram que há uma evidente inclinação dos pesquisadores brasileiros em se dedicar mais ao estudo da relação do comprometimento organizacional com seus antecedentes (17 artigos) do que com seus conseqüentes (03 artigos), conforme se constata na afirmação:

Dezessete artigos baseados em pesquisa de campo tratam da relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional. Todos os cinco conjuntos de variáveis descritos na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) são tratados na literatura brasileira: características pessoais; características do trabalho; relações como o grupo/líder; características organizacionais e variáveis funcionais.

As pesquisas sobre o comprometimento, em relação aos seus antecedentes, além de mais numerosa, são bastante diversificadas quanto às suas tipologias.

Os conseqüentes - Conforme Meyer e Allen (1997), as conseqüências de cada enfoque do comprometimento organizacional são também distintas. Por exemplo, o comprometimento afetivo e, menos intensivamente, o normativo induz a menor intenção de deixar a organização, menor índice de abandono efetivo, índice mais baixo de absenteísmo, comportamento de cidadania mais freqüente e desempenho mais elevado. Mas, isso não é claro alusivamente à perspectiva do comprometimento instrumental.

Considerando o modelo tridimensional de Meyer e Allen, Rego (2003, p. 27) conclui que a vontade dos indivíduos de contribuir para a realização dos objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do vínculo psicológico que os liga à organização. Neste sentido, é mais provável que os indivíduos afetivamente comprometidos estejam motivados para contribuir mais vigorosamente para a organização com desempenho mais elevado.

Adicionalmente, o modelo sugere que as pessoas instrumentalmente comprometidas não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Inclusive, se este for o laço predominante, podem daí resultar

comportamentos de trabalho pouco desejáveis.

O modelo prediz que os indivíduos normativamente envolvidos tendem a contribuir positivamente para a organização. Todavia, o sentimento de obrigação não suscita o mesmo entusiasmo e envolvimento que resultam do vínculo afetivo.

Estas correlações são providenciais para evidenciar o primado da especificidade das relações em que uma mesma variável conseqüente sofre influência diferenciada, conforme a natureza do vínculo verificado.

Na literatura brasileira, observa-se que as variáveis conseqüentes ocupam pouco espaço em relação a outras categorias de variáveis ou aspectos do comprometimento. O trabalho de Medeiros e colaboradores (2003), sobre o mapeamento e análise das pesquisas sobre comprometimento no Brasil, informa que apenas três documentos publicados pelo ENANPAD, de 1993 a 2001, reportavam pesquisas de campo sobre a relação do comprometimento com seus conseqüentes. Os autores afirmam que esta linha de pesquisa foi negligenciada no Brasil. Talvez a razão seja a carência de instrumentos de medição e o maior esforço investigativo que é necessário para se levantar dados das variáveis conseqüentes.




Rego (2004), avaliando a pesquisa sobre comportamento organizacional, salienta que o conceito tem despertado grande interesse por conta das evidências de que do comprometimento derivam atitudes e comportamentos relevantes, como assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, desempenho individual, comportamentos de cidadania, atitude em relação à mudança e, por conseqüência, desempenho organizacional.

Swales (*apud* REGO, 2004) opina sobre como será difícil encontrar, na literatura referente às organizações, um tópico que tenha atraído tanto interesse quanto o comprometimento, principalmente em razão de seus conseqüentes que estão mais diretamente correlacionados com a capacidade competitiva empresarial e com os resultados organizacionais. E assevera que os gestores e controladores podem não ter muito claro como desenvolver o comprometimento, mas é notório o interesse em ter, em seus quadros, funcionários comprometidos com os resultados e com a organização como um todo.

Quanto aos correlatos, embora estejam fora dos limites do escopo deste estudo, cabe destacar que eles formam uma das categorias de variáveis, no contexto do trabalho, identificadas como potenciais influenciadoras do desenvolvimento do comprometimento. Diversamente das relações com os

antecedentes e conseqüentes, o comprometimento interage com os correlatos em mão-dupla, com influência mútua dos seus respectivos desenvolvimentos. Os seus exemplos e a representação de suas relações estão discriminados no quadro a seguir.

Mathieu e Zajac (1990) procederam a uma revisão e meta-análise que envolveu 124 estudos empíricos sobre comprometimento organizacional, publicados no período de 1967 a 1987, quando realizaram um exame dos antecedentes, correlatos e conseqüentes registrados nas publicações científicas. Ao todo, foram identificadas 48 variáveis que interagem com o comprometimento organizacional, sendo vinte e seis classificadas no conjunto de antecedentes, oito como conseqüentes e quatorze como correlatos, conforme quadro abaixo:

ANTECEDENTES		CORRELATOS	CONSEQÜENTES
<u>Características pessoais</u>	<u>Características do trabalho</u>	<u>Motivação</u>	<u>Desempenho no trabalho</u>
Idade	Variabilidade de tarefas	Motivação geral	Outras avaliações
Sexo	Autonomia	Motivação interna	Medida de produção
Nível de escolaridade	Trabalho desafiante	Envolvimento com trabalho	Percepção de alternativas
Estado civil	Escopo do trabalho	Nível de estresse	Intenção de procurar outra organização
Tempo no cargo	<u>Relações grupo/líder</u>	Envolvimento ocupacional	Intenção de deixar a organização
Tempo na organização	Coesão grupal	Envolvimento com a coesão grupal	Frequência / absenteísmo
Competência pessoal percebida	Independência de tarefas	<u>Satisfação no trabalho</u>	Pontualidade
Habilidades ocupacionais	Liderança na base estrutural	Satisfação geral	Rotatividade
Nível de salário	Consideração do líder	Satisfação intrínseca	
Ética protestante do trabalho	Comunicação do líder	Satisfação extrínseca	
Nível de trabalho/cargo	Liderança participativa	Com a supervisão	
<u>Estados de papéis</u>	<u>Características organizacionais</u>	Com os colegas de trabalho	
Ambigüidade de papéis	Tamanho da organização	Com promoção	
Conflito de papéis	Centralização organizacional	Com a remuneração	
Sobrecarga de papéis		Com o próprio Trabalho	
			
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL			

Quadro 3 - Classificação de antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional

Fonte: Traduzido e adaptado de Mathieu e Zajac (1990, p. 174)

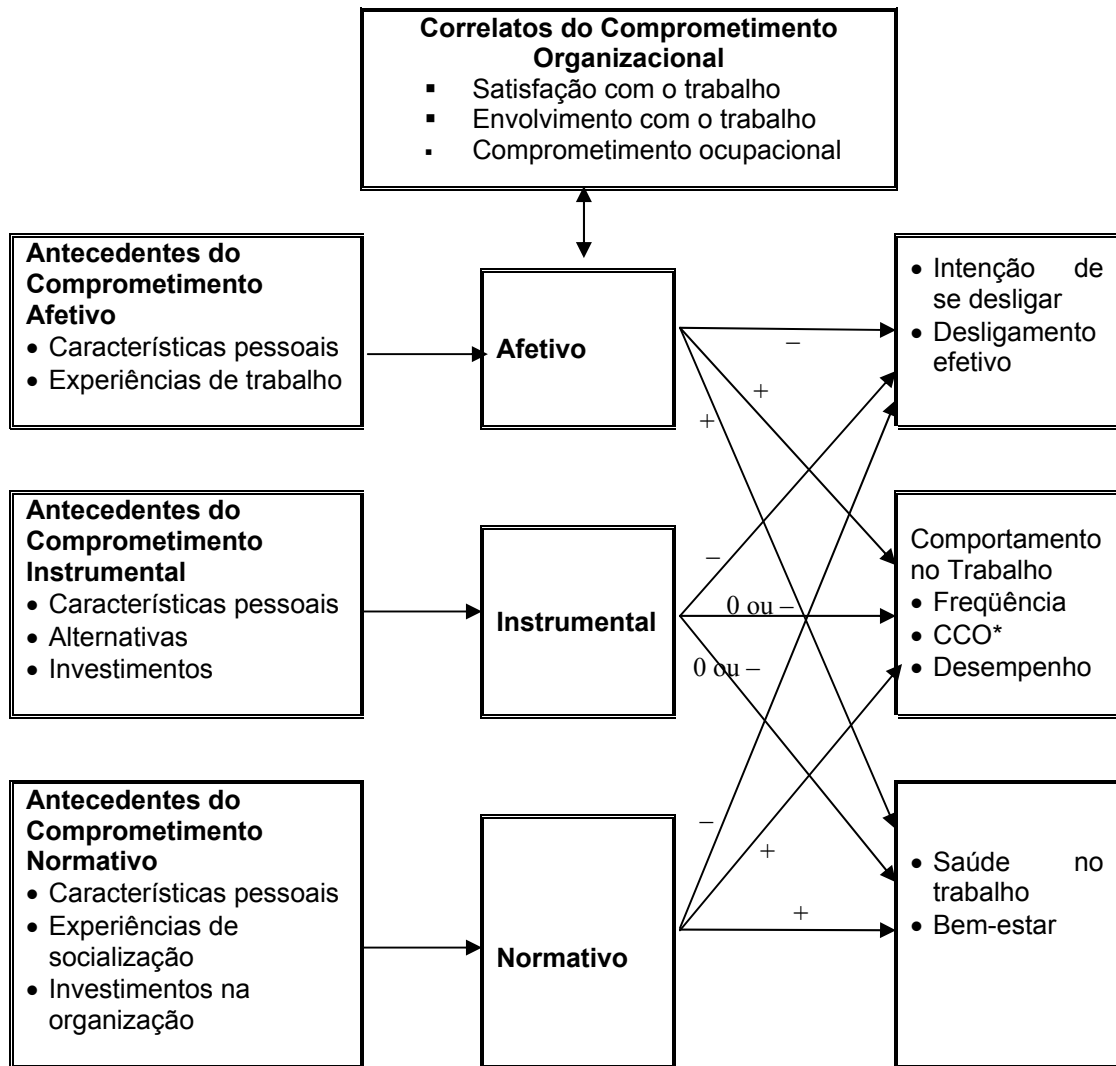
Outra meta-análise, relevante e mais atual, foi realizada por Meyer e outros (2002, p. 25), que estudaram as dimensões do modelo Meyer e Allen (1997) de comprometimento e suas relações com as variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes. A pesquisa envolveu 155 estudos publicados entre 1985 e 2000 para avaliar as medidas do construto e, por extensão, o modelo tridimensional de sua autoria. Eles concluíram que os achados geralmente suportaram o modelo e apoiaram a continuidade da utilização das medidas das escalas dimensionais.

O quadro 3, abaixo apresenta um sumário das hipotéticas relações entre os três componentes do vínculo organizacional e as variáveis consideradas seus correlatos, antecedentes e conseqüentes. Do lado esquerdo da figura, estão as categorias de variáveis envolvidas com o desenvolvimento dos três componentes do comprometimento. Do lado direito, estão as variáveis conseqüentes e o resultado das correlações com as dimensões. Ao centro, na parte superior, encontram-se os correlatos.

Os achados apontaram que a dimensão de comprometimento afetivo correlacionou-se positivamente com as seguintes variáveis conseqüentes: frequência, comportamento de cidadania organizacional, desempenho, saúde no trabalho e bem-estar. E correlacionou-se negativamente com as variáveis intenção de se desligar da organização e desligamento efetivo. Previsivelmente estas últimas correlações tendem a ser negativa porque o vínculo comprometimento expressa, exatamente o contrário, a intenção ou a disposição do trabalhador de permanecer na organização.

O comprometimento continuação ou instrumental correlacionou-se negativamente com intenção de se desligar da organização e com desligamento efetivo. Com relação às demais variáveis, as correlações foram de tendência negativa ou neutra.

O comprometimento normativo apresentou as mesmas tendências de todas as correlações verificadas entre as variáveis conseqüentes e a dimensão afetiva, porém com magnitudes diferenciadas. A razão para esta sintonia em tendências, explica-se pela correlação significativa que as pesquisas têm encontrado na relação entre estas duas dimensões.



Quadro 4 – O modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen e seus antecedentes, correlatos e conseqüentes

Fonte: Traduzido e adaptado de Meyer e outros (2002, p.22)

* comportamento de cidadania organizacional

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização.

Aqui, conclui-se a apresentação do quadro teórico do comprometimento organizacional. Procurou-se traçar uma visão geral das diversas abordagens sobre o comprometimento organizacional, com ênfase no tratamento dado pelos autores aos antecedentes, conseqüentes, seus elementos constitutivos e nos seus impactos sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações.

Das obras consultadas depreendeu-se a perturbadora constatação de que os autores retratam o comprometimento sob a ótica do empregador. São freqüentes as reflexões sobre as bases de comprometimento que mais contribuem para a

capacidade de inovação, de competitividade e de adaptação das organizações. Ou sobre as alternativas de gestão e sobre os tipos de vínculos mais visados pelos empregadores. A razão para esta primazia talvez seja a inferência de que o desejável para as empresas também o é para os empregados. Ou porque o comprometimento tem maior impacto sobre as organizações, por isso interessa pouco aos empregados. A relação dicotômica entre empresa e indivíduo, em que a primeira tende a ser impessoal e calculista, enquanto o empregado inclina-se para a afetividade, impõe uma perspectiva dual que carece de enfoques distintos.

O fato é que há uma evidente lacuna na pesquisa sobre o comprometimento tendo o indivíduo como centro de referência e de interesse. Na perspectiva do trabalhador muitas questões estão por responder. Por exemplo, será que o empregado afetivamente comprometido é mais tolerante a falhas e omissões do empregador? Que bases são mais vantajosas para o empregado no sentido da reciprocidade e da troca justa? Na rescisão do vínculo por iniciativa do empregador, quais são as correlações entre o sentimento de perda e as dimensões do comprometimento? Que bases são mais promissoras em termos de progresso profissional e realização no trabalho? Há correlação entre frustração e sofrimento no trabalho com comprometimento? Afinal, sob a ótica do empregado, as empresas existem para ser âncora de vínculo afetivo ou para se tirar o máximo delas, numa relação contratual mantida com elevado senso de profissionalismo orientado pela racionalidade, equidade e proporcionalidade, enquanto outra oportunidade melhor não seja encontrada? A conclusão é que nesta vertente há todo um caminho a ser trilhado, perguntas a serem formuladas e respostas a serem investigadas.

Enfim, trata-se dum campo relativamente novo que, em razão da subjetividade e complexidade de seu objeto de estudo, é pautado pela divergência e pela multiplicidade de micro-teorias. Entretanto, alguns consensos estão se solidificando e já podem ser percebidos, como: a idéia de que o comprometimento é um fenômeno multidimensional, que tem diferentes alvos de ligação e constitui variável importante para o desempenho dos indivíduos e para a capacidade inovadora e competitiva das organizações.

Na próxima seção estão expostos os conceitos de justiça organizacional, um outro campo teórico de abrangência deste estudo, que expressa a percepção do tratamento justo. Como o comprometimento, também é um construto tridimensional.

2.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA

A relevância e a pertinência do tema percepção de justiça é registrada com convicção por Rego (2001, p. 120), que faz referência ao rico acervo científico coligido pelo campo dos estudos organizacionais. Para corroborar sua afirmação, citou Greenberg (1993), que considera que poucos conceitos, como a justiça, são tão fundamentais à interação social humana, seja no trabalho ou na esfera, mais ampla, da sociedade. Prosseguindo na fundamentação de seu ponto de vista, lançou mão de mais um enunciado do mesmo autor, desta vez, citando um registro mais focalizado na realidade das organizações, destacando que as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização na qual trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça (REGO, 2001, p. 120). De fato, há uma exuberância de dados empíricos e teóricos sugerindo, com clareza, que as pessoas enquanto se sentem justamente tratadas pela organização e seus superiores, são mais empenhadas e comprometidas na vida organizacional (REGO, 2001).

2.2.1 A gênese epistemológica da teoria de justiça organizacional

A justiça, como fenômeno, permeia todas as atividades humanas ao longo do tempo de toda a sua história. Como objeto de estudo e reflexão, a princípio, se limitava ao campo da filosofia. Rawls (1971), ao publicar “Uma teoria da Justiça”, manejando o conceito de contrato social e os pressupostos do relacionamento, calcados em acordo e cooperação entre indivíduos, faz uma abordagem social de justiça, entendida como estrutura básica da sociedade, e apresenta uma noção de organização institucional. Desde então, o conceito de justiça passa a ser explorado mais intensivamente por outras disciplinas. Destarte, a psicologia social, que tem como objeto de estudo o comportamento humano em sociedade e as relações funcionais entre o ambiente e os processos psicológicos (ASCH, 1977 *apud* PALAZOLLI, 2000, p. 2), utiliza-se do conceito para estudar as interações entre indivíduos e organizações.

Os estudos organizacionais são influenciados significativamente pelas concepções teóricas que versam sobre a vida social e que contribuem para a formulação de análises das relações de troca entre o indivíduo e a organização

(SIQUEIRA, 2005). Dentre estes conceitos, Siqueira (2005) destaca as teorias de troca social, de autoria de Blau (1964), norma de reciprocidade, concebida por Gouldner (1960), e normas sociais, engendrada por Homans (1958).

De acordo com Blau (1964), as interações de troca entre duas pessoas podem se dar no campo das relações econômicas ou sociais. A troca econômica é processada com base num contrato no qual se determina o que será trocado entre as partes e as condições em que se realizarão as trocas. O contrato expressa um conjunto de intenções de trocas e prescreve as respectivas conseqüências para a hipótese de seu não cumprimento. A troca social é realizada pela oferta de favores que geram obrigações não especificadas. Ao beneficiário cabe a iniciativa de escolher a natureza e o momento oportuno de fazer a retribuição. A troca social, complementou Blau, é forjada sobre as bases da confiança mútua e das obrigações informais, repercutindo entre as partes envolvidas sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança no outro.

Diversamente do contrato, a troca social se reveste da espontaneidade e do voluntarismo. Não há a coerção explícita do contrato, quando muito se verifica a prescrição de convenções sociais que consideram determinados atos adequados ou mais valorizados.

As relações de troca, assinala Gouldner, (1960 *apud* SIQUEIRA, 2005) são comandadas por um princípio moral, de aceitação universal e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. A norma de reciprocidade tem como lastro duas convenções sociais básicas: deve-se ajudar a quem o ajuda e não se deve prejudicar a quem lhe proporciona benefícios. Embora não seja expressa formalmente, a norma é sempre provocada nas diversas situações do cotidiano em que um doador auxilia, presta um favor ou concede um benefício a alguém. A norma não determina como moralmente necessária a oferta de ajuda nas relações sociais, mas procura regular o comportamento do receptor, prescrevendo como obrigação moral a retribuição do auxílio recebido, ainda que mediante um simples ato ou palavra de reconhecimento.

Siqueira (2005) enfatiza que o conceito de reciprocidade de Gouldner comporta o exercício de dois papéis na senda social: o papel de doador e o de receptor. Conclui que a norma de reciprocidade instila no receptor a idéia de débito e que também induz o doador a criar expectativa de retribuição. Neste sentido, dois novos papéis são configurados: o de devedor e o de credor.

Basta direcionar um olhar um pouco mais atento para as relações sociais, sob o prisma das trocas e reciprocidade, para observar que as pessoas quando fazem algo a alguém tendem a esperar retribuições, quase sempre não expressas, não específicas e sem tempo determinado de realização, mas proporcionais ao seu esforço. Para pequenos atos de favor, espera-se, de quem os recebeu, um gesto ou uma palavra de reconhecimento como atitude socialmente adequada.

Nas relações entre o indivíduo e a organização, caracterizada por maior formalidade, também se estabelece o conceito de trocas e reciprocidade onde o indivíduo espera receber um tratamento justo em relação ao seu esforço, sua dedicação, suas realizações e sua lealdade. O contexto do trabalho é um ambiente rico em trocas de natureza formal (contrato transacional) e informal (contrato relacional), que se estabelecem de forma continuada e simultânea. O conceito de troca e reciprocidade são elementos basilares da concepção de justiça nas relações sociais.

Para Rawls (1971) a justiça é um dos elementos fulcrais para a existência, manutenção e desenvolvimento de qualquer grupo social ou para sua pacificação. Do ponto de vista de Assmar e outros (2005, p. 444), o estudo da justiça organizacional é importante porque constitui um fenômeno psicossocial que penetra na vida social e organizacional, influencia significativamente atitudes e comportamentos e faz parte de reivindicação, no que se refere a tratamento digno e respeitoso.

A justiça, enquanto valor, tem aceitação predominante em diversas culturas e há um reconhecimento de sua importância na realização do bem-estar dos indivíduos, das organizações e das sociedades.

A justiça organizacional, como fenômeno é resultado das trocas sociais no contexto do trabalho, se verifica no campo das percepções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos que ele capta do ambiente organizacional. Portanto, percepção de justiça é um construto impregnado pela subjetividade do indivíduo, à medida que se realiza no seu íntimo e é eliciado a partir de sua história de vida, de suas expectativas e das leituras que faz do mundo exterior. Esta subjetividade confere maior complexidade e valor ao conceito, considerando que coloca o indivíduo no centro das atenções. Por outro lado, a intangibilidade do fenômeno não inviabiliza ou compromete seu estudo, de acordo

com Lewin (1935 *apud* MENDONÇA e outros, 2004), quando avaliou a percepção das pessoas sobre o mundo que as cerca possibilita como melhor insumo para compreensão do seu comportamento do que as descrições objetivas dos estímulos ambientais.

O conceito de justiça organizacional se refere às percepções dos empregados formuladas sobre o que é justo e sobre o que é injusto dentro das organizações nas quais trabalham (OMAR, 2006, p. 208). Em essência, a pressuposição de parte dos investigadores, que sustentam o valor da justiça organizacional, afirma que se os empregados percebem o tratamento justo da empresa, esta cognição contribuirá para a manutenção de atitudes positivas para com o trabalho, os chefes, supervisores e até mesmo com a organização. Ao contrário, se consideram que estão sendo tratados injustamente, tal percepção terminará gerando tensões, sentimentos de insatisfação e de desmotivação, que se traduzem em perda de produtividade, redução da qualidade do trabalho e absenteísmo (De BOER e outros, 2002 *apud* OMAR 2006).

O filósofo John Rawls (1971) concebe a justiça como um fenômeno processual e enfatiza a importância da fase pré-distributiva como “pré-condições” para que uma distribuição de recompensas fosse percebida justa. Propugna a existência de duas justças, com conceitos e momentos diferenciados: a justiça de distribuição (concebida como a ação distributiva de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (entendida como a escolha dos procedimentos para implementar a distribuição). De acordo com o autor, um critério de distribuição de bens seria, em princípio, justo quando precedidos por procedimentos de escolha honestos, mutuamente aceitáveis e que levasse a uma partilha correta e pacífica. O trabalho de Rawls introduz, na literatura, a concepção de que a “justiça” possui duas dimensões a serem levadas em consideração: o procedimento e a distribuição.

A literatura, conforme afirmam Rego e Souto (2004, p. 156), registra a percepção do tratamento justo como um construto tridimensional, composto por três tipos fundamentais, segundo suas características e bases específicas: percepção de justiça distributiva, percepção de justiça procedimental e percepção de justiça interacional. A concepção dimensional tripla é dominante, mas não chega a configurar um consenso. Assmar e outros (2005, p. 444) apontam que há controvérsias sobre a autonomia da justiça interacional em relação a processual. Há também autores que defendem o desmembramento da dimensão interacional em

informacional e interpessoal.

A definição de percepção de justiça organizacional, segundo Beugré (1998 *apud* ASSMAR e outros, 2005), abarcando a trinca de dimensões citadas, refere-se à justiça percebida nas trocas que ocorrem no contexto do trabalho, sejam elas econômicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com superiores, subordinados, pares e a organização como um todo.

A investigação da justiça organizacional, conforme Omar (2006, p. 208), pode ser desdobrado em, ao menos, três grandes dimensões que podem ser estudada de maneira independente ou articulada: justiça distributiva, referida ao conteúdo das distribuições e aos resultados alcançados, sendo considerada a justiça dos fins; justiça procedimental, definida como a justiça dos meios usados para determinar as distribuições; justiça interacional, associada à qualidade do tratamento interpessoal entre os gestores que decidem e os empregados afetados por suas decisões.

O quadro abaixo resume os principais conceitos e características das dimensões de percepção de justiça organizacional.

Dimensão	Descrição Conceitual	Definição	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação desta relação com os pares	A justiça finalística	Resultados
Processual	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação e de distribuição de resultados	A justiça dos meios	Processo
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos decisores no sentido do respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas e transparentes	A justiça do diálogo	Comunicação

Quadro 5 – Síntese conceitual dos três fatores de justiça organizacional

2.2.2 Percepção de justiça distributiva

Dentre o trio de dimensões, coube à justiça distributiva, no papel de conceito decano, chamar a atenção dos pesquisadores e proporcionar condições para a identificação e o florescimento das outras duas dimensões que se seguiram.

Conforme Mendonça e Mendes (2005, p. 490), o primeiro pesquisador a abordar justiça no ambiente do trabalho foi Homans, em 1961. Este autor afirmou que o indivíduo tende a reagir quando submetido a uma situação de injustiça no trabalho. E acrescenta que os indivíduos, em relações de troca, têm expectativa de receber recompensas proporcionais aos seus investimentos e esforços realizados.

De fato, coube a Homans (1961 *apud* MENDONÇA e MENDES, 2005) o pioneirismo de introduzir o termo justiça distributiva no campo dos estudos do comportamento organizacional. Com base na teoria da equidade de Adams, conceituou que a relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social. Mendonça e Mendes (2005, p. 490) comentam que esta regra básica prescreve que os indivíduos formulam suas expectativas de retribuição em razão dos investimentos realizados, procurando serem recompensados. Quanto maior o investimento, mais o indivíduo espera em recompensa. E quanto maior a recompensa mais o trabalhador é exigido em custos e sacrifícios. A lógica está na proporcionalidade entre contribuição e recompensa.

Outra faceta importante deste construto é a comparação com o outro, que o indivíduo faz. Neste sentido, ainda sob a influência da teoria da equidade e apoiado no preceito aristotélico de que o justo é o proporcional, um dos princípios desta dimensão postula que uma dada distribuição de resultados é percebida como eqüitativa por um determinado indivíduo se a razão entre seus investimentos ou esforços realizados (como numerador) e as recompensas ou resultados obtidos (como denominador) for igual à razão entre os mesmos termos de um outro, com quem a pessoa se compara (ADAMS, 1965 *apud* CORADI, 1985, p. 177). Os investimentos podem ser: o próprio trabalho, a dedicação autopercebida, o autodesenvolvimento ou capacitação, o tempo dedicado, o sacrifício da qualidade de vida, entre outros. De outro lado, as recompensas percebidas podem constituir-se

de: salário, sensação de suporte e segurança, benefícios, reconhecimento ou *status*. Quando os raios são desiguais, ocorre a iniquidade: favorável, quando a pessoa é super-recompensada, e desfavorável, quando ela é sub-recompensada. A percepção de iniquidade gera tensão e motiva a pessoa a buscar a equidade ou diminuir a iniquidade.

O conceito de justiça distributiva, para Gomide Jr. (1999), corresponde à crença de que as recompensas recebidas pelo empregado são justas quando comparadas com o esforço empreendido para a realização de suas tarefas, neste caso consideradas proporcionais. De acordo com Rego (2000), a justiça distributiva focaliza o conteúdo dos resultados obtidos no processo de distribuição de recursos positivos ou negativos, é a justiça dos fins. Dentre os resultados alcançados estão salários, benefícios, promoção, sanções disciplinares, serviços, conceitos de desempenhos etc.

Apesar do inegável valor heurístico da teoria da equidade, haja vista a pleora de pesquisas experimentais que se sucederam à sua publicação, este conceito, de acordo com Assmar (1997), apresenta evidentes lacunas que têm sido alvo de críticas e propiciam espaço para outras concepções. Os autores Mendonça e Mendes (2005, p. 490) registram um breve relato de outros princípios de distribuição, que marcam um posicionamento de alternativa e de discordância em relação à equidade:

O “princípio da contribuição” estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua contribuição. O uso desse princípio requer que as contribuições feitas pelos participantes individuais possam ser acessadas. O “princípio da igualdade” parte do pressuposto de que todos devem receber o mesmo, sem necessidade de qualquer pré-requisito para a aplicação do princípio. O “princípio da necessidade” estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua necessidade. A aplicação do princípio requer que haja informações precisas sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais.

Vale a pena observar que os princípios da contribuição e da necessidade são baseados nos pressupostos da equidade e da proporcionalidade nas relações, pois tratam do critério da igualdade em relação às contribuições ou às necessidades das pessoas.

Apesar das contradições e das limitações da teoria da equidade para lidar com a diversidade e a complexidade dos indivíduos, este construto têm-se

sustentado como um conceito dominante no campo da justiça distributiva no mundo do trabalho. Entretanto, apenas os resultados não são suficientes para garantir o sentimento de tratamento de justo. Outros fatores interferem na percepção de justiça. É o caso dos procedimentos que orientam a distribuição de resultados, como será abordado, logo a seguir.

2.2.3 Percepção de justiça procedimental

As pesquisas sobre o conceito de justiça distributiva, baseada na teoria da equidade, evidenciaram suas limitações para predizer e explicar as diversas reações dos indivíduos frente às percepções de injustiças no ambiente organizacional e suas múltiplas dimensões (SIQUEIRA, 1995). A restrição do poder explicativo para as reações negativas às injustiças percebidas reside na concentração dos fatores limitados à quantidade e à distribuição das recompensas, desconsiderando os aspectos sociais inerentes e as condições nas quais sucede os processos de alocação das recompensas, independentemente de serem consideradas justas ou injustas.

O conceito de justiça distributiva, ao considerar apenas o interesse do indivíduo sobre os resultados alcançados, revelou sua incompletude para dar conta do fenômeno e deixou espaço para o florescimento de novas concepções de justiça organizacional. A justiça procedimental ou processual vem suprir esta lacuna, pois considera os processos e os critérios utilizados nas decisões sobre a definição dos resultados e de distribuição de recompensas.

Em consonância com as propostas de Rawls e utilizando a mesma denominação, Thibaut e Walster (1975, *apud* GOMIDE JR, 1999) introduziram no âmbito da Psicologia Social o termo “justiça dos procedimentos”.

A justiça processual, nas considerações de Mendonça e Mendes (2005, p. 491), parte do princípio de que os procedimentos têm por finalidade simplificar e regular trocas cooperativas, garantindo-lhe coerência e sustentabilidade, e minimizar os efeitos dos conflitos intra ou intergrupais.

A justiça procedimental, conforme Rego (2002), focaliza o processo que se verifica durante a tomada de decisão e na implementação dos resultados

alcançados. Seu objeto de análise são os meios utilizados para a consecução dos fins alcançados. Por esta característica, também é conhecida como a “justiça dos meios”.

Caso os critérios e procedimentos utilizados no processo de apuração e distribuição de recompensas forem percebidos como justos, sobretudo se forem participativos, os indivíduos se tornam mais tolerantes à recepção de resultados desfavoráveis, pois tendem a reconhecer mais a sua responsabilidade pelo retorno obtido (THIBAUT e WALKER, 1975 *apud* SIQUEIRA, 1995).

Certo de que a vivência de procedimentos justos proporciona aos indivíduos maior responsabilidade e identificação com os resultados realizados do que em situações nas quais os procedimentos são percebidos como injustos, Leventhal (1980 *apud* SOUSA, 2005) formulou um modelo de justiça processual, com desiderato prescritivo, onde enumera seis princípios básicos:

- Consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo, de forma que os mesmos critérios sejam adotados independentemente das pessoas a serem envolvidas e das situações pontuais;
- Ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam as decisões. Estes dois primeiros princípios se referem aos atributos da impessoalidade e do profissionalismo;
- Veracidade das informações disponíveis aos indivíduos envolvidos pela decisão. O acesso livre às informações abrangentes e precisas garante transparência e credibilidade ao processo;
- Representatividade dos envolvidos no processo decisório, de forma que os seus valores e interesses sejam considerados. A participação gera identificação e compromisso com os resultados;
- Manutenção de padrões éticos no que se refere aos valores morais;
- Possibilidade de correção e modificação das decisões injustas. Este recurso garante confiabilidade ao sistema de decisões.

O conjunto destes princípios orientadores dos processos decisórios, se internalizados pelos gestores e aplicados nas práticas organizacionais, podem contribuir efetivamente para melhorar os padrões de justiça procedimental. Aqui fica evidenciado que tanto é importante a proporcionalidade dos resultados distribuídos quanto é a fase dos procedimentos de formulação de critérios, de avaliação de

desempenho e de resultados, que antecede a distribuição.

Outro aspecto relevante em justiça organizacional é a interação dos decisores com os empregados afetados pelas decisões de distribuição de resultados. Este relacionamento interpessoal e comunicacional constitui a terceira dimensão de percepção de justiça, a seguir exposta.

2.2.4 Percepção de justiça interacional

A literatura produzida, a partir de pesquisas empíricas, no fim dos anos 80, começou a registrar que havia outros fatores relevantes, além dos procedimentos e da equidade, que interferiam na percepção de justiça organizacional. Verificou-se que a forma de implementação e a comunicação da decisão são igualmente importantes para a sensibilidade dos indivíduos em relação à justiça. A justiça interacional focaliza a qualidade das relações sociais que ocorrem entre o indivíduo afetado por decisões e os gestores.

Nas palavras de Omar (2006, p. 208):

A justiça interacional está associada à qualidade do tratamento interpessoal verificado entre os gestores que tomam as decisões e os empregados atingidos por suas decisões. Equivale ao “lado humano” das práticas organizacionais, ou seja, ao modo como os detentores do controle das recompensas e dos recursos se comportam durante as relações com os subordinados. Refere-se às formas de tratamento quanto ao respeito, dignidade, justificativa coerente, transparência, fornecimento de informações, dentre outras.

Da trinca de dimensões de justiça organizacional, a mais sujeita a controvérsias e a propostas de revisão tem sido a interacional. Nesta linha de discussão revisionista, o estudo de validação do construto, realizado por Colquitt (2001) reportou sólidas evidências em favor do modelo proposto por Greenberg, em 1993, com uma taxonomia de quatro classes de justiça. Em função de novo modelo tetradimensional, os elementos sociais presentes na percepção interacional se desdobraram nas chamadas justiça interpessoal e justiça informacional. A primeira inclui a sensibilidade social concernente ao grau com que o gestor adota um tratamento digno e respeitoso em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas. A segunda consta das informações e explicações a respeito

das decisões tomadas, em termos de clareza, oportunidade e abrangência. No primeiro caso, espera-se que o tratamento justo seja harmonioso com a auto-estima dos envolvidos, eleve as percepções de justiça, aumente o grau de aceitação das decisões e suscite outros tipos de reações positivas por parte dos empregados. No segundo caso, presume-se que as explicações e justificativas tornam as decisões mais transparentes, eliminem as especulações infundadas e atenuem as reações negativas dos empregados às percepções de injustiças ou minimizem as respostas adversas aos aspectos desfavoráveis dos resultados obtidos.

Omar (2006, p. 208) aponta que, desde o seu surgimento como dimensão independente, a justiça interacional tem suscitado polêmicas entre os estudiosos. A distinção entre a justiça procedimental e interacional não é uma questão pacífica entre os pesquisadores. Embora a importância do construto da justiça interacional seja amplamente reconhecida, a divergência sobre sua autonomia tem pontuado o debate. A polarização ocorre entre os que defendem sua qualificação limitada a um componente não estrutural da justiça procedimental e os que propugnam o entendimento de sua natureza independente. Um dos posicionamentos favoráveis à autonomia do construto se ancora no argumento de que há necessidade de separar e interpretar os procedimentos e as respectivas implementações (BIES, 1986 *apud* REGO, 2001, p. 122). A lógica subjacente desta proposta se vale da afirmativa de que a operacionalização dos procedimentos organizacionais geram interações sociais entre superiores e subordinados, que elicia resultados.

Algumas evidências empíricas têm apontado para uma intercessão entre os dois construtos, como:

- Algumas estruturas fatoriais não distinguem as duas dimensões;
- Os componentes estruturais e interpessoais, freqüentemente, denotam inter-relações fortes;
- As duas dimensões denotam poderes explicativos similares para a variável critério.

Diante de tais similitudes, por conseqüência alguns autores têm convergido para a posição contrária à autonomia da dimensão interacional (CROPANZANO e GREENBERG, 1997 *apud* SOUTO e REGO, 2003).

Contudo, Rego e Souto (2003) ponderam que não podem ser ignoradas as demonstrações empíricas sugerindo que as facetas procedimental e interacional exercem efeitos diferentes sobre diversas atitudes e comportamentos dos membros

organizacionais.

Enfim, embora seja consensual a distinção e a autonomia entre as dimensões distributiva e procedimental, o mesmo não ocorre entre as vertentes interacional e procedimental por conta da existência duma zona cinzenta que embaralha seus limites e divide pesquisadores quanto à autonomia da primeira. Há, portanto, uma necessidade de realização de novas pesquisas para elucidar esta questão.

Embora o conceito de justiça interacional passe por questionamentos, no debate acadêmico, em dois flancos, um que contesta sua autonomia e outro que propõe o seu desmembramento, o conjunto de publicações na área consagra e ratifica, predominantemente, a justiça organizacional como um construto tridimensional.

Diversas variáveis, no contexto organizacional, interferem no desenvolvimento das dimensões de percepção de justiça. Por outro lado, a justiça organizacional produz efeitos sobre outros fatores presentes no cotidiano do trabalhador. Nos próximos tópicos, há explanação das variáveis identificadas como antecedentes e daquelas categorizadas como conseqüentes.

2.2.5 Os antecedentes da justiça organizacional

Paralelamente às discussões de ordem teórico-conceitual, em torno da definição do construto, da especificação das suas múltiplas dimensões e de seus limites, a investigação neste campo de conhecimento tem se orientado, preferencialmente, para a identificação de seus principais antecedentes e conseqüentes, conforme assinala Omar (2006, p. 209).

Apesar de se constituírem uma preocupação central nas questões organizacionais, os julgamentos de justiça materializam-se mais freqüentemente sob determinadas condições mais críticas: quando as pessoas recebem resultados negativos; durante a constatação de que os recursos existentes são escassos; no curso do processo de comunicação e implementação de mudanças organizacionais; quando são visíveis as assimetrias de poder, criadas pela diferenciação de papéis dentro da organização (GREENBERG, 2001 *apud* ASSMAR e outros, 2005). Estas circunstâncias, se não no todo, mas em parte, estão presentes no cotidiano das

organizações. O que significa que a problemática da justiça, no contexto do trabalho, faz parte da realidade corporativa e não deve ser ignorada pela retórica gerencialista, pelas práticas de gestão e pelas formulações estratégicas.

Segundo Assmar e outros (2005, p. 446), os estudos dos antecedentes são um esforço dos autores no sentido ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, a pesquisa sobre justiça tem se estendido a diversos contextos organizacionais em busca dos elementos-chave que possam eliciar avaliações de justiça.

Sob esta ótica, os pesquisadores têm procurado identificar os fatores que são capazes de influenciar a formação de julgamentos de justiça distributiva, processual e interacional dos empregados.

De acordo com a autora, os achados, obtidos pelas diversas investigações levadas a efeito até o presente, registram e documentam que as mudanças organizacionais, a cultura consubstanciada nos sistemas de gestão, nas políticas e nas práticas organizacionais, comportamento dos líderes, organização e distribuição do trabalho, programas de treinamento, sistema de remuneração e benefícios, processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho profissional e processos disciplinares podem ser considerados antecedentes de percepção de justiça especialmente relevantes, evidenciando o grande alcance do valor da justiça no contexto do trabalho e sua estreita e contínua conexão com a vida organizacional.

2.2.6 Os conseqüentes da justiça organizacional

A investigação sobre os principais conseqüentes tem sido dominante no campo de estudos sobre justiça organizacional, conforme assinala Omar (2006, p. 208). Seu escopo, segundo a mesma autora, engloba prioritariamente as respostas atitudinais, afetivas e comportamentais orientadas, seja para um resultado específico ou o trabalho propriamente dito, seja para o supervisor ou a organização como um todo.

Os estudos de justiça organizacional, na visão de Rego (2000), têm levado a conclusões, reiteradas e muito consistentes, de que os trabalhadores são sensíveis

à justiça organizacional e, em resposta, apresentam diferentes atitudes e comportamentos no ambiente do trabalho. Nos estudos de justiça distributiva, conforme aponta o autor, verificou-se que os indivíduos, que consideram injustos os resultados recebidos, podem desenvolver reações distintas daquelas esperadas e conceituadas como adequadas pela organização. Como, por exemplo: insatisfação, resistências a decisões gerenciais, atitudes anti-sociais, pior desempenho individual, *turnover*, absenteísmo, menor incidência de comportamento extrapapel e aumento de críticas à organização.

Da Silva e outros (2004), no trabalho que investigam a correlação entre justiça organizacional e a síndrome de *Burnout*, tornam patente a influência da percepção de justiça sobre o estresse ocupacional e para o fato de que a relação entre estas duas variáveis merece ser mais estudada.

As pesquisas sobre as variáveis com poder preditivo do desempenho no trabalho encontraram significativa correlação no conceito de justiça distributiva, conforme assinala Gomide Jr. (2002). O autor enfatiza que há, praticamente, um consenso sobre a influência da percepção de justiça distributiva sobre o desempenho. Empregados que consideram justas as recompensas recebidas por seus esforços empreendidos, respondem com melhores desempenhos no trabalho.

No caso da justiça procedimental, a qual representa o grau em que o superior adota tratamento digno e respeitoso, as evidências (GREENBERG, 1993 *apud* REGO, 2004) empíricas sugerem que, quando este tratamento é percebido pelos subordinados, a frequência de aceitação das decisões aumenta e várias reações positivas emergem.

Rego e Souto (2004a) comentam que os indivíduos, quando experimentam percepções de justiça procedimental ou interacional elevadas com certa continuidade, desenvolvem laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança na organização e nos seus decisores. Nestas condições, se sentem mais valorizados sob o aspecto emocional, intelectual e mais dispostos a fazer além do que é esperado. Com relação ao comprometimento instrumental, afirmam os autores, a percepção de justiça tende a se correlacionar nula ou negativamente.

Do ponto de vista do papel exercido pela justiça distributiva, é verossímil admitir que o indivíduo responda com uma redução dos seus comportamentos de cidadania organizacional, quando se sente vítima de iniquidades desfavoráveis no trabalho (REGO, 2002, p. 40). Acrescenta o autor:

As percepções positivas de justiça suscitam uma redefinição das relações de trocas entre empregadores e empregados. Mais precisamente as trocas econômicas dão lugar as trocas sociais. Nestes termos, a reciprocidade a que o empregado se sente obrigado deixa de ser alimentada exclusivamente pela execução das obrigações formais e passa a abranger a obrigação de responder com comportamentos extra-papel.

Colquitt e outros (2001), ao realizar uma meta-análise em 183 estudos publicados sobre justiça no trabalho, procederam a investigação sobre correlações entre suas dimensões e satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho das organizações. Os resultados registraram alta correlação entre satisfação no trabalho e as três dimensões. Em relação a comportamentos de cidadania organizacional, verificou-se correlação moderada com justiça distributiva e processual. A correlação com desempenho organizacional mostrou-se elevada em relação à justiça processual, moderada em referência à distributiva e fraca em alusão ao fator interacional.

O trabalho de Kim & Mauborgne (1997 *apud* SOUTO e REGO, 2003), relacionando justiça e desempenho, destacou-se pelo fato de levantar evidências de que as facetas da justiça induzem efeitos diferenciais nas reações dos membros organizacionais, gerando conseqüências distintas sobre a *performance* individual e o próprio desempenho da corporação. Os autores, além de colocar em evidência a relação entre justiça e desempenho, enfatizam a necessidade de se dedicar especial interesse e esforço, no ambiente administrativo, às diferentes dimensões da justiça.

Na maioria das vezes, os gestores preocupam-se prioritariamente com a justiça distributiva, relegando, em segundo plano, a justiça dos processos e das interações entre os agentes organizacionais. Souto e Rego (2003) comentam que os dois autores sugerem, com muita propriedade, que as empresas precisam desenvolver uma compreensão mais integral de justiça organizacional para aperfeiçoar o seu tirocínio neste campo, sob pena de as organizações não ultrapassarem os patamares medianos de desempenho.

Neste estudo, como o foco da pesquisa visou à investigação dos efeitos de remuneração e benefícios sobre percepção de justiça e de ambos as variáveis em relação às dimensões do comprometimento organizacional, na pesquisa de campo utilizou-se questionário com seis questões, validado por Mendonça e outros (2003), como instrumento para operacionalização de uma *survey*, entre os funcionários

envolvidos, para levantar apenas a dimensão de percepção de justiça distributiva.

Na seção seguinte, apresenta-se uma descrição conceitual de um dos principais antecedentes da justiça distributiva: os sistemas de recompensa, que abrange remuneração e benefícios, que é uma das importantes variáveis do trabalho de campo.

2.3 SISTEMAS DE RECOMPENSA

Com relação ao argumento da mudança, Coopers e Lybrand, fazem a seguinte ressalva:

Talvez o maior lugar comum de qualquer livro no campo de administração e negócios hoje seja, justamente, começar dizendo que o mundo mudou, portanto..., por todos os lados, vemos livros defendendo que, em função das transformações pelas quais o mundo passou, precisamos de alguma coisa nova qualquer. O argumento é usado para legitimar todo tipo de novidade, desde um novo sistema de controle de produção até a última panacéia administrativa. A recorrência e a insistência desse tipo de mensagem podem acabar banalizando um fato inquestionável: o mundo realmente mudou. E ele mudou a tal ponto que boa parte das organizações está sendo levada a rever os preceitos que construímos em um contexto anterior. (COOPERS e LYBRAND, 1999, p. 48).

É exatamente em um contexto de transformação das relações de trabalho, onde se verifica a emergência ou disseminação de conceitos como *empowerment*, capital intelectual, aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências, avaliação 360°, achatamento de estruturas, jornadas flexíveis *etc.*, que a área de recursos humanos foi demandada pelas circunstâncias a se renovar e reorientar sua gestão.

Iniciado nos anos 80 e ainda em curso no cotidiano das organizações, este processo traz em seu bojo a proposta dum alargamento do foco de atuação da administração de recursos humanos. Até então confinada num gueto burocrático, restrito a procedimentos e processos, a área de RH foi provocada a se capacitar para participar do planejamento e realização da estratégia. Põe-se em curso a transição da visão micro, de setor interno, para visão macro da organização. Os gestores de RH são demandados a desempenhar um papel relevante no proscênio das grandes decisões. Por isso, são exigidos a conhecer o negócio, a compreender a estratégia organizacional, a influenciar na sua formulação e a implementar ações, na área de pessoal, alinhadas com a visão, a missão e que contribuam efetivamente para o aumento da competitividade e da eficácia operativa do empreendimento.

Neste sentido, Marras (2001) aponta que a administração de recursos humanos em seu tirocínio mais moderno deve manter estreita ligação com o

planejamento estratégico organizacional para sintonizar as políticas e diretrizes de RH com as grandes questões e introduzir medidas e ações consentâneas com o alcance dos resultados organizacionais, através de maiores índices de qualidade, produtividade no trabalho e inovação alavancados pelo desempenho humano. Pode ainda introduzir mudanças culturais, redesenhando valores e crenças, compartilhados entre empregados e empresa, propiciando ambientes participativos e comprometimento com objetivos comuns.

Um dos pilares da administração estratégica de recursos humanos é o sistema de recompensa que, quando estruturado considerando o mercado de trabalho e em alinhamento com a estratégia, pode contribuir para a eficácia organizacional. Conforme Wood e Picarelli (1999), sistema de recompensa estratégico é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração e benefícios. Que deve funcionar como fator de satisfação para os empregados e como uma mola propulsora de resultados para a empresa.

Para Albuquerque (1999), as políticas de remuneração devem ser competitivas no mercado de trabalho, preservar a flexibilidade, manter a equidade interna e os incentivos por resultados aplicados na base grupal e não individual.

Claro (2004, p. 23) realça que as várias formas de remuneração têm aumentado devido à necessidade de encontrar maneiras criativas de fortalecer o vínculo entre as empresas e seus empregados. Entretanto, Hipólito (2001, p. 75) adverte que a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que gere capacidade de atrair e reter talentos e, ao mesmo tempo, reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico. E conclui, afirmando que, embora a remuneração não seja um forte determinante do comprometimento, a ausência de coerência remuneratória pode gerar o seu oposto, o não-comprometimento.

Milkovich e Boudreau (2000) entendem que remuneração é o retorno financeiro, os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento numa relação de trabalho.

Na visão de Coopers e Lybrand (1996), os sistemas de recompensa estão organizados em quatro blocos:

- Base da remuneração – formada pelas remunerações funcional e por habilidades e competências;
- Salário indireto – trata-se da quantificação dos benefícios concedidos;

- Remuneração por desempenho – composto pela remuneração variável e pela participação acionária;
- Formas especiais de recompensa – que são consideradas as alternativas criativas de reconhecimento.

De um modo geral os sistemas de recompensas variam em torno de dois eixos: o montante dos valores distribuídos, que podem ser variáveis ou fixos; e a natureza valores distribuídos, que podem ser dinheiro, serviços de saúde, lazer etc. O termo valor se refere, em sentido amplo, aos direitos que importam, ao mesmo tempo, em custos para a empresa e em benefícios para o empregado, concedidos em razão do resultado de seu trabalho.

Para Hipólito (in FLEURY, 2002), os componentes do sistema de recompensa estão assim distribuídos:

- Remuneração fixa ou salário – trata-se da parcela fixa da remuneração paga regularmente (remuneração funcional, remuneração por competência e remuneração por habilidade);
- Remuneração variável – atrelada ao acompanhamento da *performance* / desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados (participação nos lucros, remuneração por resultados e participação acionária, *stock options*);
- Remuneração indireta – consiste em mecanismos que procuram satisfazer às necessidades básicas e de suporte dos trabalhadores e seus familiares. Com o tempo, transformaram-se numa ferramenta de atração e retenção de pessoas talentosas (benefícios).

A diferença entre as abordagens dos dois autores é que Coopers e Lybrand acrescentam um quarto componente no sistema de remuneração: as formas especiais ou criativas de recompensa. Estas se referem às soluções personalizadas e que visam a reforçar comportamentos desejados como empreendedorismo, iniciativa ou inovação, por exemplo. Conforme Coopers e Lybrand (1996), os principais reforçadores de comportamento são os de natureza social, simbólicos, relacionados ao trabalho e financeiros. Eles são dirigidos aos empregados, episodicamente, para reconhecer as realizações específicas.

Seguindo a tipologia proposta por Hipólito, a seguir são apresentadas as modalidades mais relevantes e freqüentes de remuneração, de modo a exibir um

quadro diversificado em modalidades de recompensas.

2.3.1 Remuneração fixa

A remuneração fixa é a estratégia mais conservadora de remuneração. Nela há uma maior previsibilidade das recompensas percebidas pelos empregados e dos custos por parte das empresas. Esta tipologia abarca a remuneração funcional, a mais comum e tradicional forma de remuneração, a remuneração por competências e a remuneração por habilidades. Estas duas últimas são instrumentos inovadores presentes nas modernas práticas da gestão estratégica de recursos humanos.

Remuneração funcional – A remuneração funcional, na visão de Flannery e outros (1996), é a mais arraigada nas decisões de RH porque a cultura voltada para funções é mais antiga e consolidada. De acordo com Wood e Picarelli (1999), a remuneração funcional ou remuneração por cargo é a forma mais tradicional e utilizada com maior frequência pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda a maior parcela do *mix* de remuneração. Para os autores, existem três razões para a dominação deste tipo de remuneração, que se dá em forma de salário. A primeira é que este tipo é um componente indispensável na implantação de uma arquitetura de cargos e salários. A segunda é que este tipo de remuneração é mais fácil de manejar no sentido da busca da equidade externa. E, por fim, possibilita a equidade também no plano interno. Seus elementos principais são: descrição de cargos, avaliação de cargos, faixas salariais, política salarial e pesquisa salarial.

O elemento básico determinante para o dimensionamento da remuneração, na modalidade funcional, é o conteúdo do cargo em termos de atividades, responsabilidade e complexidade, não sendo considerado o indivíduo que o ocupa.

O tempo como fator de remuneração é uma prática que se tornou anacrônica porque sua experiência mostrou que pode gerar como resultado indesejável a acomodação do empregado e não estimula a realização de incrementos de resultados. Este critério é inexistente nas empresas privadas, mas ainda é utilizado em instituições militares e órgãos públicos. Estados mais modernos, que adotaram uma nova gestão pública com a profissionalização do servidor estatal, também já

abandonaram esta prática, substituindo pelos critérios de metas e resultados, mérito profissional e desempenho, como a Austrália e Nova Zelândia, por exemplo.

Vaz (2002, p. 70) sustenta que é importante diferenciar o salário relativo do salário absoluto. O primeiro é definido pela percepção do empregado em relação aos outros. O salário absoluto ou nominal é aquele expresso nos contratos de trabalho. Do ponto de vista da empresa, o salário relativo define o posicionamento em relação ao mercado. Os empregados tendem a se preocupar mais com o salário relativo do que com o absoluto. É no salário relativo que os empregados concentram sua avaliação de equidade interna e externa.

Remuneração por competência - Na visão de Durant (1998 *apud* RIBEIRO e outros, 2003, p. 140), o conceito de competência individual envolve uma tríade formada por conhecimentos, habilidades e atitudes, acrescentando aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. A competência, para o autor, é considerada como um conjunto de insumos necessários ao desempenho eficiente do indivíduo.

Outros autores têm uma concepção diferente daquela expressa por Durant. Entre eles estão Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Guimarães (2002), que entendem que é indispensável associar à competência a ação ou o desempenho observável.

A remuneração por competência, conforme Ribeiro e outros (2003, p. 141), constitui um dos elementos da gestão baseada em competências, sendo uma alternativa para sistemas mais dinâmicos e menos hierarquizados. Refere-se a pagamentos e gratificações por competência. Sua principal característica está na mudança de orientação da função para a pessoa.

A sustentação da abordagem de remuneração por competência está fortemente lastreada no conceito de capital humano e no processo de aperfeiçoamento contínuo dos empregados. Para viabilizar sua implantação é necessário, previamente, estabelecer avaliação de desempenho por competências.

Para Coopers e Lybrand (1997), a remuneração por competências é adequada para empresas com projeto organizacional avançado, estrutura horizontalizada, equipes autogeridas e liderança participativa.

Ribeiro e outros (2003, p. 142) assinalam que, se o modelo de remuneração adota o entendimento de competência como insumo (*input*), conforme defendido por Durant, tende a tornar-se mais parecido com a remuneração funcional. Por outra hipótese, caso se adote a concepção de competência como produto ou desempenho

real (*output*), conforme Fleury e Fleury (2001), o modelo assume características de remuneração por resultados. A autora considera adequado, de acordo com as circunstâncias, que seja utilizado uma tipologia com as duas concepções.

Uma das atividades principais na implantação desta modalidade é o processo de mapeamento das competências necessárias à eficácia operacional nas diferentes áreas da empresa, considerando seus clientes, fornecedores, seus produtos, atividades e processos. Uma vez identificadas as competências, definem-se os critérios de avaliação e a fórmula de remuneração. A complexidade fica por conta da subjetividade no processo de observação de algo tanto intangível como as competências. Talvez, por esta razão, Brandão e Guimarães (2002) propõem a vinculação ao desempenho observável.

Nesta tipologia, a avaliação comparativa pelos empregados, salário relativo, é mais difícil porque os termos de comparação são dispersos e variados, gerando informações difusas e menos transparentes. Para a pesquisa de mercado, a empresa também encontra maiores obstáculos para sua realização.

Remuneração por habilidade – Para Wood e Picarelli (1999), no sistema de remuneração por habilidade não existe mais a ligação direta com o cargo exercido pelo empregado. Existe, na realidade, um vínculo com a pessoa que o exerce. A base de remuneração passa a ser o composto de habilidades certificadas que o indivíduo possui.

Wood e Picarelli (1999) descrevem os componentes do sistema de remuneração por habilidade como:

- Blocos de habilidades – a base para a remuneração é a habilidade ou bloco de habilidades. As habilidades são definidas de acordo com o contexto de cada empresa e a partir da complexidade e dos processos que compõem cada função;
- Carreiras – nos sistemas por habilidades, a progressão de carreira tende a ser horizontal. O funcionário evolui através da expansão de sua base de certificações de habilidades, dentro de cada bloco, sendo gratificado pelo esforço em adquiri-las, sempre condicionadas às necessidades do time e da organização;
- Avaliação salarial – a comparação com a remuneração praticada pelo mercado é mais complexa. Uma alternativa é agrupar habilidades características de determinado cargo e compará-lo com os similares do

mercado;

- Evolução salarial – o vetor de crescimento da folha é o próprio sistema de habilidades. Quando são agregadas novas ou mais habilidades ao sistema, provoca-se um impacto positivo nos salários individuais e aumento nos custos de pessoal;
- Treinamento e desenvolvimento – as ações de capacitação são a base do sistema. Os funcionários tendem a se interessar e a demandar mais treinamentos;
- Certificação de habilidades – é o componente mais importante do sistema. É importante fazer avaliações dos funcionários periodicamente e após o treinamento com o propósito de certificar habilidades.

Claro (2004, p. 31) alerta que esta modalidade de remuneração é adequada somente em cargos operacionais e técnicos. Afirmar que não encontrou registros de aplicação em cargos gerenciais.

A inconsistência desta modalidade, possivelmente, esteja na concentração do objeto de avaliação e remuneração, restrito ao aspecto cognitivo do trabalho, sob a forma de habilidade ou conhecimento, desprezando os fatores atitudinais e comportamentais, que são os que produzem, efetivamente, os resultados.

2.3.2 Remuneração variável

A remuneração variável, também denominada por remuneração estratégica, apesar de muito antiga em outros países, no Brasil ainda está envolvida por ares de modernidade e sua prática tem *status* de ação inovadora. Esta categoria pressupõe um conjunto de indicadores em interação com o negócio, estratégia e mercado. Considera o estabelecimento de desafios e a avaliação do grau de atingimento dos objetivos. Compara o resultado esperado com o realizado, remunera proporcionalmente e analisa as razões dos desvios.

Para Xavier e outros (1999, p. 35), “a remuneração variável compreende um sistema de remuneração por resultado cuja premissa básica para o reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados”.

A remuneração variável, proporcional às contribuições, surgiu nas empresas

estadunidenses, suportada pelo reconhecimento através do mérito, valor típico e secular da cultura norte americana.

A remuneração variável, quando estabelecida na forma individual e intensiva, tende a tornar o ambiente interno mais competitivo e menos solidário, acentuando a postura individualista nas relações interpessoais e pode incentivar a flexibilização de valores éticos pelos vendedores, no afã de obter incrementos remuneratórios, na relação negocial com os consumidores.

Para Stoner e Freeman (1982), os programas de recompensas e incentivos contribuem para implementação de estratégia e, ao mesmo tempo, servem para moldar o comportamento individual e grupal.

As modalidades de remuneração variável são: participação nos lucros, remuneração por resultados e participação acionária. Suas bases de remuneração podem ser o desempenho individual, desempenho de equipe ou desempenho da organização, conforme a modalidade e política da empresa (COOPERS e LYBRAND, 1996).

Participação nos lucros - Prado (2001) faz considerações sobre a diferença entre lucro e resultado. Lucro é uma informação contábil decorrente das atividades operacionais, sendo publicado periodicamente no balanço. O resultado, de modo mais amplo, se refere às metas e aos objetivos de qualidade e produtividade, previamente estabelecidos com base em índices e indicadores de avaliação.

A participação nos lucros é uma das alternativas de remuneração variável. Consiste em distribuir aos empregados uma fração dos lucros líquidos de um dado período de operações ou exercício contábil. A participação nos lucros, no Brasil, está regulamentada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, denominada Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Esta lei trata da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas privadas e estatais. Estabelece, entre outras questões, que a fórmula e as condições de participação devem ser negociadas entre o conjunto dos empregados e o empregador, devidamente representados por suas respectivas instituições de classe.

Remuneração por resultados - A remuneração por resultados se faz usualmente pela combinação dum sistema de bônus com um placar de desempenho. Os recebimentos dos bônus são vinculados ao atendimento de metas ou objetivos, previamente estabelecidos para um determinado período. Além disso, faz parte do processo a elaboração, preferencialmente que seja de comum acordo,

de uma fórmula para traduzir os níveis de resultados alcançados em diferentes possibilidades de remuneração para os indivíduos ou grupos participantes.

Ao implantar um sistema de remuneração por resultados, as empresas buscam basicamente três objetivos, de acordo com Coopers e Lybrand (1996):

- Estabelecer um vínculo entre desempenho e recompensa, objetivando estimular os indivíduos e os grupos a buscarem a melhoria contínua;
- Compartilhar bons e maus resultados operacionais da empresa;
- Transformar custos fixos em custos variáveis.

Seus componentes essenciais são: fatores determinantes (metas e objetivos), indicadores de desempenho e formas de recompensa.

Conforme Vaz (2002, p. 85), há diversas modalidades de remuneração por resultados que podem ser utilizadas de acordo com diferentes estratégias:

- Bônus ou gratificações – são valores pagos periodicamente, em função do resultado obtido pela organização. Muito utilizado em grandes empresas e direcionado para os altos escalões, sendo por esta razão, discricionário;
- Comissão – trata-se da forma de remuneração alternativa mais antiga e tradicional. Muito utilizado para remunerar profissionais da área de vendas que atuam em ambiente interno ou externo. Tende a ter um foco individualizado. O usual é fixar um percentual sobre o volume de vendas como recompensa;
- Incentivos ou campanhas – modalidade de curta duração, utilizada principalmente para incrementar as vendas para o alcance de metas e objetivos preestabelecidos para atender demandas internas pontuais;
- *Gainsharing* – trata-se dum modelo que prevê a distribuição aos empregados de parcelas de resultados, gerados por aumento de produtividade, redução de custos, melhorias de condições e resultados de segurança do trabalho.

Para que a modalidade de remuneração por resultados tenha aplicação satisfatória, funcionando como uma alavanca de desempenho, é fundamental que as fórmulas de avaliação e premiação, as metas e os objetivos devam ser claramente entendidos, adequados ao contexto de mercado, desafiadoras e factíveis ao mesmo tempo e negociadas entre as partes interessadas previamente.

Participação acionária - A participação acionária é uma das alternativas de remuneração variável. Consiste na distribuição ou venda facilitada de ações ou

opções de ações, ao longo dos anos, aos empregados, conforme sua participação na geração de resultados da empresa.

Claro (2004, p. 31) considera a participação acionária como um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica por conta das dificuldades operacionais, decorrentes da legislação trabalhista e regulamentação do mercado financeiro. Ademais, é próprio deste tipo a ocorrência de uma defasagem entre a remuneração e a percepção de seus benefícios.

Os programas de participação acionária têm significativas diferenças das outras modalidades de remuneração variável. Enquanto as outras modalidades remuneram o empregado por um resultado obtido no curto prazo, a participação acionária oferece ao funcionário a co-propriedade da empresa, focando uma relação de longo prazo, cujos ganhos são imprevisíveis e sua realização depende de ordem de venda e das condições de preço no mercado bursátil.

Segundo a classificação de Coopers e Lybrand (1996), as principais formas de participação acionária são:

- Distribuição de ações – é a forma mais tradicional de participação acionária. Originalmente, ficava restrita aos níveis hierárquicos mais altos e era diretamente proporcional aos resultados da empresa;
- Venda de ações – trata-se da disponibilidade, para os funcionários, em condições especiais de pagamento, dum número limitado de ações. As empresas costumam também condicionar a venda à manutenção das ações por períodos que variam de dois a cinco anos;
- Opção de compra (*stock options*) – é um direito que a empresa concede a seus funcionários, garantindo-lhes a possibilidade de compra de ações a um preço prefixado, numa data futura, que geralmente varia de cinco a dez anos. Esta modalidade é muito utilizada por empresas nos Estados Unidos e direcionadas aos altos executivos;
- Ações virtuais – constituem uma modalidade ainda pouco conhecida no Brasil. Trata-se de concessão aos funcionários, do direito a ações ainda não existentes ou não disponíveis. Essa categoria é mais freqüentemente utilizada quando existe perspectiva de crescimento da empresa ou expansão dos negócios existentes.

Para Coopers e Lybrand (1996), as principais vantagens da participação acionária estão nos seguintes fatores:

- Aumento do comprometimento dos empregados, por meio da co-propriedade;
- Incentivo ao comportamento pró-ativo e de busca de ações de melhoria;
- Estímulo à colaboração e a esforços coletivos coordenados;
- Estabelecimento de estímulo a ações individuais, voltadas para o aumento do valor do negócio ou empreendimento.

A essência dos programas, baseados em distribuição de ações ou de opções de compra de ações, está no incentivo aos seus detentores para atuar agressivamente sobre o incremento do lucro contábil, principal variável que interfere, diretamente, na valorização das ações e, com isso, aumentar os seus próprios ganhos e, ao mesmo tempo, dos controladores, os maiores beneficiários. Esta avidez em produzir lucro a qualquer preço foi o estopim que fez eclodir uma sucessão de fraudes contábeis que vieram a público em 2001, nos Estados Unidos, tendo como pano de fundo o modelo de remuneração baseado em *stock options* aplicado aos altos executivos das corporações envolvidas (Enron, Cisco Systems, France Presse, WorldCom, Tyco e outras) que produziram lucros artificiais para aumentar o valor das ações na bolsa de valores e para auferir ganhos pessoais com o exercício das opções. Este episódio serviu para evidenciar fragilidades desta modalidade de recompensa e estimular revisões e precauções em sua utilização.

2.3.3 Remuneração indireta ou benefícios

Os benefícios sociais são compostos pelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, podendo ser financiados parcial ou totalmente pela organização, que fazem parte do salário indireto da remuneração total, recebida pelo trabalhador (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Quanto aos planos de benefícios, eles podem ser tradicionais (fixos) ou flexíveis. Conforme Coopers e Lybrand (1996), os benefícios, em sua configuração tradicional, são apresentados aos trabalhadores como pacotes fechados, sem a oportunidade de adaptá-los às suas necessidades. Os planos flexíveis, ao contrário, possibilitam aos empregados a opção de escolher, entre os benefícios oferecidos, aqueles que mais se ajustam ao seu perfil, condição familiar ou estilo de vida. Lessa

(2001, p. 61) destaca que tal flexibilização é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos.

Para Robbins (1999), o grande mérito do pacote flexível de benefícios é a possibilidade de atender necessidades específicas, gerar oportunidade de escolha para o empregado e prover atendimento personalizado, respeitando as individualidades.

Vale destacar que a modalidade flexível tende a ser mais eficiente e efetiva, na medida em que o próprio interessado participa da composição, indicando a opções de maior potencial de uso e dispensando as desnecessárias às suas condições vigentes, podendo rever suas escolhas no futuro.

Lessa (2001) informa que os benefícios são obrigatórios, quando previstos na CLT ou na convenção coletiva de trabalho, ou voluntários, quando concedidos por política da empresa. Dentre os obrigatórios por lei, encontram-se: licença maternidade, auxílio creche, exame médico periódico, médico do trabalho, auxílio-refeição, vale transporte. Os benefícios voluntários mais comuns são: adiantamento salarial, plano de saúde, assistência odontológica, auxílio educação, auxílio medicamento, cesta básica, previdência privada, cooperativa de crédito, dentre outros (PIZOLOTTO, 2000). Além destes, existem concessão de crédito, clubes de lazer e os benefícios em forma de afastamentos autorizados, como licenças e folgas.

Níveis hierárquicos mais elevados tendem a receber das empresas pacotes de benefícios diferenciados, com opções exclusivas, como um esforço para reter e atrair profissionais de alta qualificação e escassos no mercado.

Flannery e outros (1996, p. 248), enumeram nove princípios do sistema de remuneração dinâmico, que, segundo os autores, formam a base de qualquer estratégia de compensação bem-sucedida e são aplicáveis universalmente:

- Alinhe o processo de remuneração com a cultura organizacional, valores e objetivos estratégicos do negócio;
- Vincule o sistema de compensação às mudanças na organização;
- Posicione o programa de compensação como suporte eficaz de outras iniciativas de mudanças organizacionais;
- Integre remuneração com outros processos de gestão de pessoas;
- Democratize o processo de remuneração e incentive a participação;

- Desmistifique o sistema de remuneração, tornando o processo mais conhecido e mais aberto a contribuições;
- Meça resultados. Só é possível implantar remuneração por desempenho se houver um sistema de mensuração de resultados;
- Refine. Refine de novo. Refine uma vez mais. Melhore continuamente o sistema de remuneração;
- Seja seletivo e evite os modismos ao implantar ou mudar o sistema de remuneração.

Não obstante à diversidade de alternativas de recompensas, evidenciada por este breve estudo, novas soluções são criadas enriquecendo as possibilidades à disposição das organizações. Entretanto, é importante destacar que o composto de remuneração e benefícios adequado para cada empresa, que obviamente passa ao largo dos modismos e das panacéias, deve emergir de suas necessidades específicas, considerando sua cultura, seu posicionamento mercadológico e a realidade externa. Além disso, um sistema de recompensa deve ser engendrado em articulação e de forma harmoniosa com outros subsistemas de recursos humanos e com a estratégia corporativa, sem deixar de considerar as expectativas e possíveis respostas dos indivíduos usuários.

Nesta direção, Boyd (1992), ao tratar das barreiras ao comprometimento dos trabalhadores, aborda as disparidades existentes nas organizações, as quais ele tipifica em:

- Disparidade realidade / expectativa;
- Disparidade meta / realização;
- Disparidade compensação.

Esta última se refere à discrepância entre as compensações realmente recebidas e aquelas idealizadas e esperadas pelo indivíduo. Conclui que a persistência desta disparidade arrefece o impulso motivacional do empregado e transforma-se em obstáculo ao desenvolvimento do comprometimento na organização.

Este trabalho tem por propósito pesquisar a repercussão que remuneração e benefícios, concedidos de forma diferenciada a dois grupos de funcionários, que ocupavam o mesmo cargo e função, em uma mesma empresa, produzem sobre as respectivas médias de percepção de justiça distributiva e de comprometimento

organizacional. Esta situação, anômala em termos de práticas de RH, no mercado de trabalho, ocorreu em função de uma imposição legal, decorrente da publicação da Resolução nº 9, de 08.10.1996, expedida pelo Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE), que estabeleceu que os critérios de remuneração e os benefícios concedidos pelas empresas estatais se limitassem aos previstos na (CLT).

A empresa estatal que serviu de contexto da pesquisa cumpriu a obrigação prevista no diploma legal, mantendo a remuneração e os benefícios nas condições em que se encontravam, como direito adquirido, para os funcionários que estavam contratados e reduziu, às condições previstas na CLT, para os funcionários que seriam contratados depois da medida da CCE, a partir de 1998.

Ainda hoje são visíveis as diferenças dos critérios de remuneração e dos conjuntos de benefícios, concedidos aos funcionários que entraram na empresa antes e depois da edição desta regulamentação.

Esta situação, embora seja incomum e indesejável, sob o ponto de vista da gestão de recursos humanos, se constituiu numa rara e auspiciosa oportunidade para se investigar os efeitos de uma evidente assimetria de remuneração e benefícios, sobre a percepção de justiça distributiva e o comprometimento organizacional. Neste caso, o diferencial residiu na referência de comparação. Em condições normais, o empregado compara sua remuneração e benefícios com os praticados pelo mercado (remuneração relativa) ou com os de profissionais da própria empresa que ocupam outros cargos. Aqui a comparação se dá entre empregados que ocupam cargos iguais, desempenham atividades análogas, numa mesma empresa. Esta especificidade tende a gerar percepções mais precisas, porque são baseadas em informações abundantes, acessíveis e igualmente confiáveis.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo foram realizadas descrições dos diversos itens que compõem a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho. Nas três primeiras seções, foram descritos as hipóteses de trabalho, o modelo teórico de referência e o contexto em que foi realizada a pesquisa empírica. Nas três seções intermediárias, foram explicitados: a estratégia adotada, informações sobre população, amostra e sobre o instrumento utilizado. Nas duas últimas, foram apresentados os procedimentos de coleta de dados, informações sobre o corte temporal e quanto aos procedimentos de análise.

3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

A finalidade deste estudo é identificar as possíveis conseqüências sobre o comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva, causadas pela instituição e concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de funcionários de uma mesma empresa. A percepção de justiça distributiva, neste processo, assume duplo papel simultaneamente: como conseqüente, em relação à recompensa, e como antecedente, em relação ao comprometimento.

Os estudos sobre remuneração e benefícios, como antecedentes de percepção de justiça e comprometimento organizacional, baseiam-se, freqüentemente, em dados sobre as percepções dos respondentes que emitem suas opiniões tendo por referência dados difusos e vagos sobre a média do mercado de trabalho do mesmo segmento de atividade ou em relação a outros cargos de diferentes níveis de responsabilidades e complexidade da própria organização.

Na pesquisa empírica, o estudo destas correlações se realizou tendo por objeto dois grupos de funcionários de uma mesma organização, que ocupavam cargo igual, desempenhavam função idêntica, compartilhavam o mesmo ambiente de trabalho e que, em razão de um imperativo legal, recebiam remuneração e benefícios diferenciados. Os empregados participantes da pesquisa tinham ciência desta distinção de condições contratuais de trabalho. Os componentes de cada

grupo foram identificados pela data de contratação: os que entraram na empresa antes de 1998 constituíram o grupo pré-98; os que ingressaram a partir de 1998 formaram o grupo pós-98. Esta circunstância, que é uma excepcionalidade no mercado de trabalho, possibilitou percepções mais precisas e um estudo mais fidedigno desta variável e de suas relações.

Medeiros (2003) assinala que as práticas de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Para sustentar esta assertiva, usa o conceito de organização como sistema, dizendo que as práticas e políticas de recursos humanos estão em constante interação com o ambiente, fazendo parte de um sistema aberto, no qual a empresa está inserida, e buscam um objetivo comum a toda organização. De acordo com este ponto de vista, Huselid (1995, *apud* MEDEIROS, 2003) discrimina um conjunto de práticas que influenciam o desempenho dos indivíduos nas empresas: recrutamento e seleção, sistemas de recompensa, treinamentos e programas de promoção interna.

Procurando entender qual a repercussão das citadas influências das práticas de recursos humanos sobre atitudes e comportamentos no contexto do trabalho, mais precisamente sobre a relação de remuneração/benefícios com percepção de justiça distributiva e comprometimento organizacional, é que se estabeleceu as seguintes indagações como guia de estudo:

- Quais são os impactos provocados pela concessão desigual de benefícios e remuneração sobre o comprometimento organizacional e sobre a percepção de justiça distributiva expresso pelos funcionários que compõem os grupos pré e pós-98?
- Utilizando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), como se dá a composição dos vínculos afetivo, instrumental e normativo nos dois grupos de funcionários (pré e pós-98), considerando os efeitos de remuneração e benefícios e percepção de justiça?

Estes questionamentos, além de presidirem a realização deste estudo, serviram de base para se elucubrar algumas hipóteses da pesquisa empírica, cujas avaliações de veracidade constam no capítulo de conclusão.

A questão primordial está vinculada à interação de remuneração e benefícios, percepção de justiça distributiva e comprometimento organizacional. Assim, a primeira hipótese se posiciona afirmando que os indivíduos não são indiferentes ou insensíveis a esta prática de RH.

H1 – Remuneração e benefícios concedidos de modo diferenciado a grupos de funcionários distintos, de mesmo cargo/função da empresa, repercutem distintamente nas médias de percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional de cada grupo;

Caso a primeira hipótese venha se comprovar verdadeira, cabe questionar como se dá tal implicação. Considerando esta questão, as hipóteses de número dois e três respondem, assinalando que há uma correlação positiva entre o conjunto de remuneração e benefícios, percepção de justiça distributiva e comprometimento. Ou seja, para maiores benefícios e remuneração, mais elevada é a percepção de justiça distributiva e, em consequência, o empregado responde com comprometimento mais intenso.

H2 – O conjunto de remuneração e benefícios inferiores, concedido ao grupo de funcionários pós-98, relaciona-se negativamente com percepção de justiça distributiva e com comprometimento organizacional, gerando, como consequência, médias inferiores em relação ao grupo pré-98;

H3 – O conjunto de remuneração e benefícios superiores, concedido ao grupo de funcionários pré-98, relaciona-se positivamente com percepção de justiça distributiva e com comprometimento organizacional, gerando, como consequência, médias superiores em relação ao grupo pós-98;

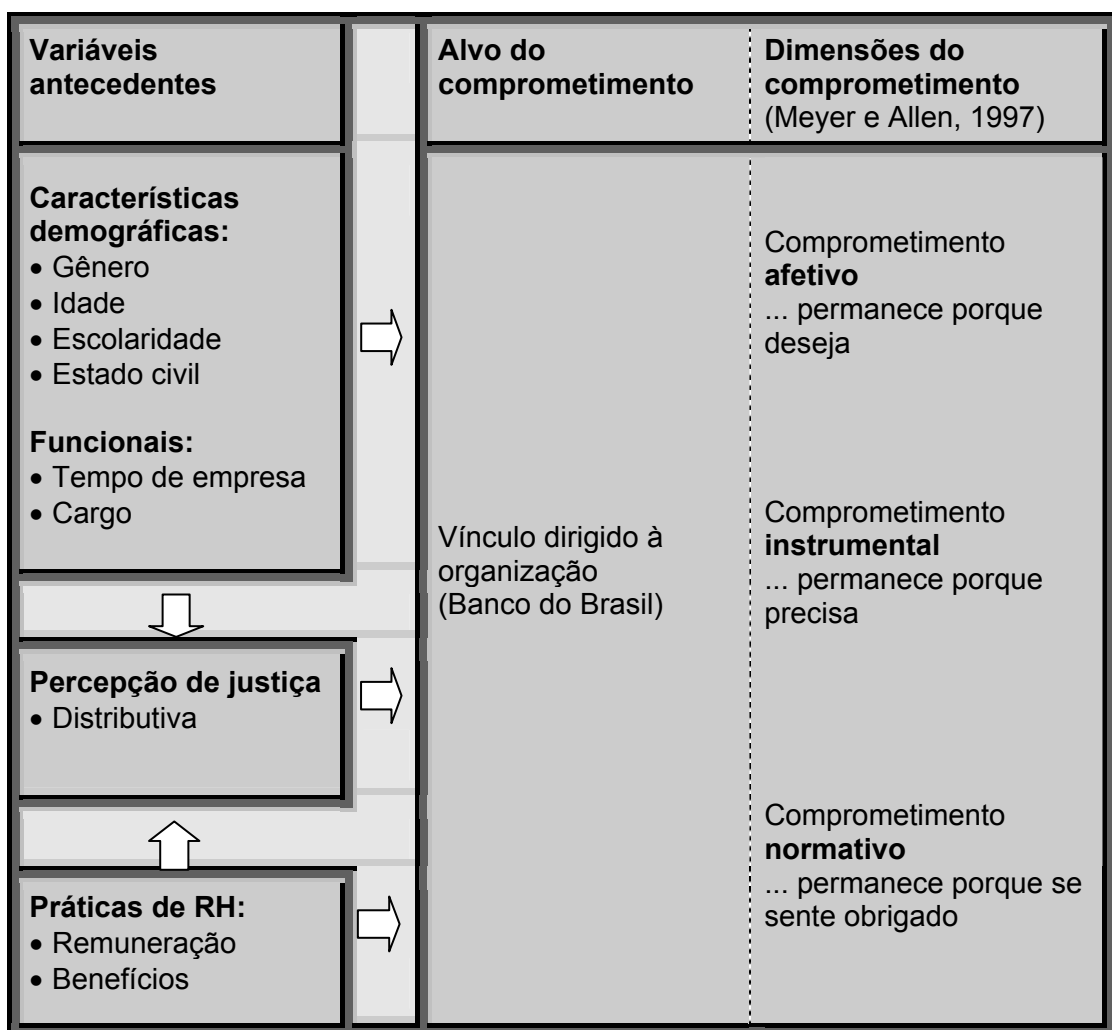
Por fim, a quarta hipótese faz uma afirmação sobre como se operam as relações de remuneração e benefícios, percepção de justiça distributiva com as bases do comprometimento organizacional, através das três dimensões propostas por Meyer e Allen (1997).

H4 – Há correlação positiva entre as variáveis remuneração/benefícios e percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento, sendo as mais intensas com os vínculos de natureza afetiva e instrumental, nesta ordem, e a menos vigorosa com o comprometimento normativo.

3.2 MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

Como referência teórica à formulação do modelo aplicado a esta pesquisa, conforme abaixo, foram utilizados o quadro elaborado por Mathieu e Zajac (1990, p.

174), que propõe a identificação e classificação dos antecedentes de comprometimento por agrupamentos, e a meta-análise de Meyer e Outros (2002, p. 22), especialmente o sumário das relações tendenciais das variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes com as três dimensões de comprometimento. No esquema proposto, as variáveis demográficas e funcionais, os conceitos de comprometimento organizacional, remuneração/benefícios e percepção de justiça distributiva estão ordenados e articulados da seguinte forma:



Quadro 6: O modelo teórico aplicado à pesquisa empírica

Matieu e Zajac (1990), ao tratar, em seu estudo meta-analítico, dos diversos fatores antecedentes preditores do comprometimento, descreveu e agrupou as variáveis em cinco conjuntos: características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo/líder, características organizacionais e de variáveis funcionais.

Meyer e outros (2002, p.22), em sua pesquisa sobre publicações na área, consideraram as seguintes categorias de variáveis antecedentes e suas respectivas relações com as dimensões:

- Afetiva - características pessoais, experiência no trabalho;
- Instrumental - características pessoais, alternativas e investimentos;
- Normativa - características pessoais, investimento organizacional, experiência de socialização.

De acordo com Medeiros (2003), todos estes grupamentos de variáveis foram abordados pela literatura brasileira.

O modelo proposto faz uma representação gráfica da inter-relação dinâmica, que se realiza, no contexto do trabalho, entre as características pessoais, funcionais, organizacionais e o processo de construção de vínculos no contexto do trabalho e suas diferentes dimensões. Dentre os cinco conjuntos de variáveis antecedentes, descritos por Matieu e Zajac, apenas dois não foram utilizados: relações com o grupo/líder e características do trabalho. O primeiro conjunto não foi abordado, considerando o escopo do estudo e os objetivos propostos. Já as características do trabalho não são um elemento diferenciador neste caso, pois os dois grupos estudados trabalham em agências bancárias, ocupam o mesmo cargo/função e desenvolvem atividades análogas. De mesmo modo, há aderência significativa ao quadro de categorias de antecedentes elaborado por Meyer e outros (2002).

Compondo as variáveis pessoais estão os itens: gênero, idade, escolaridade e estado civil. Nas funcionais estão presentes: tempo de empresa, tempo na unidade e cargo. Práticas de RH estão limitadas em remuneração e benefícios ou salários indiretos. Em percepção de justiça optou-se por levantar dados sobre sua dimensão distributiva, porque esta resulta da comparação que o indivíduo faz entre a aplicação de sua experiência, competência e esforço no trabalho e os resultados alcançados, tendo como referência os valores distribuídos a outros trabalhadores. Por isso, esta dimensão é mais sensível aos sistemas de recompensa e está mais convergente com os objetivos do estudo.

O modelo proposto tem por objetivo servir de esquema para verificação das possíveis relações das variáveis antecedentes (demográficas, funcionais, práticas de RH) com justiça distributiva e com o comprometimento organizacional, desvelando como se processam estas interações com suas diferentes facetas.

A tipologia de comprometimento organizacional operacionalizada no modelo

refere-se ao construto tridimensional elaborado por Meyer e Allen (1997), que é composto pelas perspectivas afetiva, normativa e instrumental.

Rego e Souto (2004a), lastreando-se na contribuição de diversos autores, enumeraram inúmeros antecedentes que apresentam maior poder explicativo sobre o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo. Dentre eles, citou liderança transformacional, receptividade às sugestões, apoio do supervisor e colegas, recepção de *feedback* sobre desempenho, suporte organizacional e percepção de justiça. Acrescentou que a maioria destes antecedentes tem correlação nula ou negativa em relação ao comprometimento instrumental. O modelo proposto aborda a interação entre comprometimento e percepção de justiça. Assim como o comprometimento, o construto de justiça organizacional também é tridimensional.

A percepção de justiça procedimental se refere ao processo decisório de concessão de recompensa ou reconhecimento. Ou seja, tem por objeto os meios e não os resultados obtidos. A perspectiva interacional tem como elemento constitutivo a percepção das relações sociais com os decisores, decorrentes das ações de comunicação e implementação, pelos indivíduos afetados pela decisão. A justiça distributiva decorre da percepção dos resultados alcançados em relação ao esforço empregado e a comparação com as recompensas obtidas por outros indivíduos.

Os estudos de Filenga (2003) a respeito do impacto da percepção de justiça sobre as dimensões do comprometimento organizacional, permitiram concluir, a partir dos resultados alcançados, que a justiça no trabalho constitui relevante antecedente do comprometimento, na medida em que manifestou consistente poder preditivo sobre o seu desenvolvimento. De acordo com Rego e Souto (2004a), a constatação de que as diferentes dimensões de percepção de justiça produzem efeitos dessemelhantes sobre as reações atitudinais e comportamentais dos indivíduos, autoriza o tratamento individualizado e autônomo de uma de suas vertentes, em particular. O modelo adotado propõe a utilização da dimensão distributiva porque seu antecedente principal é formado por remuneração e benefícios. As outras duas dimensões não foram utilizadas porque não fazem parte do escopo do estudo.

As variáveis demográfica, funcionais e organizacionais desempenham papel de duplo antecedente, sendo um exercido em relação ao comprometimento e outro em relação à percepção de justiça distributiva, que também passa por análise como

antecedente das dimensões do comprometimento.

3.3 O CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, empresa de economia mista, considerado o maior banco da América Latina nos critérios volume de ativos e quantidade de clientes. Sua estrutura é formada por 12.382 pontos de atendimento, distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento.

O Banco conta com a maior rede de auto-atendimento da América Latina, com mais de 40.000 terminais, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e em outros países (Estados Unidos, Portugal e Japão). No exterior, está presente em todos os continentes e em 21 países, com 37 unidades em funcionamento (agências, subagências e unidades de negócios). Através de convênios e parcerias com instituições financeiras internacionais, estende sua atuação para 160 países.

O Banco do Brasil, fundado em 1808, passou por diversas transformações, de grande envergadura, ao longo de sua história. A mais recente foi a traumática reestruturação implementada em 1995, que visou adequar sua estrutura de custos à incipiente conjuntura de inflação baixa inaugurada pelo plano Real, que inviabilizou a continuidade das receitas inflacionárias, que financiava a ineficiência dos bancos brasileiros. O plano se ancorou em quatro grandes linhas de ação: cortes de despesas de pessoal com a implementação de um PDV, investimento em tecnologias de informação, revisão do método de gestão e implantação de uma nova cultura orientada para competição de mercado e geração de resultados.

Neste lapso de tempo, o Banco passou por um choque de eficiência operacional de enorme magnitude. Em 1995, dispunha de uma força de trabalho de 119.000 funcionários para atender cinco milhões de clientes com baixo consumo de produtos e serviços per capita. Em dezembro de 2006, quando contava com 83.672 funcionários, sendo 4600 localizados na Bahia, o Banco atendia vinte e cinco milhões de clientes, mais intensivos em consumo de produtos e serviços. Esta proeza foi possível em decorrência dos elevados ganhos de produtividade angariados neste período, resultados de forte automação bancária, racionalização de processos e implantação de um novo modelo de administração e de negócios.

Por conta da adoção de estratégia de crescimento orgânico suportada por ações de redução de custos, postura mercadológica competitiva, investimento em tecnologia e presença dispersa no território nacional, o banco tem ocupado posição de liderança em diversos segmentos do mercado financeiro como: carteira de clientes, volume de ativos, total de crédito, montante de depósitos, administração de recursos de terceiros, capitalização, emissão e faturamento de cartão de crédito, financiamento ao agronegócio e ao comércio exterior, números de clientes usuários de serviços por Internet e celular. Nos segmentos em que não é líder no mercado nacional, quase sempre ocupa uma das três primeiras posições.

Em relação aos principais indicadores de avaliação na indústria financeira, o Banco encerrou o ano de 2006 com índice de eficiência¹ de 47,5% (DA / RO), de cobertura² de 112,9% (RPS / FOPAG), retorno sobre o patrimônio líquido (RSPL) de 32.1% e índice de Basiléia³ de 17,3%. Estes resultados, que ficaram posicionados acima da média do setor bancário nacional, além de expressar solidez financeira e eficiência operacional, demonstraram que as mudanças produziram os efeitos desejados, os quais eram tornar o banco mais competitivo e auto-sustentável.

Entretanto, os resultados globais do banco ressentem da ausência ou atuação tímida nos segmentos de financiamentos de compra de veículos, de imóveis e da amarra legal que tem impedido a implementação de estratégia de crescimento via aquisições de empresas que apresentam oportunidade de sinergia e complementaridade.

Observando a retrospectiva organizacional, de 1995 à atualidade, é notória a constatação de que os funcionários vivenciaram um ambiente de intensas e profundas mudanças, as quais repercutiram significativamente em suas relações com a empresa no que concerne às condições de estresse, à identidade cultural e aos vínculos psicológicos.

¹ O índice de eficiência refere-se à relação entre os montantes de despesa administrativa (DA) e de receita operacional. Avalia quanto da despesa é financiada pela receita. Quanto menor melhor.

² O índice de cobertura refere-se à relação entre os montantes de receita de prestação serviço (RPS) e despesa de folha de pagamento. Avalia quanto da folha é financiada por tarifas de serviços. Quanto maior melhor.

³ O índice de Basiléia mínimo exigido pelo Banco Central do Brasil (BACEN) é de 11%. Este indicador mede quanto do risco ponderado de crédito, de mercado e operacional é suportado pelo patrimônio líquido. Quanto maior for o percentual, melhor.

Neste período, o Banco passou por uma transição cultural aguda, partindo de uma fase autotélica, caracterizada pela primazia das variáveis endógenas, em que a gestão era direcionada à eficiência processual e a atuação mercadológica era parcimoniosa, empregando portfólio restrito de produtos e serviços. Para um novo posicionamento no qual o processo decisório visava conciliar responsabilidade social com estratégia de rápido crescimento e geração de resultados sustentáveis, implementando prática de marketing direcionado para realização de negócios, expansão e conquista de mercados, relacionamento e oferta diversificada de produtos e serviços a diferentes públicos e comunicação intensa.

No flanco interno, a relação entre gestor e equipe de trabalho, passou a ser pautada pela formulação de metas desafiadoras e cobranças por resultados e desempenho.

Neste ambiente, sobretudo estressante e instável, o comprometimento do funcionário com o novo posicionamento, a missão e a visão de futuro da Empresa se tornou mais precário, em face das quebras de contratos psicológicos. E, ao mesmo tempo, vital para a consecução dos ambiciosos objetivos consignados na estratégia corporativa, considerando a dependência essencial e insubstituível do fator humano para a edificação dos resultados organizacionais. Sobre a importância do comprometimento, Rego e Souto (2004) pontuaram que as organizações inseridas em ambientes competitivos e turbulentos necessitam cada vez mais do comprometimento de seus colaboradores. Em outras palavras, precisam que seus membros denotem amor à “camisa”, espírito de entrega, capacidade adaptativa e orientação para elevados desempenhos.

Outro fato relevante, ocorrido na história recente do Banco foi o efeito da publicação da Resolução de nº 09, de 08 de outubro de 1996, pelo Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - CCE, que obrigava as organizações, sob seu controle, a limitar a concessão de remuneração, vantagens e benefícios, nos contratos de trabalho, ao mínimo estabelecido na Constituição Federal e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Adaptando-se à Resolução, o Banco manteve inalteradas as condições de remuneração e benefícios, anteriores à norma, aos empregados já contratados, mas sem acrescentar novos valores. Para os novos empregados, contratados a partir de 1998, criou uma nova carreira, com tabela salarial específica e quadro de benefícios trabalhistas de acordo com o mínimo legal previsto.

Esta medida provocou uma clivagem no quadro de funcionários do Banco, cindindo-o em dois grupos caracterizados pelo período de contratação: os pré-98 e os pós-98. Atualmente, o grupo dos funcionários pós-98 já representa mais da metade de todo o quadro da empresa de, aproximadamente, 86.000 pessoas.

Desde então, a isonomia entre os dois segmentos está sempre presente na pauta de reivindicações e se converteu em uma das principais bandeiras do movimento sindical dos bancários, em todas as negociações de dissídio coletivo da categoria.

Este é um tema candente para a mídia sindical, que o aborda com destaque nos diversos instrumentos de comunicação e nas campanhas salariais. O fato de estar constantemente na ordem do dia das publicações sindicais serve para dar visibilidade ao tema e contribui para alimentar a percepção de tratamento diferenciado pelos funcionários envolvidos.

Sob o aspecto da remuneração, a discrepância entre o grupo dos funcionários pré e pós 98 é mais sensível nos postos operacionais de escriturários e caixas, que mantêm a remuneração básica. Os funcionários comissionados recebem remuneração adicional pela complexidade e responsabilidade do cargo. Por isso, tendem à equiparação em remuneração, mas mantendo a diferença nos benefícios.

Por serem mais perceptíveis as diferenças de remuneração e benefícios entre os funcionários pré-98 e pós-98, que ocupam as funções de escriturários e caixa, é que se escolheu estes dois segmentos ocupacionais como público-alvo da pesquisa para se investigar a relação da variável remuneração e benefício com percepção de justiça e o comprometimento organizacional.

3.4 ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM E DE COLETA DE DADOS

Este trabalho, no que se refere ao nível de aprofundamento da pesquisa, adotou a abordagem descritiva e de recorte transversal em relação ao objeto de estudo. Conforme Gil (2006), as pesquisas descritivas são adequadas para descrever características de grupos, fatos ou para descobrir relações entre variáveis em fenômenos sociais. Como estratégia de levantamento de dados, utilizou-se a modalidade *survey*. Ainda, de acordo com Gil (2006), esta técnica caracteriza-se

pela interrogação direta e padronizada das pessoas pesquisadas, cujas percepções se deseja conhecer.

A técnica de análise de dados utilizada foi a quantitativa, que segundo Lakatos e Marconi (1991) constitui abordagem apropriada e freqüentemente utilizada em estudos descritivos de variáveis amostrais ou populacionais, caracterizados pela precisão e controle estatístico das observações.

Possibilita ainda o acesso a um número significativo de respondentes, considerando que o instrumento mais funcional e utilizado é o questionário. Quanto aos procedimentos, a investigação caracterizou-se como estudo de campo, à medida que os dados foram levantados diretamente na organização estudada através de consulta aos seus funcionários. O levantamento procurou identificar as características sócio-funcionais dos respondentes e obter dados sobre suas percepções em relação ao vínculo desenvolvido com a organização e sobre suas percepções de justiça distributiva, considerando os critérios de recompensa.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi composta pelos 1804 funcionários que trabalhavam nas 330 agências do Banco, localizadas no Estado da Bahia, e que ocupavam os cargos de nível operacional: escriturário e caixa.

A principal razão para a escolha dos cargos operacionais é que neste nível as diferenças de remuneração e benefícios são mais perceptíveis entre os grupos de funcionários pré e pós-98. Outra razão é que se procurou afastar o efeito moderador da ascensão profissional sobre a comparação do comprometimento entre os dois grupos, excluindo os cargos gerenciais. Além disso, os cargos de níveis gerenciais ainda são majoritariamente ocupados pelos funcionários pré-98, fato que geraria inconsistência na análise comparativa entre os dois grupos. O motivo da escolha recair sobre funcionários que trabalham apenas nas agências, excluindo os que estão localizados em unidades de apoio aos negócios e órgãos da direção geral, foi garantir o máximo de similaridade em termos de características ambientais, de atividades, de papéis estratégicos e de condições culturais internas para neutralizar os efeitos mediadores destas variáveis na comparação dos dois grupos.

Para cálculo do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula discriminada abaixo. O erro amostral estimado foi estabelecido em 4% (índice percentual aceitável em termos de significância estatística na área de ciências sociais). Considerando uma população de 1804 indivíduos (619 caixas e 1185 escriturários), chegou-se a uma amostra mínima admissível de 464 indivíduos. Porque a população não era tão extensa, optou-se por enviar os questionários a todos os indivíduos de sua composição com o objetivo de se obter respondentes suficientes para compor a amostra mínima. No processo de retorno, foram recebidos 679 questionários respondidos, sendo 304 de funcionários pré-98 e 379 de pós-98, correspondentes a 37% da população, superando, com folga, o tamanho calculado da amostra mínima para o erro tolerável de 4%.

Fórmula de aproximação do tamanho da amostra (BARBETTA, 1999):

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde:

- n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra
- E_0 é o erro amostral tolerável (neste caso: 4% = 0,04)

Fórmula de cálculo do tamanho da amostra, a partir da população conhecida e da amostra estimada (BARBETTA, 1999):

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Onde:

- N é o número de elementos da população
- n é o tamanho da amostra

Cálculo da amostra:

$$N = 1804$$

$$E_0 = 0,04 \text{ (Definido o erro amostral tolerável em 4\%)}$$

$$n_0 = 1 / (E_0)^2$$

$$n_0 = 1 / (0,04)^2$$

$$n_0 = 625$$

$$n = (N . n_0) / (N + n_0)$$

$$n = (1804 . 625) / (1804 + 625)$$

$$n = 464 \text{ funcionários}$$

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de levantamento de dados primários foi utilizado questionário, composto de uma carta de apresentação, explicando o propósito da pesquisa, e de três seções de perguntas, sendo a primeira sobre questões demográficas e funcionais, outra que procurou levantar dados sobre percepção de comprometimento organizacional e, finalmente, perguntas dedicadas à percepção de justiça distributiva. As duas últimas seções, constituídas de perguntas fechadas e operacionalizadas no formato *likert*, admitiam como resposta uma das opções de uma escala de cinco possibilidades de opinião (1 – discordo plenamente, 2 – discordo pouco, 3 – em dúvida, 4 – concordo pouco, 5 – concordo plenamente).

Na segunda seção de perguntas, para levantar dados sobre comprometimento organizacional, foi utilizada a escala tridimensional, elaborada por Meyer e Allen (1997), composta por 18 itens, sendo 06 para cada dimensão. Este instrumento foi validado no contexto cultural brasileiro por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira e outros (1999). A escala de Meyer e Allen tem por finalidade medir o grau de comprometimento desenvolvido pelos indivíduos no contexto do trabalho, decomposto em três tipos de vínculos psicológicos que caracterizam diferentes motivações que dão suporte à sua decisão de permanecer na organização. As perguntas e os respectivos vínculos estão assim distribuídos:

Itens de número de 01 a 06 – para mensurar o comprometimento afetivo. Refere-se ao apego ou o elo emotivo. O empregado com comprometimento afetivo permanece na organização porque quer ou deseja;

Itens de número de 07 a 12 – para avaliar o comprometimento instrumental. Refere-se aos custos associados em deixar a organização e a falta de alternativas. O empregado com comprometimento instrumental permanece porque precisa;

Itens de número de 13 a 18 – para medir o comprometimento normativo. Refere-se ao dever moral com a organização. O empregado com comprometimento normativo permanece porque se sente obrigado.

Na terceira e última seção de perguntas, estão presentes as questões sobre percepção de justiça distributiva. Nesta dimensão, o empregado analisa a

distribuição de resultados, a partir de sua percepção, e avalia o tratamento justo mensurando a equidade entre os seus esforços e a recompensa obtida e comparando com os resultados desta relação alcançados por seus pares. Para este fim foi utilizada uma escala de 06 itens, cuja validação fatorial foi realizada por Mendonça e outros (2003), obtendo Alfa de *Cronbach* de 0,88, como confiabilidade estatística da amostra.

3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como estratégia de coleta de informações, visando a obter o maior número de respondentes possível junto à população, optou-se pela remessa dos questionários a todos os 1804 funcionários que ocupam os cargos de escriturário ou caixa executivo nas 330 agências do Banco no Estado da Bahia. Os questionários foram remetidos aos funcionários através do serviço interno de malote. Para preservar a identidade dos respondentes e para proporcionar comodidade, o próprio formulário, em sua última página, continha o endereçamento de retorno sem registro da unidade remetente e sem espaço para identificação do participante.

O próprio funcionário, após responder o questionário, dobrava-o e colocava na caixa coletora do malote. Este procedimento elidiu o manuseio por terceiros, contribuiu para o respondente sentir-se mais seguro quanto à preservação de suas informações e para angariar um maior número de pessoas dispostas a participar da pesquisa, cuja decisão foi enfatizada como genuinamente voluntária.

3.8 CORTE TEMPORAL E NÍVEL DE ANÁLISE

O estudo empírico foi construído tendo por característica temporal a abordagem transversal. Os dados que serviram de insumo foram coletados, uma única vez e simultaneamente, junto aos funcionários do banco no período de dezesseis de abril a quatro de maio do ano de dois mil e sete.

O estudo do comportamento organizacional, na revisão empreendida por

Staw (1984 *apud* SIQUEIRA, 2002), foi definido como área multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das organizações. Consolidado como campo de investigação independente, o comportamento organizacional iniciou-se com estruturação assentada em quatro níveis de análise representados por subsistemas (PAYNE e PUGH, 1971 *apud* SIQUEIRA, 2002). Posteriormente, esta configuração foi superada pela proposição de dois níveis de análise: micro-organizacional e macro-organizacional (1984 *apud* SIQUEIRA, 2002). Ao final da década de noventa, surge nova proposta de sistematização com ampliação para três níveis de análise (Wagner e Hollembeck, 1999, *apud* SIQUEIRA, 2002):

- Micro-organizacional, que focaliza os aspectos psicossociais do indivíduo e sua atuação no contexto organizacional. Sua compreensão se apóia, principalmente, nas contribuições teóricas da psicologia;
- Meso-organizacional, que se volta para questões relativas aos processos de grupos e equipes de trabalho. Sua análise ancora-se nos postulados da Antropologia, Psicologia Social e Sociologia;
- Macro-organizacional, que procura compreender a organização como um todo, considerando sua estrutura, políticas, estratégias e cultura. Aqui os contributos mais relevantes vêm da Antropologia, Ciência Política, Sociologia e Administração.

Não há uma hierarquia de importância nem tampouco uma relação de dependência entre estes níveis de análise. A não ser uma ligação de complementaridade. Na verdade são possibilidades cuja utilização é influenciada pelo objeto de estudo a ser pesquisado, pelas variáveis consideradas e pelo objetivo da análise.

O comprometimento organizacional e percepção de justiça, como áreas de investigação, se posicionam como subcampos dos estudos do comportamento no contexto das organizações. Este trabalho tem por objetos de estudo o comprometimento em relação à organização, vínculo de natureza atitudinal, e percepção de justiça, ambos expressos pelas percepções do indivíduo no trabalho. Portanto, o nível de análise desta investigação se localiza no plano micro-organizacional.

3.9 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

O conjunto das variáveis consideradas independentes foi constituído pelos fatores demográficos, funcionais e organizacionais, identificados como antecedentes do comprometimento organizacional, dentre as quais destacamos:

- Tempo de trabalho na empresa, variável que foi relevante para identificar os funcionários que entraram na empresa antes e depois de 1998;
- Critérios de distribuição de remuneração e benefícios. Esta variável permitiu identificar grupos de funcionários que recebiam remuneração e benefícios diferenciados, ainda que ocupassem o mesmo cargo e exercessem igual função;
- Percepção de justiça distributiva, que se refere à avaliação do empregado sobre a equidade da distribuição dos resultados pela organização, particularmente no que se refere à remuneração e benefícios;

O conjunto das variáveis identificadas como critério foi composto pelos seguintes elementos:

- Comprometimento afetivo, vínculo que expressa identificação com os objetivos e valores da organização;
- Comprometimento instrumental, vínculo que expressa intenção de permanecer na organização, considerando os custos associados a uma possível saída e às alternativas disponíveis;
- Comprometimento normativo, vínculo que expressa intenção de permanecer na organização motivado pelo sentimento de dever moral ou obrigação.

Utilizou-se como instrumento de registro, arquivo e análise de dados, o programa SPSS, versão 14. Os procedimentos e análises estatísticas realizadas foram os seguintes:

- Estatística descritiva (médias, medianas, distribuição de freqüências, desvios-padrão);
- Análise fatorial confirmatória aplicada aos dados de percepção de justiça distributiva e aos dados das dimensões de comprometimento organizacional e consistência interna pelo *alpha cronbach*;
- Análise de clusters de percepção de justiça distributiva e das dimensões de

- comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo;
- Análise de correlação de *pearson* entre as dimensões do comprometimento organizacional, sistema de remuneração e benefícios e percepção de justiça distributiva;
 - Regressões para verificar as relações e o poder explicativo entre sistema de recompensas, percepção de justiça distributiva e as três dimensões do comprometimento organizacional.

3.9.1 Avaliação da confiabilidade das escalas de comprometimento e de percepção de justiça distributiva

A aplicação da avaliação do coeficiente de *alpha* de Cronbach tem por objetivo medir o grau de consistência interna e o nível de confiabilidade das escalas pelo critério de variabilidade nas respostas, afastando possíveis inconsistências ou vieses significativos nos dados obtidos, que podem induzir a interpretações equivocadas.

De acordo com Cronbach (1996), valores entre 0,6 e 0,8 são considerados resultados de boa qualidade, que avalizam que os dados produzidos são confiáveis em termos estatísticos.

Os coeficientes de alpha obtidos nas análises da amostra integral, vide tabela abaixo, confirmaram o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados, com destaque para o grau excelente extraído da avaliação de percepção de justiça distributiva, com o alcance do elevado coeficiente de 0,9278.

Tabela 1 – Os índices de *Alpha de Cronbach* das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra integral

Dimensão	Descrição	Alpha de Cronbach
Comprometimento organizacional Afetivo	Itens de número 01 até 06	0,8140
Comprometimento organizacional Instrumental	Itens de número 07 até 12	0,6881
Comprometimento organizacional Normativo	Itens de número 13 até 18	0,7870
Percepção de Justiça distributiva	Itens de número 19 até 24	0,9278

Na amostra do subgrupo pré-98, os resultados da análise de consistência interna revelaram índices satisfatórios, conforme tabela abaixo, sendo o desempenho menos expressivo o verificado na escala instrumental, com coeficiente *alpha* de *Cronbach* moderado de 0,69. Mas, bem acima do mínimo aceitável de 0,55 (HAIR e outros, 1998 *apud* MEDEIROS, 2003).

Os valores alcançados autorizam afirmar que a confiabilidade das escalas consignaram certa homogeneidade do poder de influência das variáveis das respectivas dimensões sobre seus resultados, garantindo consistência significativa.

Tabela 2 – Os índices de *Alpha de Cronbach* das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pré-98

Dimensão	Descrição	Alpha de Cronbach
Comprometimento Afetivo	Itens de 01 a 06	0,8018
Comprometimento Instrumental	Itens de 07 a 12	0,6915
Comprometimento Normativo	Itens de 13 a 18	0,7690
Percepção de Justiça Distributiva	Itens de 19 a 24	0,9352

A avaliação de consistência das escalas da amostra do subgrupo pós-98, na tabela abaixo, revelou o melhor desempenho, entre as dimensões de comprometimento, no fator afetivo, que registrou índice de confiabilidade *alpha* de 0,8132, como nas demais avaliações. As amostras dos subgrupos pré e pós-98 obtiveram resultados muito próximos e mantiveram a mesma seqüência de escalas na ordem dos melhores resultados.

De modo geral, as avaliações realizadas revelaram que a confiabilidade foi adequada em todas as escalas das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva, Tanto na amostra integral como nos subgrupos pré e pós-98, não havendo diferenças significativas entre as aferições.

Tabela 3 – Os índices de *Alpha de Cronbach* das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pós-98

Dimensão	Descrição	Alpha de Cronbach
Comprometimento Afetivo	Itens 1, 2, 5, 6 e 3,4, invertidos	0,8132
Comprometimento Instrumental	Itens de 7 até 12	0,6653
Comprometimento Normativo	Itens de 14 até 18 e 13 invertido	0,7784
Percepção de Justiça Distributiva	Itens de 19 até 24	0,9052

No próximo capítulo, os resultados apurados através dos procedimentos de análises estatísticas aplicados aos dados levantados junto aos indivíduos da amostra integral e das amostras dos subgrupos pré e pós-98 serão apresentados detalhadamente, discutidos e comparados com estudos antecedentes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, os dados, devidamente integrados e organizados, são apresentados com os resultados das avaliações estatísticas e as respectivas análises e discussão. Inicialmente são exploradas as informações demográficas, funcionais e as avaliações de estatística descritiva da amostra integral.

Na seqüência, a amostra foi decomposta em dois grupos característicos e relevantes para os propósitos da pesquisa. Um dos grupos foi denominado pré-98, que foi formado pelos funcionários que ingressaram na empresa antes do ano de 1998. Os dois grupos foram avaliados separadamente para que possibilitasse cotejar seus resultados. Neste sentido, foram analisadas as informações demográficas, funcionais, as avaliações de estatística descritiva da amostra pré-98 e as correlações das dimensões encontradas.

Finalmente, o outro grupo foi nomeado pós-98, que foi constituído de funcionários contratados a partir do ano de 1998. Sobre este grupo também foram exploradas as informações demográficas, funcionais, as avaliações de estatística descritiva e as correlações das dimensões de comprometimento e de justiça distributiva. No último tópico é apresentada uma análise comparativa entre os resultados dos grupos pré e pós-98.

4.1 O PERFIL DEMOGRÁFICO, FUNCIONAL E ORGANIZACIONAL DOS INTEGRANTES DA PESQUISA

Neste tópico, apresenta-se um quadro comparativo entre as características demográficas e funcionais da amostra integral, com 679 indivíduos, e os dados dos subgrupos pré-98 e pós-98. A identificação dos respondentes que compuseram o grupo de funcionários denominado pré-98, caracterizados pela data de contratação anterior ao ano de 1998 e por critérios de remuneração e benefícios superiores, e o grupo chamado pós-98, distinguidos pela data de contratação a partir do ano de 1998 e por critérios de remuneração e benefícios limitados à legislação trabalhista, se fez necessária para se avaliar os efeitos do sistema de recompensa sobre justiça

distributiva e comprometimento organizacional, considerando a interação de outras variáveis. Os subgrupos dos funcionários pré-98, com 304 indivíduos, e dos funcionários pós-98, com 375 indivíduos, constituíram amostras com composição numérica consistente para fins estatísticos, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição da amostra pelos subgrupos pré-98 e pós 98

Grupos	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
Funcionários pré-1998	304	44,8	44,8
Funcionários pós-1998	375	55,2	100,0
Amostra integral	679		

Iniciando-se pela variável sexo, é digno de nota informar que a diversidade de gênero é uma realidade recente na empresa, considerando a trajetória de sua longa história. Embora o Banco tenha contratado a primeira mulher na década de vinte do século passado, como telefonista, foi a partir da década de setenta que houve, de fato, a liberalização da contratação de mulheres, inclusive para funções administrativas. O resultado da pesquisa mostrou que, desde então, está em curso uma tendência para o equilíbrio, ao revelar que a distribuição por gênero já conta com participação de 42% de mulheres e 58% de homens, conforme tabela 5.

O subgrupo pré-98 apresentou o mesmo perfil de gênero de toda a amostra, com 59% de respondentes do sexo masculino e 41% de mulheres. Com distribuição símile à amostra, o subgrupo pós-98, com funcionários mais recentes, registrou uma ampliação da participação de mulheres para 42,1 por cento.

Tabela 5 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por gênero

Gênero	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Masculino	397	58,4	180	59,2	217	57,9
Feminino	282	41,6	124	40,8	158	42,1
Total	679		304		375	

A tabela de número seis apresenta a composição do quadro dos respondentes por faixas etárias. Observa-se que a faixa etária, na amostra integral, com maior freqüência de respondentes é a que se localiza no intervalo de quarenta

e um a cinquenta anos, com representatividade de 31,8%. A faixa de 26 a 30 anos concentra 19,4% e as demais faixas têm participação similar, em torno de 12%.

Diferente da amostra integral, que tem uma distribuição mais regular e equilibrada das faixas etárias, o grupo dos pré-98 tem uma concentração intensa de indivíduos com idade superior a quarenta anos, com mais de 80% de participação.

A distribuição por faixa etária do subgrupo pós-98 tem disposição inversa ao subgrupo pré-98. Enquanto este último exibiu elevada concentração de integrantes nas faixas com idade superior a quarenta anos, o subgrupo pós-98 registrou aglomeração de 87% dos respondentes nas faixas com até quarenta anos de idade.

Tabela 6 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por faixas de idade

Faixa etária	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
De 18 até 25	77	11,4	0	0	77	20,4
De 26 até 30	133	19,5	1	0,3	132	35,3
De 31 até 35	82	12,1	7	2,3	75	20,1
De 36 até 40	87	12,8	41	13,5	46	12,1
De 41 até 50	216	31,9	178	58,6	38	10,2
Acima de 50	84	12,4	77	25,3	7	1,9
Total	679		304		375	

A tabela 7, que sintetiza o perfil correspondente ao nível de escolaridade, revelou que o segundo grau, requisito mínimo previsto em editais de seleção externa, apresentou participação de dezoito por cento dos respondentes da amostra integral, mesmo sendo todos ocupantes de cargos operacionais.

A distribuição por escolaridade do subgrupo pré-98 trouxe diferenças significativas em relação à amostra geral, principalmente em relação ao nível de segundo grau, que identificou 34% de participação. Uma das explicações é que, provavelmente, parte significativa dos funcionários pré-98, mais antigos de empresa, não se sensibilizaram com a retórica institucional e práticas de RH de estímulo a empregabilidade, educação continuada e autodesenvolvimento, como instrumento para a alavancagem de ascensão profissional interna, colocadas em curso a partir dos anos noventa.

A comparação de escolaridade considerando o subgrupo pós-98, também resultou em distinções relevantes. Enquanto o subgrupo pré-98 acumulou 66% nos

níveis de educação superior, o pós-98 contabilizou 95% no somatório das mesmas faixas. A principal razão, que pode explicar discrepância tão marcante, encontra-se na constatação de que os funcionários contratados depois de 98, embora a exigência mínima nos concursos continuasse sendo o segundo grau, já ingressaram no Banco com a graduação concluída ou em andamento.

Tabela 7 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por nível educacional

Escolaridade	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Segundo grau	123	18,1	103	33,9	20	5,3
Superior incompleto	225	33,2	80	26,3	145	38,8
Superior completo	247	36,4	96	31,6	151	40,4
Pós-graduação	83	12,2	25	8,2	58	15,2
Não informou	01	0,1			1	0,3
Total	679		304		375	

Nas freqüências das variáveis de estado civil, os segmentos mais representativos da amostra integral são compostos pelos que se declararam solteiros, com participação de 35%, e pelos casados, com 52%. Por razões óbvias, o subgrupo pré-98, por ter participantes com idade média superior, concentrou elevada participação de casados, 68,8% dos respondentes, e conseqüente exíguo número de solteiros, com 13,2%, seguido de separados ou divorciados, com 12,8%.

A amostra do subgrupo pós-98, por se concentrar em faixas etárias menores, possui distribuição por estado civil muito diversa em relação à amostra do subgrupo pré-98, evidenciando dessemelhanças significativas ao computar 53,5% de solteiros e apenas 38,5% de casados.

Tabela 8 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por estado civil

Estado civil	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Solteiro (a)	240	35,4	40	13,2	200	53,5
Casado (a)	353	52,0	209	68,8	144	38,5
Separado/divorciado	51	7,5	39	12,8	12	3,2
Viúvo (a)	5	0,7	5	1,6	0	0
Outros	30	4,4	11	3,6	19	4,8
Total	679				375	

A configuração do perfil de tempo de empresa, na amostra integral, tirante à faixa até cinco anos, que revelou alta concentração, a maioria das demais faixas registraram distribuição equilibrada em torno dez por cento, conforme tabela abaixo.

O subgrupo pré-98, por sua própria definição, em relação à variável tempo de empresa, não admitiu indivíduos com até 10 anos de vínculo com a organização. Nas faixas acima de 10 anos, verificou-se uma distribuição regular de freqüências próximas a dez por cento.

Em razão da data de contratação de seus componentes, o pós-98 concentrou todos os respondentes nas faixas de até dez anos de empresa. Apesar do estreito intervalo de tempo em que se distribuiu este subgrupo, despertou atenção a magnitude do número de funcionários com até cinco anos de contratados, com participação de 78,7% da amostra. Este dado desvela um fluxo intenso de contratações, no Banco, nos últimos cinco anos em relação aos cinco anos precedentes. Sem incorrer em maiores riscos, pode-se inferir que a causa da diferença no volume de contratações no dois períodos de cinco anos citados reside nas ênfases da política federal de participação do Estado na economia. Nos cinco anos precedentes o BB sofreu influência da política contracionista do governo FHC e nos últimos cinco anos houve uma distensão no governo Lula, que autorizou ampliações nos quadros das estatais e servidores públicos.

Tabela 9 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por tempo de banco

Tempo de empresa	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Até 5 anos	295	43,5	0	0	295	78,7
De 6 até 10 anos	77	11,3	0	0	77	20,4
De 11 até 15 anos	41	6,0	40	13,2	0	0
De 16 até 20 anos	75	11,0	74	24,3	0	0
De 21 até 25 anos	84	12,4	83	27,3	0	0
De 26 até 30 anos	89	13,1	89	29,3	0	0
Mais de 30 anos	18	2,7	18	5,9	0	0
Não informou	0	0	0	0	3	0,9
Total	679		304		375	

O quadro de cargo e função, na tabela 10, mostra que 59% dos respondentes

ocupavam o cargo de escriturário e outros quarenta por cento de funcionários desempenhavam a função de caixa executivo. No subgrupo pré-98, a distribuição é, praticamente, inversa com 60% de caixas executivos e 40% de escriturários. A apuração dos respondentes no pós-98 gerou como resultado concentração bem maior de escriturários, com 75% da composição do grupo.

Tabela 10 – Distribuição da amostra e dos subgrupos pré-98 e pós-98 por cargo/função

Cargo/função	Amostra integral		Pré-98		Pós-98	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Escriturário	401	59,1	117	38,5	284	75,7
Caixa executivo	274	40,4	185	60,9	89	23,8
Não informou	04	0,5	02	0,6	02	0,5
Total	679		304		375	

Sumariamente, os registros demográficos, funcionais e organizacionais encontrados delinearão perfis muito bem definidos, demarcando distinções e contrastes significativos entre os subgrupos pré e pós-98.

Por exemplo, o pré-98 foi caracterizado por ser constituído de participantes mais longevos (84% com mais de 41 anos de idade), com maior concentração nos níveis educacionais mais baixos (34% com educação de 2º grau), com alta concentração de casados (69% da amostra), com maior antiguidade (87% com mais de 15 anos de empresa) e com remuneração/benefícios superiores.

O pós-98 foi identificado como uma amostra de indivíduos com menor idade (88% com menos de 40 anos), com escolaridade mais elevada (apenas 5% com educação de 2º grau), com alta concentração de solteiros (54% da amostra), com menor antiguidade (79% com até 5 anos de empresa) e com remuneração/benefícios inferiores.

Como semelhanças entre os dois grupos, destacamos que ambos têm, praticamente, a mesma distribuição de gênero, seus respectivos participantes desenvolvem trabalho com as mesmas características (idêntico conjunto de atividades), estão no mesmo nível na ascensão interna (cargo e função iguais), desempenham indiferente papel organizacional, compartilham o típico ambiente de agência bancária. Ou seja, estão submetidos à mesma cultura interna, às condições análogas de estresse e de cobrança por resultados. Tanto as divergências como as

similaridades dos subgrupos pré e pós-98 são extremamente auspiciosos para estudos comparativos.

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: DADOS DESCRITIVOS DA AMOSTRA INTEGRAL

O quadro de médias expresso, na tabela 11, referente à amostra integral exhibe a predominância do comprometimento afetivo, com média de 3,70, resultado extraído de percepção expressa em escala *likert* de valores de 01 a 05. Ao comparar o resultado do comprometimento afetivo, verifica-se que é pouco inferior a média de 4,13, obtida por Fonseca (2003, p. 96), em investigação empírica empreendida na mesma organização, que também aplicou instrumento Meyer e Allen (1997). Esta discrepância é compreensível, considerando que naquele estudo, 40% dos respondentes ocupavam cargos gerenciais, o que certamente influenciou a média para cima, enquanto, no presente trabalho, todos os respondentes ocupavam cargos operacionais, que se situam na base da ascensão interna. O efeito do cargo fica evidente quando se compara com o resultado obtido por Fonseca (2003) junto ao segmento de não comissionados, característica presente nos participantes desta pesquisa, onde obteve resultado de 3,98 de média na dimensão afetiva.

Assim como no trabalho de Fonseca (2003), a dimensão afetiva registrou resultado superior aos demais fatores do comprometimento, revelando, reiteradamente, que este tipo de vínculo é o mais proeminente entre os funcionários da empresa. Já o comprometimento instrumental, entre as três dimensões, ocupou posição intermediária com média de 3,18. Este resultado é superior ao achado por Fonseca (2003), que apurou média de 3,02, na amostra geral, e de 2,95 no segmento dos funcionários não comissionados, público símile ao deste trabalho.

Em uma análise diacrônica, considerando as informações do trabalho de Fonseca, a elevação da dimensão instrumental e a concomitante queda da vertente afetiva, são explicadas pela correlação negativa existente entre estes dois construtos e por mudanças nas condições internas de trabalho e transformações no perfil dos empregados com a renovação do quadro, neste período. A elevação do comprometimento instrumental é mais crítico em uma conjuntura de mercado de

trabalho aquecido, onde a atratividade e oportunidade para outros vínculos profissionais são maiores, porque os empregados assim comprometidos estão sempre cotejando as condições internas com as externas.

O comprometimento normativo se mostrou como a dimensão menos expressiva, com média pouco inferior a três. Cabe fazer uma reflexão sobre uma das possíveis causas do menor desempenho desta dimensão. É possível que o principal agente motivador esteja no fato de que todos foram contratados por concurso público. O funcionário assim contratado tende a racionalizar que conquistou o seu posto de trabalho por mérito próprio, eticamente, de modo democrático e transparente. Portanto, sua admissão e manutenção no cargo têm um sentido mais de exercício de direito do que obrigação ou dever, sentidos tão presentes nas questões da faceta normativa. Até o termo anacrônico “tomar posse”, herança do período colonial da história brasileira, quando o cargo público tinha caráter patrimonial, era concedido por doação ou venda e podia ser vitalício e hereditário, ainda é utilizado na organização no momento de ingresso ou de investidura de cargos comissionados, o que remete à idéia subliminar de propriedade.

O resultado de percepção de justiça distributiva registrou média de 2,20, cujos dados foram captados também em escala com intervalo de 01 a 05. A título de comparação, é ilustrativo o estudo de Rego e Souto (2004, p. 162), que registrou a média de 3,7 na dimensão de justiça distributiva, em amostra brasileira de 229 indivíduos, composta por 78% de empregados de empresas privadas, com médias de 32 anos de idade e de 05 anos de antigüidade. Embora Rego e Souto tenham utilizado escala *likert* com intervalo de 01 a 06, ainda assim a diferença foi significativa. Provavelmente a explicação para esta dissonância empírica residuiu na característica do público respondente deste trabalho, todos ocupantes de cargos do segmento operacional e com evidentes discrepâncias em remuneração e benefícios.

Tabela 11 – Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva da amostra integral

Dimensão	Média
Comprometimento organizacional Afetivo	3,70
Comprometimento organizacional Instrumental	3,18
Comprometimento organizacional Normativo	2,93
Percepção de Justiça distributiva	2,20

A figura 1, abaixo, ilustra com muita clareza a maior saliência da dimensão afetiva na amostra integral, ao deixar manifesto que a maioria dos respondentes de suas variáveis aglutinou-se nas faixas médio-alta e alta, alcançando 79%. A dimensão instrumental apresentou-se como o vínculo intermediário, concentrando 62% dos respondentes nas faixas média alta e alta. A dimensão normativa configurou o elo de menor intensidade. O que ficou evidente com a concentração da maioria dos pesquisados nos intervalos inferiores de média-baixa e baixa.

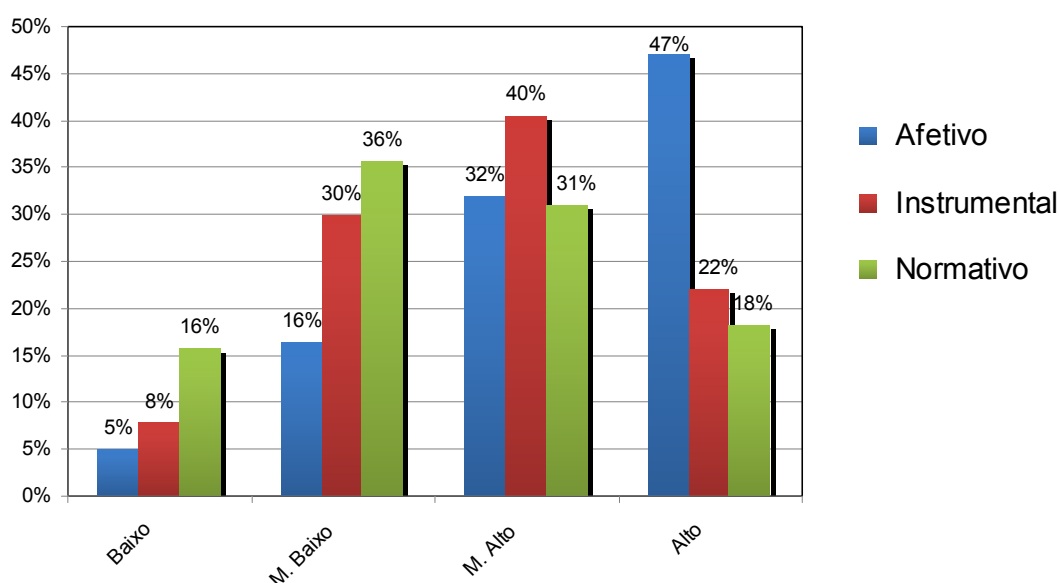


Figura 1 – Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias na amostra integral

*Critérios: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4; alto, de 4 a 5.

As análises das relações entre as variáveis sócio-funcionais e as dimensões de comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva revelaram resultados significativos. Exceto com relação à característica sexo dos indivíduos respondentes, que registraram resultados muito semelhantes entre as médias das dimensões de comprometimento e percepção de justiça dos segmentos masculino e feminino, confirmando evidências levantadas em pesquisas anteriores de que este aspecto constitui fator irrelevante na consecução destes fenômenos organizacionais.

Meyer e outros (2002, p. 30) empreenderam pesquisa longitudinal, envolvendo 155 estudos sobre comprometimento organizacional publicados entre 1985 e 2000, que confirmou a inoperância interativa da variável gênero. Nesta meta-análise, os autores concluíram que, entre as variáveis demográficas, o item gênero

desenvolve relação neutra com as três dimensões do comprometimento, quando obtiveram médias de correlação muito próximas de zero.

Rego e Souto (2004, p. 158), em estudo bi-nacional, não identificaram diferenças entre as médias de cada sexo, nas amostras luso-brasileira, referentes às dimensões de percepção de justiça e de comprometimento. Segundo Meyer e Allen (1997), as diferenças verificadas em alguns poucos estudos, na dimensão afetiva, foi creditada à influência de outras variáveis funcionais.

Quanto à variável idade, o quadro comparativo, na tabela 12, mostra claramente que houve uma relação direta de proporcionalidade entre as faixas etárias e as médias das dimensões de comprometimento e percepção de justiça. Resultado mais robusto do que o encontrado por Meyer e outros (2002, p. 28), que concluíram que a variável demográfica idade apresenta correlação positiva, embora fraca, com os três componentes do comprometimento.

Pode-se visualizar a ascensão do vínculo afetivo na medida em que aumenta a faixa etária. A maior média ocorreu na faixa dos maiores de 50 anos, que atingiu a marca de 4,09. A faixa de 26 a 30 registrou o menor nível de comprometimento afetivo com valor de 3,36. A mesma relação de proporcionalidade direta se verificou com a dimensão instrumental. O vínculo normativo, como no caso das outras duas dimensões, também sofreu influência ascendente das faixas de idade superiores, confirmando a característica etária como uma variável que gera reflexos nas três dimensões do comprometimento organizacional. Este dado se revelou mais consistente pelo fato de que todos trabalhavam em agência, ocupavam cargos com mesmo nível e conteúdo de atividades, o que afastou a influência moderadora da ascensão profissional, distinções de características do trabalho, de papéis organizacionais e de diferenças culturais internas.

Meyer e outros (2002, p. 30), em sua meta-análise, na parte de estudos conduzidos nos Estados Unidos, identificaram correlação fraca entre idade e as dimensões afetiva e instrumental ($p = 0.15$). Como no presente estudo, os autores identificaram a menor correlação de idade com o fator normativo ($p = 0.12$).

A percepção de justiça se mostrou suscetível também à influência do critério faixa etária, expressando percepção média de 2,68 para os maiores de cinquenta anos e de 1,87 para o intervalo de 26 a 30 anos.

Despertou atenção a regularidade das relações com a idade, especialmente em relação à dimensão de comprometimento instrumental. A razão pode estar na

percepção clara de que com a elevação da idade aumenta-se o acúmulo de investimentos realizados na relação com a empresa e reduzem-se, simultaneamente, as alternativas no mercado de trabalho. Outro detalhe digno de nota foi que, em cada faixa etária, ocorreu uma hierarquia constante de resultados entre as dimensões, mantendo a ordem decrescente de médias: afetivo, instrumental e normativo, revelando distribuição estável e consistente.

Tabela 12 – Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por faixa etária

Idade	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo	Signif.*	Instrumental	Signif.	Normativo	Signif.	Distributiva	Signif.
18 até 25 anos	3,56	P=0,000	2,78	P=0,031	2,69	P=0,005	1,99	P=0,000
26 até 30 anos	3,36	P=0,000	2,97	P=0,677	2,63	P=0,000	1,87	P=0,000
31 até 35 anos	3,62	P=0,000	3,11	P=0,228	2,78	P=0,023	2,08	P=0,000
36 até 40 anos	3,72	P=0,000	3,18	P=0,050	2,87	P=0,221	2,16	P=0,000
41 até 50 anos	3,83	P=0,000	3,37	P=0,000	3,12	P=0,068	2,35	P=0,000
Mais de 50 anos	4,09	P=0,000	3,45	P=0,000	3,39	P=0,001	2,68	P=0,012

* Significância

O critério escolaridade, em relação às dimensões de comprometimento organizacional, mostrou-se como fator inversamente proporcional em relação às três dimensões do comprometimento, ou seja, para maiores níveis de escolaridade menores médias de comprometimento, conforme tabela 13 abaixo.

A dimensão afetiva, no segmento com formação de segundo grau, alcançou média de 3,99, enquanto o superior completo registrou a menor média de 3,55. Em relação ao comprometimento instrumental, a correlação de proporção negativa se manteve na mesma intensidade e com tendência regular, onde os segmentos com formação de segundo grau, superior completo e pós-graduação registram médias decrescentes (3,41, 3,12 e 2,99, respectivamente). A dimensão normativa computou a maior diferença entre as médias verificadas, com 3,40 no segmento segundo grau e 2,72 no segmento de pós-graduados.

Na meta-análise conduzida por Meyer e outros (2002, p. 30), a correlação entre educação e comprometimento organizacional se mostrou neutra em relação às dimensões afetiva e normativa. Na interação com a vertente instrumental, a correlação foi negativa, de baixa intensidade, registrando média ponderada de correlação $p = - 0.11$.

Na relação entre percepção de justiça e escolaridade, além da relação proporcional negativa, cabe pontuar o distanciamento entre as percepções máximas e mínimas. A mais elevada foi expressa pelos funcionários com formação de segundo grau, com média de 2,81, e a menor foi registrada pelo segmento de formados em nível de pós-graduação, com média de apenas 1,84 em escala *likert* de valores de 01 a 05.

Observa-se que, praticamente, não há diferenças entre as médias verificadas nos segmento superior completo e pós-graduação, evidenciando que estes dois níveis de escolaridade são pouco discerníveis entre si como variáveis preditoras.

Uma elucubração possível sobre esta relação inversa entre educação e comprometimento é que o indivíduo com melhor educação tem capacidade superior para interpretar os fatos e analisar a realidade com mais rigor e racionalidade. Esta consciência mais ampla e perspicaz permite ao indivíduo enxergar a organização em um quadro de múltiplas possibilidades profissionais. Além disso, a instrução mais elevada qualifica o trabalhador e aumento sua competitividade para o mercado laboral, o que viabiliza maior independência do vínculo atual e proporciona mais autoconfiança para admitir a hipótese de outras relações organizacionais.

Tabela 13 – Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por escolaridade

Escolaridade	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo	Signif.*	Instrumental	Signif.	Normativo	Signif.	Distributiva	Signif.
Segundo grau	3,99	P=0,000	3,41	P=0,000	3,40	P=0,000	2,81	P=0,088
Superior incompleto	3,71	P=0,000	3,19	P=0,002	3,02	P=0,802	2,17	P=0,000
Superior completo	3,55	P=0,000	3,12	P=0,021	2,70	P=0,000	2,05	P=0,000
Pós-graduação	3,69	P=0,000	2,99	P=0,939	2,72	P=0,010	1,84	P=0,000

* Significância

Na análise da interação entre estado civil, na tabela 14, e as dimensões de comprometimento e de justiça distributiva foi identificada relação com tendência positiva muito clara e com significativa regularidade na direção do aumento do compromisso familiar. Subjacente a esta interação, provavelmente a necessidade ou percepção de suporte familiar esteja operando como variável mediadora e com intensidade crescente a partir do estado solteiro e na medida de assunção de novas responsabilidades e ampliação do núcleo familiar.

Em relação à dimensão afetiva, os solteiros, que representaram trinta e cinco por cento da amostra, expressaram comprometimento médio de 3,50, enquanto os casados, que representam cinquenta e dois por cento da amostra, registrou média de 3,81. Na dimensão instrumental, a mesma tendência se verificou com a ocorrência de escala ascendente de médias a partir da seqüência solteiro, casado, separado e viúvo (3,00, 3,28, 3,38 e 3,77, respectivamente). Além da regularidade da tendência na dimensão normativa, (solteiro 2,74, casado 3,04, separado 3,24 e viúvo 3,93), é digno de nota a amplitude da diferença entre os extremos.

De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 44), nem estado civil nem nível educacional parece ser consistentemente relacionado com comprometimento afetivo. As relações entre essas variáveis e empenho pode ser modulada por outros fatores organizacionais ou pessoais. Na meta-análise de Meyer e outros (2002, p. 30), o cruzamento das variáveis de estado civil com comprometimento encontrou correlação positiva, de baixa intensidade, com a dimensão afetiva ($p=0.09$) e correlação neutra com os tipos instrumental e normativo ($p = 0.00$ e 0.04).

O mesmo padrão de relação, positiva e regular, que se verificou entre estado civil e as dimensões de comprometimento, se reproduziu em relação à percepção de justiça distributiva. Este resultado, embora com tendência firme e explícita, é destoante dos encontrados em pesquisas anteriores. Em prol da consistência dos achados do presente estudo, registra-se que foram neutralizados, pela seleção homogênea dos participantes, os efeitos das variáveis: ascensão profissional, características do trabalho, papel organizacional, relações com o grupo/líder e cultura interna.

Tabela 14 – Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por estado civil

Estado civil	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo	Signif.*	Instrumental	Signif.	Normativo	Signif.	Distributiva	Signif.
Solteiro	3,50	P=0,000	3,00	P=0,964	2,74	P=0,000	2,00	P=0,000
Casado	3,81	P=0,000	3,28	P=0,000	3,04	P=0,424	2,31	P=0,000
Separado	3,85	P=0,000	3,38	P=0,001	3,24	P=0,054	2,35	P=0,000
Viúvo	4,20	P=0,030	3,77	P=0,048	3,93	P=0,026	3,17	P=0,715

* Significância

A variável tempo de vínculo com a organização, aplicada à amostra, manifestou-se, na tabela 15, como fator de correlação positiva com as dimensões de

comprometimento, de acordo com os achados de pesquisas precedentes.

Na dimensão afetiva, a curva de tendência ascendente de proporcionalidade direta dos prazos menores para os maiores, só não foi perfeitamente regular por conta dos respondentes com até cinco anos de vínculo, que apresentaram média superior em relação ao período de cinco a dez anos. Possivelmente, em razão das expectativas ainda elevadas em relação à empresa. A dimensão instrumental mostrou-se imune à variável tempo de vínculo com a organização, onde as médias apresentaram um comportamento visivelmente errático em relação à curva do tempo e as diferenças verificadas foram pouco significativas. A relação com a dimensão de comprometimento normativo evidenciou correlação positiva direta das médias que aumentaram em sintonia com as faixas de tempo de empresa, marcando uma linha de tendência ascendente.

Meyer e Allen (1997, p. 43) pontuaram que revisões meta-analíticas também reportaram relações positivas entre tempo na organização e comprometimento afetivo. Assim como sucede na análise da idade como antecedente, é difícil oferecer uma interpretação de inequívoca evidência da relação entre tempo de empresa e comprometimento, porque podem ser confundidas com outras variáveis. Entretanto, ponderam os autores, é possível que os funcionários precisem adquirir certa experiência relacional com uma organização para desenvolver comprometimento afetivo com ela. Na revisão promovida por Meyer e outros (2002, p. 30), designadamente na análise do cruzamento entre as variáveis de comprometimento organizacional e tempo na organização, foram encontradas correlações positivas e equilibradas entre as três dimensões, de médias ponderadas em torno de $p = + 0.20$.

O comportamento das médias de justiça distributiva, em relação ao tempo de empresa, apresentou um quadro que delineou uma curva de tendência ascendente acompanhando o aumento do tempo de empresa, porém de modo não muito regular, mas suficiente para indicar uma correlação positiva.

Analisando, mais detidamente, a tabela abaixo, verifica-se um *gap* de magnitude significativa entre as faixas de 06 a 10 anos e de 11 a 15 anos de tempo de empresa em todas as dimensões (afetivo 0,17, normativo 0,18, instrumental 0,44, justiça distributiva 0,68), sendo com maior amplitude na vertente instrumental e na justiça distributiva e com menor intensidade na dimensão afetiva e normativa. Estas duas faixas formam o divisor entre os grupos de funcionários pré-98, que recebe remuneração e benefícios superiores, e pós-98, que recebe remuneração e

benefícios mais próximos à CLT. Este achado permite concluir que remuneração e benefícios é um preditor muito mais agudo em relação ao comprometimento instrumental, o qual tem um viés mais econômico, e à justiça distributiva, pela razão ululante da avaliação da equidade de distribuição de resultados, que lhe é própria.

Tabela 15 – Médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva por tempo de vínculo

Tempo de empresa	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo	Signif.*	Instrumental	Signif.	Normativo	Signif.	Distributiva	Signif.
Até 05 anos	3,57	P=0,000	2,90	P=0,036	2,72	P=0,000	1,89	P=0,000
De 06 a 10	3,34	P=0,008	3,11	P=0,244	2,65	P=0,002	1,92	P=0,000
De 11 a 15	3,51	P=0,001	3,55	P=0,000	2,83	P=0,260	2,61	P=0,047
De 16 a 20	3,91	P=0,000	3,53	P=0,000	3,21	P=0,030	2,41	P=0,000
De 21 a 25	3,98	P=0,000	3,50	P=0,000	3,17	P=0,122	2,41	P=0,000
De 26 a 30	4,04	P=0,000	3,33	P=0,001	3,37	P=0,000	2,80	P=0,104
Mais de 30	4,12	P=0,002	3,54	P=0,004	3,49	P=0,069	2,62	P=0,202

* Significância

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO SUBGRUPO PRÉ- 98

A identificação e composição dos subgrupos dos funcionários contratados antes e depois de 98 constituíram procedimentos necessários para os propósitos da pesquisa. As características comuns aos componentes de cada subgrupo se referiram às condições diferenciadas de remuneração e benefícios. Os funcionários contratados antes de 98 mantiveram, como direito adquirido, os critérios de remuneração e benefícios que extrapolavam aos previstos na legislação trabalhista.

Em função de norma legal, expedida pela CCE - Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, que disciplinou a admissão de pessoal, conforme anexo B, a partir de 98 os novos funcionários foram contratados, com remuneração e benefícios limitados à CLT. A partir de então passou a existir dois grupos característicos de funcionários: pré-98 e pós-98.

Na tabela 16, abaixo, estão registradas as médias das dimensões de

comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva encontradas no subgrupo pré-98, que por sinal foram superiores às obtidas na amostra geral.

A dimensão afetiva expressou liame com maior vigor, alcançando média de 3,91, que ficou muito próxima da obtida por Fonseca (2003), que registrou 3,98 junto ao segmento dos empregados não comissionados da mesma empresa.

A dimensão instrumental, embora tenha ficado em posição intermediária entre as demais, com média de 3,47, seu o resultado foi superior á media de 2,95 obtida por Fonseca (2003). Com média de 3,21, a dimensão normativa se apresentou como o vínculo de menor vigor deste subgrupo. A percepção de justiça distributiva registrou média de 2,56, um indicador moderado em termos de sensação de recompensa justa.

Tabela 16 – Resultado das médias das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pré-98

Dimensão	Descrição	Média
Comprometimento Afetivo	Itens de 01 a 06	3,91
Comprometimento Instrumental	Itens de 07 a 12	3,47
Comprometimento Normativo	Itens de 13 a 18	3,21
Percepção de Justiça Distributiva	Itens de 19 a 24	2,56

A figura 2, abaixo, ilustra enfaticamente a proeminência da dimensão afetiva no subgrupo pré-98, ao registrar que 55% dos respondentes se localizaram na faixa alta. Como na amostra integral, a dimensão instrumental se mostrou como o vínculo intermediário e a dimensão normativa, conseqüentemente, a de menor expressão. Entretanto, estas duas dimensões se concentraram nas faixas superiores, o que demonstra que, no subgrupo pré-98, as três dimensões do comprometimento alcançaram vínculo de significativa intensidade e distribuição mais equilibrada.

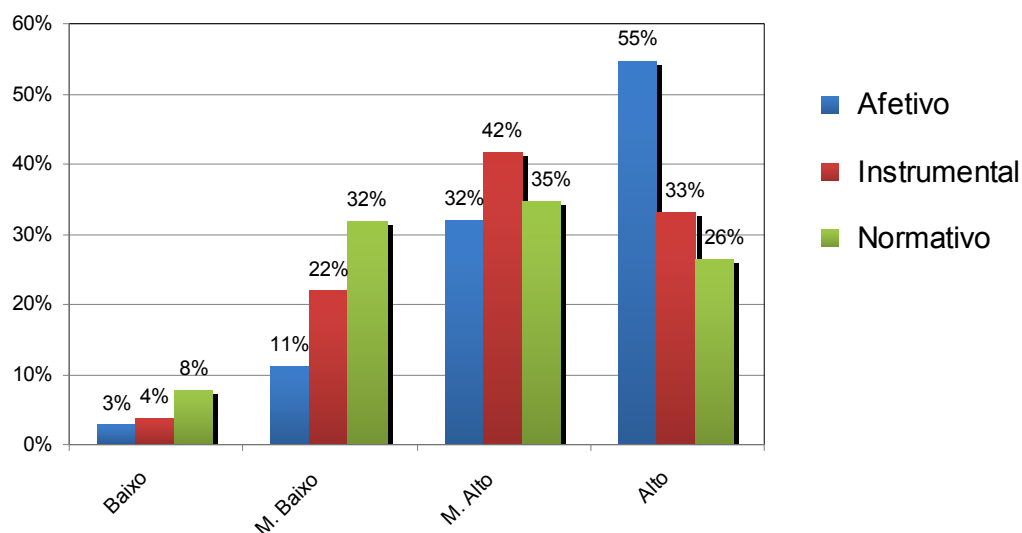


Figura 2 – Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias no subgrupo pré-98.

*Critérios: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4; alto, de 4 a 5.

4.3.1 Bases do comprometimento organizacional: suas correlações no subgrupo pré-98

As avaliações de correlação medem o grau de dependência, influência ou de sobreposição entre duas variáveis, podendo assumir resultados no intervalo de menos um, correlação inversa perfeita, passando por zero, neutralidade absoluta, podendo chegar a um, correlação positiva perfeita.

As correlações das variáveis de comprometimento afetivo e as variáveis de comprometimento instrumental resultaram em coeficiente de correlação inversa de $r = -0,155$. Analisando sob o enfoque da autonomia, podemos afirmar que, neste caso, as relações entre as variáveis da dimensão afetiva e instrumental se realizaram com baixíssima dependência ou redundância e a evolução de suas médias tende a ter trajetórias opostas. O resultado de R^2 (r ao quadrado) de 0,0240, mostrada na figura 3, indica que apenas 2,4% da variância podemos ser explicadas pela correlação entre as variáveis das dimensões. O que reforça a distinguibilidade e independência entre estes construtos.

O índice de correlação encontrado entre estas duas dimensões no subgrupo

pós-98 foi de -0,22, muito semelhante ao resultado do pré-98.

Na meta-análise realizada por Meyer e outros (2002, p. 29), no procedimento de avaliação das relações entre os componentes do comprometimento organizacional, foi identificada correlação virtualmente neutra entre as dimensões de natureza afetiva e instrumental ($p = 0,05$). Os autores concluíram que o resultado confirmou a diferenciação e autonomia destas escalas.

A correlação com viés negativo também se verificou no trabalho luso-brasileiro de Rego e Souto (2004, p. 162), que computou índice de $-0,16$, em amostra brasileira, resultado similar ao deste estudo.

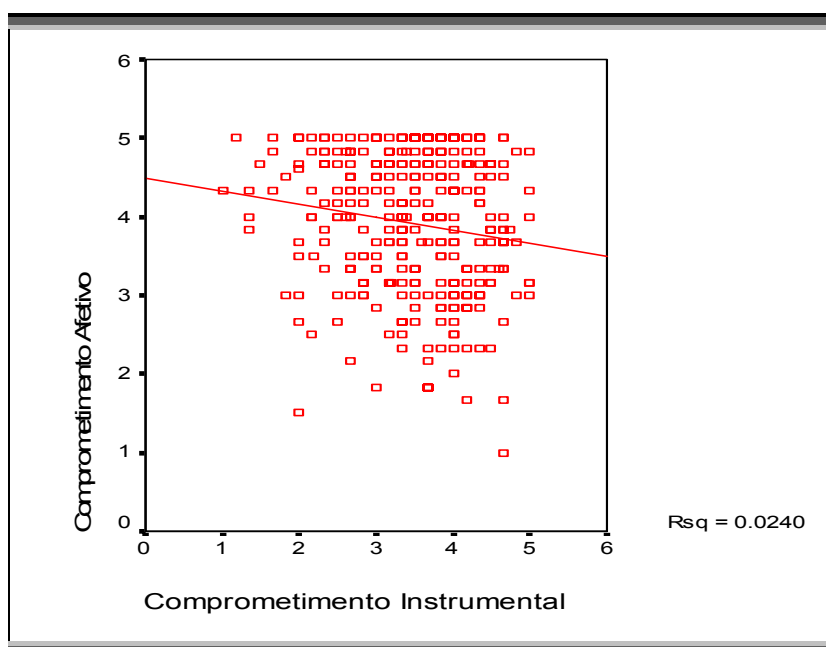


Figura 3 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e instrumental da amostra pré-98

* O resultado de r ao quadrado indica o percentual de variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

As avaliações das correlações das variáveis de comprometimento afetivo e com as variáveis de comprometimento normativo resultaram em coeficiente positivo de 0,54, índice com expressiva intensidade. Esta foi a correlação mais vigorosa encontrada entre as dimensões de comprometimento. Ou seja, alterações nas variáveis de uma dimensão causam influência, no mesmo sentido, nas variáveis da outra dimensão, revelando importante correlação. Nas relações com as variáveis antecedentes, as interações inclinam-se a ter a mesma configuração. Sob o aspecto da distinguibilidade, verificou-se uma inquietante sobreposição ou redundância entre os dois construtos. Se o comprometimento normativo é um construto autônomo ou

uma faceta da dimensão afetiva, é uma questão para qual ainda não há uma resposta irrefutável.

O resultado de R^2 (r ao quadrado) de 0,2902, verificado na figura 4, indica que 29,02% da variância pode ser explicada pela correlação entre as variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e normativo. Este dado confirma a significância da relação de dependência ou de aderência.

Esta mesma correlação, no subgrupo pós-98, registrou índice quase idêntico de 0,56 e R^2 de 0,3130.

A avaliação da correlação entre as dimensões afetiva e normativa, na investigação conduzida por Meyer e outros (2002, p. 29), também encontrou resultado similar ao produzido no presente trabalho, registrando $p = 0,63$, a mais alta correlação entre as dimensões de comprometimento. Na pesquisa levada a cabo por Rego e Souto (2004, p. 162), em amostra brasileira, esta correlação obteve o índice de 0,47, que foi o mais expressivo das correlações entre as dimensões de comprometimento realizadas naquele estudo, seguindo tendência da maioria das pesquisas.

Das questões pendentes identificadas por Allen e Meyer (1996, *apud* Meyer e outros, 2002), uma se referia à dimensionalidade do comprometimento organizacional e manifestava preocupação em saber se comprometimento afetivo e normativo são construtos distinguíveis. Meyer e Allen (2002) afirmaram que as investigações, consistentemente, tem apontado correlações diferentes de zero entre as escalas de comprometimento e que mais notavelmente, a correlação entre o afetivo e normativo é freqüentemente muito forte. Admitem os autores que, na verdade, alguns investigadores puseram em dúvida a utilidade da manutenção do comprometimento normativo como uma escala independente ou propuseram sua unificação com o vínculo afetivo, justificando possíveis sobreposições de suas variáveis. Em defesa da diferenciação, Meyer e Allen (2002, p. 40) sustentaram que, embora os compromisso afetivo e normativo mostrem padrões semelhantes de relações com variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes, a magnitude das correlações é freqüentemente bastante distinta. São também notáveis as diferenças nos efeitos moderadores da localização geográfica em correlações envolvendo as dimensões afetivo e normativo. Entretanto, avaliam que estudos adicionais devem ser realizados para conhecer mais profundamente o fator normativo e a especificidade de seu poder preditivo de atitudes e comportamentos no trabalho.

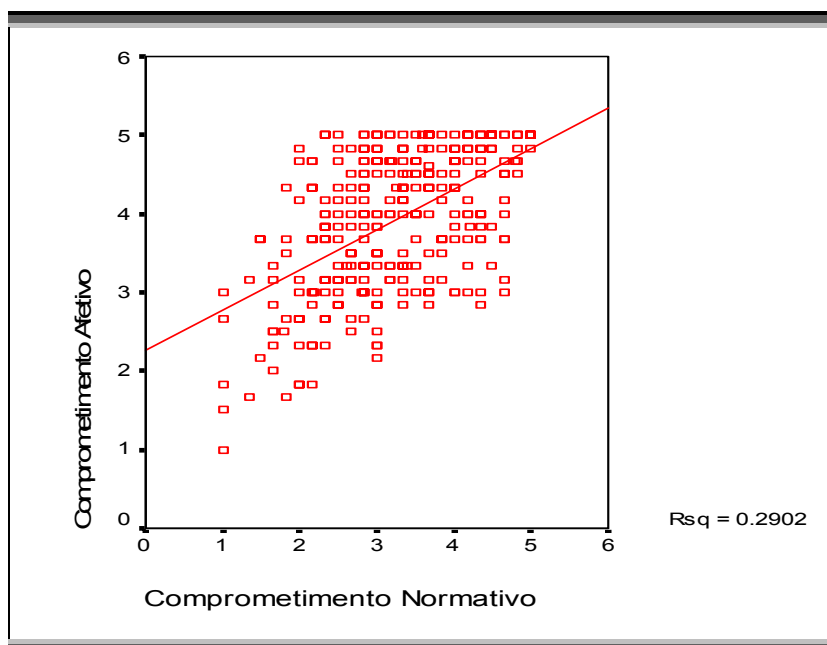


Figura 4 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e normativo da amostra pré-98

* O resultado de r ao quadrado indica o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

Como resultado das avaliações das correlações das variáveis de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo, obteve-se o coeficiente de correlação de $r = 0,15$, de sentido positivo, conforme figura 5. Este achado designou que a redundância ou influência entre as variáveis destas duas dimensões foi pouco relevante para as trajetórias de desenvolvimento destes fenômenos organizacionais, que são praticamente independentes entre si. O resultado de R^2 (r ao quadrado) de 0,0131 indicou que apenas 1,3% da variância pode ser explicada pela correlação entre as dimensões citadas. Dado que corrobora a autonomia destes fatores.

Assim como houve forte similaridade com os resultados das outras correlações registradas na meta-análise de Meyer e outros (2002, p. 29), o mesmo ocorreu com o cruzamento das variáveis do comprometimento instrumental e normativo, que computou índice de correlação positiva, de baixa intensidade, de valor igual a 0,18, próximo ao 0,15 obtido neste trabalho. Rego e Souto (2004, p. 162) encontraram, em amostra de brasileiros, índice de 0,03, valor muito próximo da correlação perfeitamente neutra.

Das pendências levantadas por Allen e Meyer (1996) sobre a dimensionalidade do comprometimento, uma delas argüia se a dimensão

instrumental ou continuação (*continuance commitment*) era unidimensional. Em resposta a essa questão, Meyer e outros (2002, p. 41) enfatizaram que o fato do sub-componente “sacrifício percebido” ter correlação negativa com as variáveis “idéia de desligamento” e “intenção de desligamento” mais forte do que com o sub-componente “falta de alternativas” sinaliza a consistência do construto. Em função destes resultados, concluíram os autores que talvez seja aconselhável, para refinar o comprometimento instrumental, em futuras pesquisas, incluir mais itens para repercutir o sacrifício percebido.

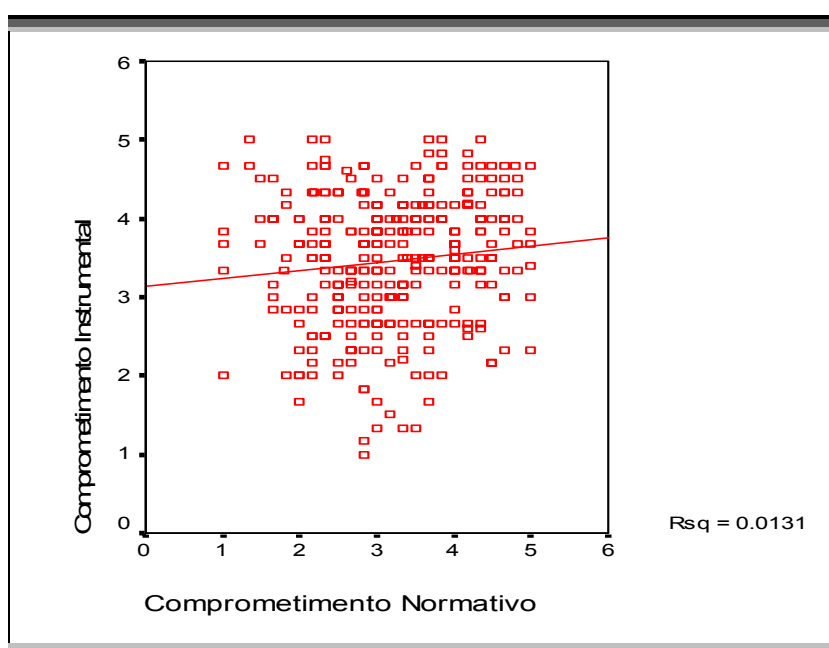


Figura 5 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento instrumental e normativo da amostra pré-98

* O resultado de r ao quadrado indica que o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO SUBGRUPO PÓS-98

Até aqui já foram apresentados, logo no início deste capítulo, os dados e análises da amostra integral, envolvendo os 679 respondentes. Na seqüência, estão exaradas as abordagens sobre os resultados e respectivas análises dos dados relativos ao subgrupo dos funcionários pré-98, com 304 indivíduos, caracterizados por serem admitidos antes deste marco temporal e com benefícios e critérios de

remuneração superiores aos direitos trabalhistas previstos na CLT.

Neste ponto, inicia-se a exposição dos dados referentes ao grupo dos funcionários pós-98, caracterizados pelas datas de contratação a partir do ano de 1998 e com critérios de remuneração e benefícios limitados à legislação trabalhista, conforme Resolução Nº 9, de 08.10.96, presente no anexo B.

As médias das dimensões de comprometimento e de justiça distributiva, conforme tabela 17, foram todas inferiores aos valores obtidos pelo subgrupo pré-98 e mantiveram a mesma hierarquia de resultados, sendo a dimensão afetiva o vínculo de maior saliência, seguida pelas dimensões instrumental e normativa. A percepção de justiça distributiva manifestou os resultados mais eloqüentes.

A dimensão afetiva foi a que expressou vínculo com maior robustez, com resultado de 3,52 de média. Em seu estudo junto aos funcionários da mesma empresa, Fonseca (2003) encontrou média de 3,98 entre os empregados não comissionados. Esta diferença significativa, que não foi verificada na comparação com o pré-98, pode ser creditada aos efeitos das relações com as variáveis remuneração e benefícios inferiores, pouco tempo de empresa, baixa percepção de justiça distributiva, características presentes neste grupo.

A dimensão instrumental ficou em posição intermediária entre as demais, com média de 2,95. Este resultado é absolutamente idêntico ao registrado pela pesquisa empreendida por Fonseca, que levantou os mesmos 2,95 de média, junto ao nicho de não comissionados. Aqui o resultado idêntico pode ser explicado pela neutra correlação entre justiça distributiva, tempo de empresa e a dimensão instrumental.

Com média de 2,71, a dimensão normativa emergiu como o vínculo menos saliente desta amostra. E, por fim, a percepção de justiça distributiva registrou média de 1,91, um indicador significativamente baixo em termos de sensação de recompensa justa, considerando a utilização de escala de 01 a 05.

Tabela 17 – Resultado das médias das dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva da amostra pós-98

Dimensão	Descrição	Média
Comprometimento Afetivo	Itens 1,2,6 e 3,4, invertidos	3,52
Comprometimento Instrumental	Itens de 7 até 12	2,95
Comprometimento Normativo	Itens de 14 até 18 e 13 invertido	2,71
Percepção de Justiça distributiva	Do 1 até o 6 finais	1,91

A figura 8, abaixo, ilustra inequivocamente o maior relevo da dimensão afetiva no subgrupo pós-98, quando evidencia que a maioria dos respondentes se aglutina nas faixas superiores de média-alta e alta, alcançando 79%. A dimensão instrumental se apresenta como o segundo vínculo, concentrando 62% dos respondentes nas faixas média-alta e alta. A dimensão normativa configurou o elo de menor intensidade, o que ficou explícito com o adensamento da maioria dos pesquisados em torno das faixas inferiores média-baixa e baixa.

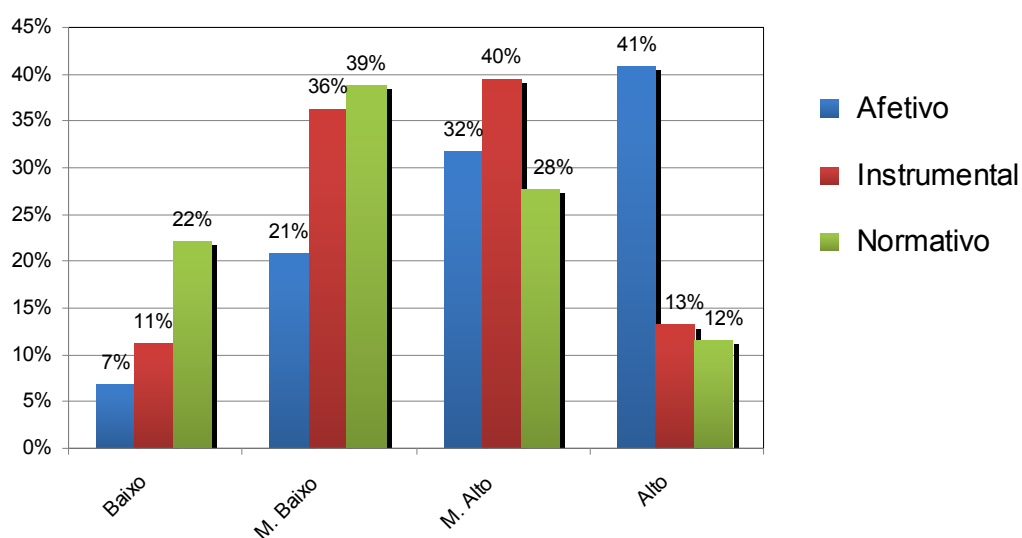


Figura 6 – Distribuição das dimensões de comprometimento em clusters por faixas de médias no subgrupo pós-98

*Critérios: baixo, de 1 a 2; médio-baixo, de 2 a 3; médio-alto, de 3 a 4; alto, de 4 a 5.

4.4.1 Bases do comprometimento organizacional e percepção de justiça distributiva: correlações nos subgrupos pré e pós-98

As correlações das variáveis de comprometimento afetivo e de percepção de justiça distributiva resultaram em coeficiente de correlação de tendência positiva de $r = 0,31$, na amostra pré-98. O resultado demonstrou que, no contexto de outras variáveis, o poder preditivo é relevante na correlação destes dois construtos. O resultado de R^2 (r ao quadrado) de 0,0951, na figura 7, indica que 9,51% da

variância pode ser explicada pela correlação entre as variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e de justiça distributiva.

Nas análises de correlações entre percepção de justiça distributiva e as dimensões de comprometimento organizacional, Meyer e outros (2002, p. 31) identificaram relação mais saliente com o segmento afetivo, com o qual alcançou média ponderada de correlação positiva de $p = 0,40$. Neste estudo, a correlação intermediária se deu com a vertente normativa.

No estudo bi-nacional de Rego e Souto (2004, p. 162), dos resultados das correlações entre justiça distributiva e as dimensões de comprometimento, o mais proeminente sucedeu com a categoria afetiva, com índice de 0,35, na amostra brasileira. Resultado bem próximo do obtido por este estudo, evidenciando, possivelmente, o efeito da similaridade cultural das amostras.

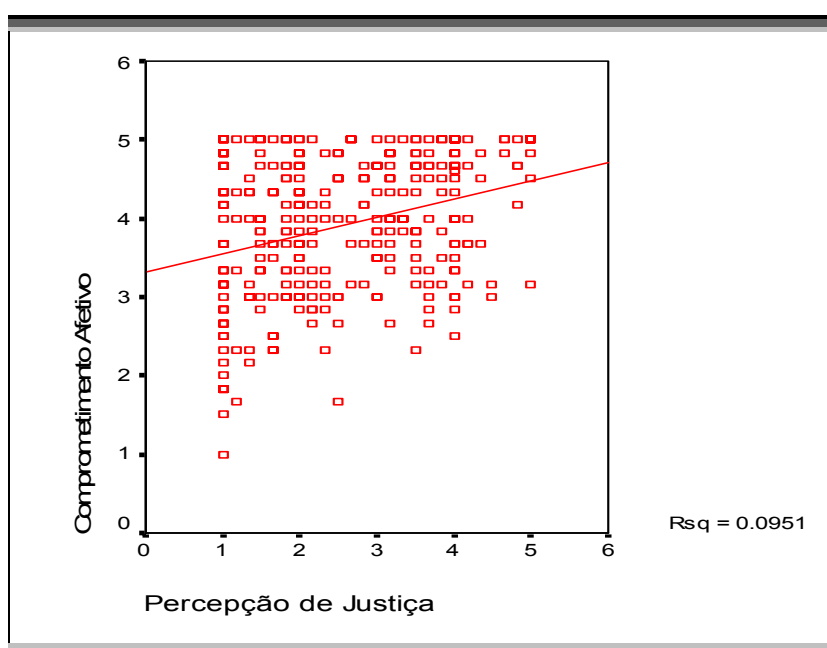


Figura 7 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pré-98.

* O resultado de r ao quadrado indica que o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

Na avaliação da correlação entre comprometimento afetivo e de percepção de justiça distributiva, apurou-se o coeficiente positivo de $r = 0,38$, na amostra pós-98. Resultado bem superior aos 0,31 do subgrupo pré-98. Provavelmente, a razão para esta discrepância reside na constatação de que os dados do grupo pós-98, porque reportam remuneração/benefícios inferiores e menores médias de justiça, implicam maior sintonia e sensibilidade na relação entre estas duas dimensões. Este achado

consigna poder explicativo de certa relevância entre as variáveis destes dois construtos e que alterações de percepção de justiça distributiva (variável independente) tendem a repercutir na dimensão afetiva (variável critério). O resultado de R^2 (r ao quadrado) de 0,1446, conforme figura 8, indicou que 14,46% da variância pode ser explicada pela correlação entre as variáveis das vertentes afetiva e de justiça distributiva.

A correlação entre justiça distributiva e comprometimento afetivo, no estudo de Meyer e outros (2002, p. 31), se mostrou mais intensa em relação às outras dimensões de comprometimento, com a qual alcançou média ponderada de correlação positiva de $p = 0,40$, muito próxima do resultado de 0,38 deste estudo.

Nesta mesma correlação, no estudo empírico de Rego e Souto (2004, p. 162), foi verificado resultado de 0,35, em amostra composta por brasileiros. O alinhamento destes achados deixa patente a consistência da correlação entre estes dois fenômenos.

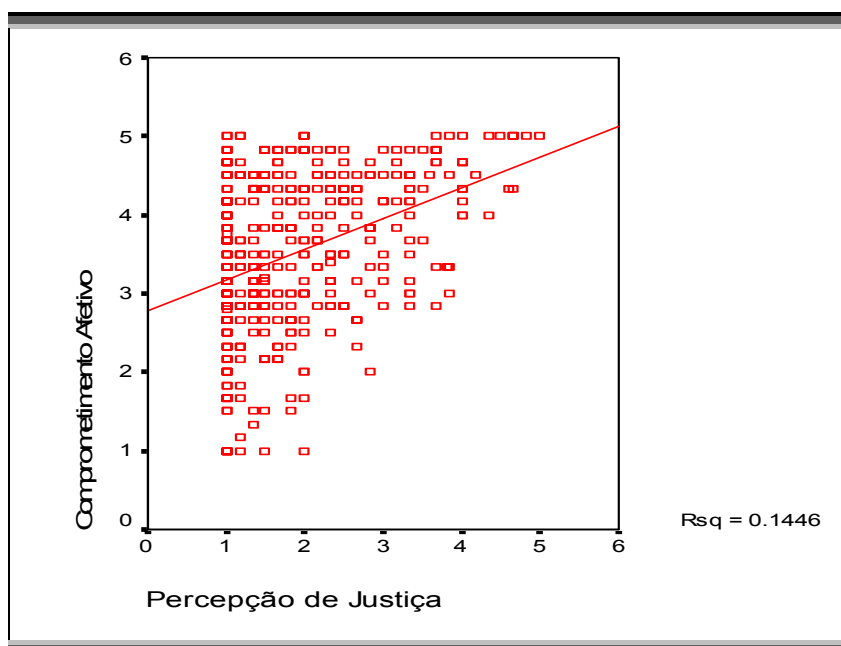


Figura 8 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento afetivo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pós-98

* O resultado de r ao quadrado indica o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

A apuração da correlação entre as variáveis de comprometimento normativo e de percepção de justiça distributiva, na amostra pré-98, produziu o coeficiente $r = 0,45$, de correlação positiva e de intensidade significativa. Este resultado alcançou o maior poder preditivo entre justiça distributiva e as dimensões de comprometimento.

Este achado diverge das avaliações de diversos estudos que encontraram relação mais vigorosa entre justiça distributiva e o fator afetivo. Possivelmente, as condições não triviais de remuneração e benefícios, presentes no objeto de estudo deste trabalho, tenham exacerbado o efeito da interação desta variável.

O resultado de R^2 de 0,1954 obtido na análise, conforme ilustrado na figura 9 abaixo, indica que 19,54% da variância pode ser explicada pela correlação entre as variáveis de comprometimento organizacional normativo e as variáveis de justiça distributiva.

No estudo de Meyer e outros (2002, p. 31), o resultado da correlação entre a dimensão normativa e percepção de justiça distributiva alcançou média ponderada de correlação de 0,31, significativamente inferior ao índice de 0,45, resultado desta pesquisa. Esta mesma correlação, no trabalho de Rego e Souto (2004, p. 162) verificou índice de 0,32, em amostra brasileira.

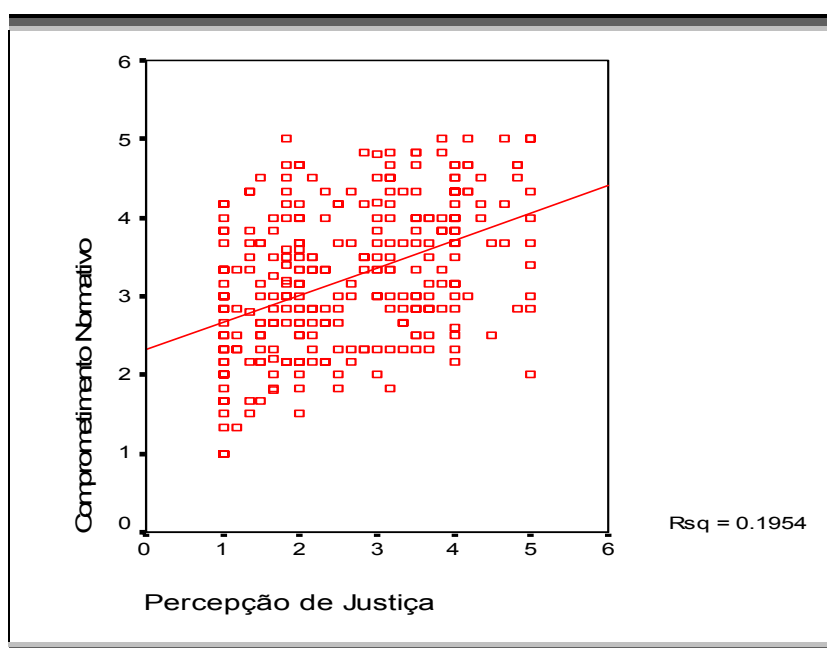


Figura 9 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pré-98

- O resultado de r ao quadrado indica o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

As avaliações das correlações das variáveis de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva, na amostra pós-98, apontaram para o coeficiente positivo de $r = 0,42$, resultado símile aos 0,45 encontrado no subgrupo pré-98. Este registro confirma a conclusão de que houve relação relevante entre as variáveis destes fenômenos organizacionais, que expressou poder explicativo consistente. O

valor obtido como R^2 (r ao quadrado) de 0,1711, de acordo com figura 10, informa que 17,11% da variância pode ser explicada pela correlação entre as variáveis de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva, na amostra estudada.

No estudo de Meyer e outros (2002, p. 31), o resultado da correlação entre comprometimento organizacional normativo e de percepção de justiça distributiva assinalou média ponderada de correlação de 0,31. Resultado análogo também foi identificado na pesquisa luso-brasileira de Rego e Solto (2004, p. 162), que registrou índice de correlação de 0,32, na amostra nacional. Ambos os resultados foram significativamente inferior ao 0,42 obtido na amostra pós-98.

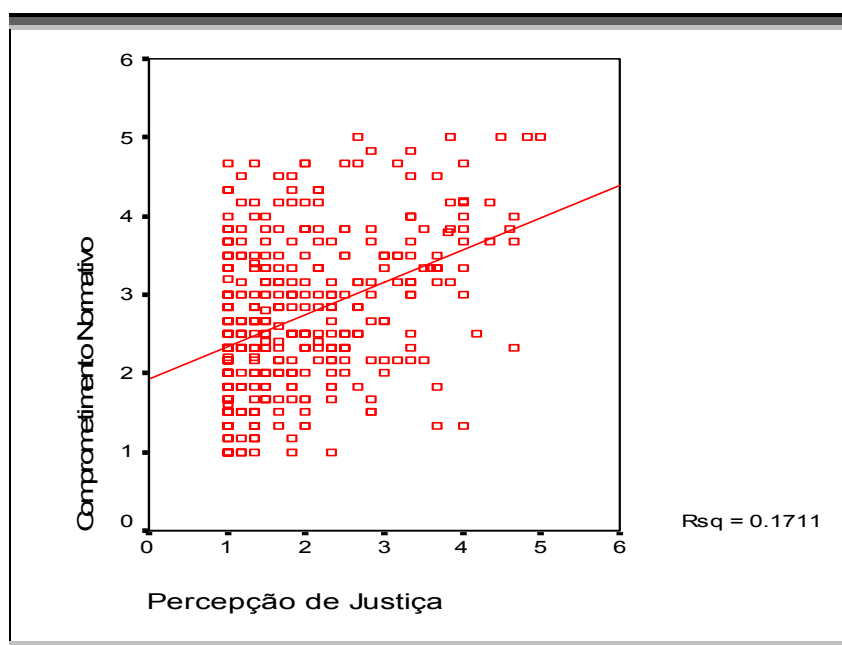


Figura 10 – Correlações das variáveis das dimensões de comprometimento normativo e percepção de justiça distributiva no subgrupo pós-98

* O resultado de r ao quadrado indica o percentual da variância que pode ser explicada pela correlação entre as variáveis.

Nas análises das relações de resultados, como era previsível, com base em estudos precedentes, a correlação entre justiça distributiva e a dimensão instrumental foi nula. A discordância notável foi que, distintamente dos estudos anteriores que encontraram a correlação positiva mais forte entre justiça distributiva e a dimensão afetiva, neste caso a relação mais intensa se deu com a dimensão normativa, tanto na amostra pré e como na pós-98.

4.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA: COMPARANDO OS GRUPOS PRÉ E PÓS-98

O quadro de correlações, na tabela 4, confirma a relação negativa de escolaridade com as dimensões de comprometimento e justiça. A variável idade registrou correlação positiva com as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Com relação à justiça distributiva, a tendência é de neutralidade. Ambas variáveis têm índice de correlação de baixa intensidade.

Tabela 18 – Correlação de pearson entre escolaridade, idade e as dimensões de comprometimento e justiça distributiva

Amostras	Variáveis	n	J. Distributiva		Normativo		Instrumental		Afetivo	
			<i>p</i>	Sig.	<i>p</i>	Sig.	<i>p</i>	Sig.	<i>p</i>	Sig.
PRÉ-98	Escolaridade	304	-,121	,036	-,129	,024	-,016	,776	-,058	,310
	Idade	304	,004	,939	,108	,061	,034	,558	,074	,199
PÓS-98	Escolaridade	374	-,117	,024	-,065	,206	-,026	,621	,046	,377
	Idade	374	,029	,571	,064	,213	,092	,075	,073	,160

Nota: n – tamanho da amostra; *p* – correlação de pearson; Sig. – índice de significância

Para avaliar as possíveis relações das variáveis independentes escolaridade e faixa etária com as variáveis critério comprometimento afetivo e normativo, utilizou-se a técnica de regressão simples e múltipla, conforme o número de variáveis envolvidas na equação. A dimensão instrumental apresentou correlações neutras, não havendo regressões a fazer. A justiça distributiva apresenta-se como variável critério e independente, na tabela 5 abaixo.

A escolaridade registrou beta negativo nas amostra pré e pós-98, indicando que quanto mais elevado o nível educacional menor o comprometimento afetivo, normativo e a percepção de justiça. Seus valores de R² indicaram um baixo poder explicativo da variabilidade das variáveis dependentes. A variável idade exibiu beta positivo e os valores de R² indicaram que há relação de baixa intensidade com os fatores afetivo e normativo. Com a justiça distributiva a relação foi nula. A justiça distributiva foi a variável independente de maior poder explicativo, apresentando relação positiva, consignando índice R² de 17% de explicação da variabilidade da dimensão normativa, nas amostras pré e pós-98. Com a dimensão instrumental a relação foi neutra. A junção das variáveis independentes escolaridade e justiça

distributiva gerou resultado muito próximo da soma de seus Rsa. A aglutinação das variáveis escolaridade, idade e justiça distributiva redundou em poder explicativo importante do comprometimento normativo, com o índice de 21,2% de predição.

Tabela 19 – Avaliação das regressões das variáveis critério comprometimento afetivo, normativo e justiça distributiva

Variáveis dependentes – amostra pré-98												
Variáveis independentes	Comprometimento afetivo				Comprometimento normativo				Justiça distributiva			
	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e
Escolaridade	-,163	,027	0,24	,841	-,157	,025	,021	,911	-,145	,021	,018	1,110
Idade	,142	,020	,017	,874	,146	,021	,018	,912				
J.distributiva	,281	,079	,076	,847	,419	,176	,173	,838				
E. JD	,311	,096	,090	,840	,453	,205	,200	,824				
E. Id. JD					,468	,219	,212	,818				

Variáveis dependentes – amostra pós-98												
Variáveis independentes	Comprometimento afetivo				Comprometimento normativo				Justiça distributiva			
	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e	B	Rs	Rsa	E e
Escolaridade	-,168	,028	0,26	,878	-,141	0,020	,018	,893	-,117	,014	,011	,953
J. distributiva	,380	,145	,142	,908	,414	,171	,169	,866				
E. JD	,399	,159	,154	,903	,426	,181	,177	,861				

Nota: B – Beta; Rs - R square; Rsa - R square ajustado; Ee- erro estimado; E. JD - escolaridade e Justiça distributiva; E. Id. JD- escolaridade, idade e justiça distributiva.

O quadro comparativo das médias, exibido na tabela 18 abaixo, expõe resultados superiores da amostra dos funcionários pré-98 em todas as dimensões de comprometimento e em percepção de justiça distributiva. As razões para diferenças tão nítidas estão na composição do perfil de cada subgrupo.

Tabela 20 – Quadro comparativo das médias das dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva entre os grupos pré-98 e pós-98

	Médias de comprometimento organizacional e de percepção de justiça							
	Afetivo		Instrumental		Normativo		Justiça distributiva	
	Média	Significância	Média	Significância	Média	Significância	Média	Significância
Pré-98	3,91	P = 0,000	3,47	P = 0,000	3,21	P = 0,005	2,56	P = 0,000
Pós-98	3,52	P = 0,000	2,95	P = 0,566	2,71	P = 0,000	1,91	P = 0,000
Integral	3,70	P = 0,000	3,18	P = 0,283	2,93	P = 0,002	2,20	P = 0,000

Os dois conjuntos de indivíduos que compõem cada amostra apresentaram dessemelhanças muito claras e significativas. Os grupos pré e pós-98 foram

identificados com distintas distribuições de características demográficas, funcionais e organizacionais entre seus componentes. Estas distinções fizeram vicejar dois grupos com perfis bem caracterizados e discriminados em pólos opostos em algumas variáveis.

No que se refere à faixa etária, o grupo pré-98 tem um perfil explicitamente mais longo, que resultou em assimetria significativa, pois 84% de sua composição é de indivíduos com mais de quarenta anos. No pós-98, esta distribuição foi inversa com de 88% de seus componentes em faixas inferiores à idade de quarenta anos. Neste estudo, todas as dimensões de comprometimento e de justiça distributiva foram correlacionadas positivamente com idade em ambos os grupos, sendo as relações mais sensíveis com as dimensões afetiva e normativa e as menos intensas com a instrumental e justiça distributiva.

Quanto ao estado civil, o grupo pré-98 registrou 69% de casados e apenas 13% de solteiros. Por outro lado, o grupo pós-98 teve segmentação de 54% de indivíduos solteiros e 38% de casados, consignando significativa diferença. As correlações entre estado civil e as dimensões de comprometimento e justiça distributiva mostraram, de forma consistente, que o grupo dos solteiros apresentou as menores médias em todas as comparações. No outro extremo, os conjuntos dos casados e dos viúvos manifestaram as médias superiores.

A escolaridade é outra variável que apresentou divergências relevantes de frequência entre os dois grupos. No pré-98 foram computados 34% de respondentes com nível educacional de segundo grau. No grupo pós-98 foram identificados apenas 5% de funcionários que declararam formação neste nível de escolaridade. Em todas as outras variáveis de educação mais elevada, o grupo pós-98 alcançou maiores percentuais de nível educacional. As dimensões de comprometimento e de justiça distributiva, neste trabalho, registraram correlações substantivas com escolaridade, porém de natureza inversa ou negativa.

Quando se comparou a antiguidade, também houve discrepâncias importantes. O grupo pré-98 foi constituído por 87% de empregados que têm mais de quinze anos de empresa. Enquanto na amostra pós-98 todos tinham menos de 10 anos e, entre estes, foi identificado concentração de 79% de respondentes com menos de 05 anos de empresa, o que estabeleceu uma lacuna considerável entre os dois grupos. As correlações com tempo de empresa se mostraram significativamente positivas com a dimensão afetiva e, de menor intensidade, com as dimensões

normativa e de justiça distributiva. Com a dimensão instrumental, a correlação se mostrou inconsistente.

Remuneração e benefício foi outro fator organizacional de diferenciação. Os funcionários do segmento pré-98 percebiam remuneração e benefícios mais amplos, enquanto os participantes do pós-98 faziam jus à remuneração e benefícios restritos à CLT. Esta variável, além de ser considerada potencial antecedente das dimensões de comprometimento, constitui importante preditor de justiça distributiva. Pois, este construto focaliza o conteúdo das distribuições de resultados (remuneração e benefícios, ascensão profissional, avaliação de desempenho etc) e considera a percepção e avaliação do empregado sobre a equidade entre o que tem recebido e seu esforço empreendido, bem como a comparação com o resultado obtido por seus pares, em relação análoga. Neste sentido, os funcionários pós-98, muito bem informado sobre tais distinções, têm uma referência de comparação direta e próxima com os seus pares contratados antes de 1998.

As correlações entre remuneração/benefícios e justiça distributiva foram positivas e consistentes. A justiça distributiva, como antecedente, registrou correlações com os três fatores de comprometimento que se mostraram positivas e mais intensas com as dimensões normativa, afetiva e com a perspectiva instrumental o resultado foi de neutralidade. Estes achados estão, parcialmente, congruentes com a concepção de Rego e Souto (2004, p. 155) de que a percepção de justiça é um dos antecedentes que mais explicam positivamente o comprometimento normativo e, especialmente, o afetivo. Com o instrumental inclina-se a correlacionar nula ou negativamente. Neste estudo, a correlação mais vigorosa sucedeu com a dimensão normativa.

Sinteticamente, as variáveis (idade, estado civil e remuneração/benefícios), em interações diretas com as três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva, atuaram como vetor ascendente, pressionando para cima as médias do grupo pré-98, acentuando a diferença em relação ao pós-98. O mesmo ocorreu em relação à escolaridade, todavia com relação inversa, de forma que os menores níveis de educação, mais freqüentes no pré-98, correlacionaram com comprometimento e justiça distributiva mais elevados. A variável antiguidade também contribuiu para sensibilizar positivamente as dimensões afetiva, normativa e de justiça distributiva, com médias maiores no pré-98, mas se mostrou neutra ou nula na vertente instrumental. A justiça distributiva, mais elevada no pré-98,

sensibilizou mais vigorosamente as médias de suas dimensões afetiva e normativa.

No conjunto, as diferenças das médias das dimensões de comprometimento verificadas nas comparações das amostras pré e pós-98 foram coerentes com as respectivas peculiaridades demográficas, funcionais e organizacionais de cada grupo.

5 CONCLUSÃO

Como base teórica de ancoragem desta investigação empírica, foram explorados os conceitos de comprometimento dirigido à organização, de percepção de justiça e de sistema de recompensa. Nestes estudos, constatou-se que o comprometimento, como subcampo dos estudos sobre comportamento organizacional, é uma área pródiga em micro-teorias e que ostenta uma exuberância de conceitos e dissensões. O que, certamente, é reflexo do labirinto de ambigüidades e subjetividades que permeiam o objeto deste domínio: o indivíduo, suas relações idiossincráticas e conseqüentes vínculos psicológicos desenvolvidos no ambiente organizacional. Entre os parcos consensos, destaca-se o que sustenta o comprometimento como fenômeno multidimensional e aquele que o postula como preditor relevante de retenção de talentos, de desempenho individual e organizacional. Obviamente, sem elidir ou amainar a importância de outras variáveis no concurso destes resultados. Dentre a profusão de propostas de fatores de comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1993) tem sido o construto mais reconhecido vis-à-vis sua extensa aplicação em pesquisas, tanto no Brasil como no exterior.

A questão norteadora deste trabalho foi a que procurou perquirir as relações da variável sistema de recompensa com percepção de justiça distributiva e de ambas com o comprometimento organizacional. Adicionalmente, procurou-se analisar as interações das variáveis demográficas e funcionais com as dimensões de comprometimento e de justiça distributiva.

Em estudos análogos, as investigações dos impactos do sistema de recompensa sobre percepção de justiça distributiva têm sido realizadas considerando dados de cognição de equidade em que o empregado compara seus resultados de remuneração e benefícios com os de outros cargos da própria organização, logo com atividades e complexidades distintas, ou com empregos similares no mercado de trabalho, utilizando informações difusas e insuficientes.

O fato novo desta pesquisa residiu na circunstância atípica do problema investigado, ou seja, a contratação de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de empregados que trabalham na mesma empresa, ocupam cargo igual, compartilham ambiente idêntico e desenvolvem atividades similares.

Como já foi dito, este tratamento dessemelhante se deu lidimado pela Resolução 09, de 08.10.96, conforme anexo E. As primeiras contratações, na vigência desta norma legal, se deram no ano de 98, causando uma clivagem no quadro de pessoal ao criar uma díade de categorias de funcionários: os pré-98, com remuneração e benefícios superiores à CLT e os pós-98, com estas recompensas limitadas à CLT.

Desde então, esta problemática se tornou bandeira de luta no movimento da categoria dos bancários, tem freqüentado a pauta da mídia sindical e a isonomia se converteu em reivindicação inescapável em todas as negociações de dissídio coletivo. A ação informativa dos sindicatos faz o assunto permanecer candente no ambiente organizacional e promove uma simetria ou nivelamento cognitivo entre os novos e antigos funcionários sobre o tratamento diferenciado.

Esta situação, além de inusitada e anômala em termos de mercado de trabalho, vicejou como uma oportunidade auspiciosa para se estudar a interação mais franca, direta e transparente de remuneração e benefícios sobre justiça distributiva e comprometimento organizacional. Nestas circunstâncias, supõe-se que a percepção sobre o sentimento de equidade seja mais preciso e consistente, em razão do acesso amplo a informação e da referência de comparação muito próxima.

Para operacionalização dos objetivos pretendidos, a amostra integral foi cindida em duas: o grupo pré-98, com 304 indivíduos, e o grupo pós-98, com 375 indivíduos. Ambos os grupos alcançaram números de componentes suficientes para viabilizar consistência estatística à avaliação quantitativa.

Mais do que a separação, a diversidade dos dois grupos, com perfis bem distintos, se revelou bastante profícua para análises comparativas. O grupo pré-98 tinha como características mais marcantes: maior longevidade, predominância de casados, menor nível educacional, maior antigüidade de empresa e remuneração e benefícios mais amplos. Noutro pólo, o subgrupo pós-98 foi caracterizado por: menor longevidade, predominância de solteiros, maior nível educacional, menor antigüidade de empresa, remuneração e benefícios mais restritos. Como similaridade, os componentes dos dois grupos apresentavam: nível de ascensão profissional equivalente, exercício de atividades semelhantes, compartilhamento de ambiente idêntico, portanto suscetível às mesmas condições culturais internas, de cobrança por resultados e de estresse no trabalho.

Usualmente os resultados das pesquisas em ciências sociais são comparados

com resultados de amostras de outros estudos para avaliar eventuais afinidades e discrepâncias. Neste trabalho, sem prejuízo destas comparações, foi possível coligir duas amostras significativas, distintas e passíveis de análise comparativa.

Como instrumento de pesquisa do comprometimento organizacional, utilizou-se a escala com as dimensões afetiva, instrumental e normativa, de Meyer e Allen (1997) e para levantar a percepção de justiça distributiva foi utilizada escala validada por Mendonça e outros (2003).

Sobre as interações das variáveis demográficas, funcionais e organizacionais com as dimensões de comprometimento e de percepção de justiça distributiva, nos grupos pré e pós-98, designadamente pode se afirmar o seguinte:

- a) a variável gênero não se relaciona significativamente com as dimensões de comprometimento organizacional e de percepção de justiça distributiva;
- b) as dimensões de comprometimento e de justiça distributiva foram correlacionadas positivamente com idade, sendo as relações mais robustas com as dimensões normativa e afetiva e as menos intensas com a instrumental e justiça distributiva. Para maiores faixas etárias foram verificadas maiores médias em todas as dimensões;
- c) as correlações entre estado civil, comprometimento e justiça distributiva mostraram, de forma consistente, uma linha de tendência de médias crescentes na seqüência dos segmentos de solteiro, casado, separado e viúvo, em todas as dimensões. Além da regularidade das relações, foi notável a significância da diferença entre os grupos de solteiro e casado;
- d) as três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva registraram correlações significativas com os níveis educacionais, porém de natureza inversa ou negativa;
- e) das correlações positivas entre tempo de empresa e comprometimento, se revelou como a mais intensa aquela que se processou com a dimensão afetiva. Na mesma tendência, porém de menor intensidade, sucedeu com as dimensões normativa e de justiça distributiva. Não foi identificada associação entre a dimensão instrumental e a variável tempo de empresa;
- f) a relação de remuneração e benefícios com percepção de justiça distributiva ficou patente com a comparação entre os grupos pré e pós-98, quando o primeiro, que percebe remuneração e benefícios superiores, alcançou média expressivamente mais elevada;

g) os dois grupos expressaram baixa percepção de justiça, em termos absolutos, cuja explicação pode estar em outros preditores como ascensão profissional, avaliação de desempenho e reconhecimento, pois todos os respondentes ocupavam o posto inicial da carreira. Afora às possíveis ações destes antecedentes, o componente estresse, certamente, contribuiu para a baixa percepção de justiça. Presente na pergunta 24 do questionário, que avaliou a percepção de equidade entre recompensa e estresse, motivou respostas que registraram, em sua maioria, a opção de menor valor da escala, gerando média destoante de 1,43, na amostra pós-98, e com o menor desvio-padrão de todo o instrumento. No bojo desta questão, emergiu manifestação eloqüente sobre as condições estressantes de trabalho nas agências e ficou evidenciado que as questões relativas à qualidade de vida no trabalho são mais proeminentes do que as alusivas à remuneração e benefícios, considerando a conjuntura e o público da pesquisa;

h) as correlações entre justiça distributiva e comprometimento se revelaram positivas com as dimensões afetiva e normativa, sendo a mais intensa com esta última. Com a vertente instrumental a relação foi neutra. Resultados que coadunam com o entendimento, de Cunha e outros (2006, p. 172), de que a percepção de justiça é um dos antecedentes que mais explica positivamente o comprometimento normativo e o afetivo, mas com o instrumental tende a correlacionar-se nula ou negativamente. A dissensão ocorre quando estes autores, além de Meyer e outros (2002), afirmam que a relação mais vigorosa se realiza com a dimensão afetiva, pois no presente estudo se verificou com o fator normativo.

A amostra do grupo pré-98, em comparação com o grupo pós-98, registrou médias superiores nas três dimensões de comprometimento e de justiça distributiva. De modo elucidativo, em razão das características de cada grupo, as interações diretas das variáveis antecedentes (idade, estado civil, remuneração e justiça distributiva) com as dimensões de comprometimento registraram tendência ascendente, pressionando para cima as médias do grupo pré-98, acentuando a diferença em relação ao pós-98. O mesmo ocorreu em relação à escolaridade, porém com relação inversa. A variável antiguidade, apesar de sensibilizar positivamente as dimensões afetiva e normativa, se mostrou indiferente à instrumental. No conjunto, as diferenças das médias verificadas foram congruentes

com as peculiaridades dos subgrupos pré e pós-98 e com as tendências esperadas das relações avaliadas.

As correlações entre as dimensões de comprometimento se revelaram baixa ou neutra no cruzamento de dados: afetivo x instrumental e normativo x instrumental. O que confirmou que estas dimensões são autônomas e distinguíveis entre si.

Entre as dimensões afetiva e normativa, como em estudos antecedentes, a correlação ocorreu em magnitude tal que gerou sobreposição não desprezível, consignando redundância parcial destes construtos. O próprio Meyer e outros (2002, p. 23) assinalaram que esta correlação é freqüentemente forte e que alguns pesquisadores questionaram a manutenção da faceta normativa como uma escala autônoma ou propugnaram por sua fusão com a dimensão afetiva. Os achados, segundo os autores, sugerem que compromissos afetivos e normativos não são construtos idênticos, porém mais investigações são necessárias para compreender o que é empenho normativo, como ele se desenvolve e se contribui, inequivocamente, para a previsão de comportamento.

Um dos nós górdios que instiga a pesquisa sobre comprometimento é a natureza opaca e obscura dos limites de suas relações e interações com outras variáveis. Neste sentido, a inovadora estratégia de separação da amostra em dois grupos com distinções e similaridades bem evidenciadas pode ser um caminho promissor em termos de consistência. Por exemplo, quando se concluiu que educação correlacionou-se negativamente com comprometimento nos grupos pré e pós-98, isto equivale dizer que confirmou sua condição de antecedente numa amostra com predominância de casados, com maior longevidade, mais tempo de empresa e remuneração e benefícios superiores. De igual modo, manteve o padrão de relação em outra amostra com características opostas. Além disso, os efeitos mediadores das variáveis cultura interna, ascensão profissional, características de tarefa, cobrança por resultados e estresse no trabalho foram neutralizadas porque eram comuns aos dois grupos.

As hipóteses de número um, dois e três, restaram todas comprovadas, pois ficou demonstrado o poder de influência de remuneração e benefícios sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva que, segundo correlação positiva e de proporcionalidade direta, gerou médias comparativamente inferiores no grupo pós-98 e superiores no pré-98. A hipótese quatro não foi confirmada, pois a correlação mais intensa entre justiça distributiva e comprometimento se verificou

com o vínculo normativo, dissentindo da hipótese que apontava, com base em estudos anteriores, a dimensão afetiva. Este resultado também divergiu do quadro de relações tendenciais, construído por Meyer e outros (2002, p. 31), que registrou correlação positiva mais forte com a base afetiva e nula com a instrumental.

5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Frente à multiplicidade de perspectivas do problema, à diversidade de condições ambientais e às alternativas de abordagem, é impossível escoimar o trabalho das limitações e lacunas, que são inevitáveis em qualquer esforço investigativo, particularmente nas ciências sociais. Assim sucedeu com este estudo no que alude ao levantamento dos dados numa única empresa, de grande porte e de economia mista, configurando uma restrição, dentre outras, de natureza cultural. Fato que limita as possibilidades de extrapolações dos resultados encontrados.

Outra restrição diz respeito à coleta de dados de diferentes construtos na mesma fonte e simultaneamente. Podsakoff e Organ (1986, *apud* REGO E SOUTO, 2004) alertam para o risco, desta estratégia metodológica, de contaminação das relações entre variáveis dependentes e independentes, levando a dados distorcidos por raciocínio do tipo: “sinto-me justamente tratado, logo devo expressar comprometimento na mesma proporção”. Para mitigar esta possível interpolação, no questionário, as perguntas das dimensões de comprometimento (dependentes) antecederam as perguntas de percepção de justiça (independentes).

Antes da adoção da estratégia de levantar dados em datas adequadamente distanciadas, que demanda mais tempo, esforço e dispêndio, é recomendável a realização de estudos de verificação da potencialidade deste risco metodológico para subsidiar a decisão do pesquisador sob o aspecto da relação custo/benefício.

Relativamente ao inquietante resultado da pergunta 24 da escala de justiça distributiva, que inquiriu sobre a equidade em relação ao estresse e recompensa, cabe recomendação para investigar minuciosamente as percepções dos empregados sobre as condições laborais e cruzar estes dados com os diagnósticos dos exames periódicos de saúde para avaliar a qualidade de vida no trabalho e subsidiar possíveis intervenções.

À guisa de estudo complementar, visando perscrutar as percepções dos respondentes, é recomendável desenvolver pesquisas com utilização de técnica

qualitativa de investigação para aprofundar, detalhar e enriquecer as informações obtidas com as escalas de questões fechadas, usualmente, aplicadas em levantamento quantitativo, opção quase unânime em obras de comprometimento.

Ao cotejar as médias das dimensões de comprometimento organizacional, obtidas neste estudo, com os resultados apurados por Fonseca (2001), na mesma empresa, verificou-se uma mudança na configuração do comprometimento dos seus empregados, com um declínio da dimensão afetiva e concomitante ascensão da perspectiva instrumental. Vínculo que é mais precário e contingente, pois depende da avaliação, transacional e calculista, do rácio custo/benefício de permanecer na organização em comparação com outras oportunidades. Entretanto, novas pesquisas são necessárias para confirmar se este movimento constitui uma tendência ou uma oscilação circunstancial.

Um dos fundamentos do pensamento filosófico de Heráclito de Éfeso, que viveu no século VI a.C., foi a idéia de que "tudo flui e que a vida, mais do que objeto é processo", Dornelles (2006). Nesta senda, como o desenvolvimento dos fenômenos sociais tem natureza processual, é pertinente, em futuras pesquisas sobre comprometimento, implementar abordagem longitudinal, com ênfase em análise diacrônica, para eliciar interações latentes, desvelar a dinâmica das relações, identificar curvas de tendências temporais e viabilizar alternativa de aprofundamento dos estudos de recorte pontual ou conjuntural.

Por fim, almeja-se que esta pesquisa, através das evidências empíricas e reflexões teóricas, tenha contribuído para agregar mais informações à compreensão do comprometimento, percepção de justiça, sistema de recompensa e suas relações teleológicas. E, mediante este documento científico, enfatizar e difundir, elidindo qualquer conotação apologética, a importância destes construtos na vida organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, Marcelo e OLIVEIRA, Lúcia (orgs.). **Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18, 1990.

_____. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276, 1996.

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E. J. **IMPLANTANDO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, Elaine D. D. e PINHEIRO, Ivan Antonio. **Sistema de Comprometimento Organizacional para Empresas Inovadoras em Países de Capitalismo Tardio**. Foz do Iguaçu: ANAIS DO XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1999.

ASSMAR, Eveline Maria Leal. A EXPERIÊNCIA DE INJUSTIÇA NA VIDA DIÁRIA: UMA ANÁLISE PRELIMINAR EM TRÊS GRUPOS SOCIAIS. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, ano/vol. 10, 1997, número 002, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre(RS).

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2005, 18(3), pp.443-453.

BAIA, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R.P.; CAMPOS, M. V. ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA USP**. In: IX SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, SÃO PAULO. IX SEMEAD, 2006.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

_____. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento:** uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmicas e empresarial. In: XXII ENANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós -Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu, 1999.

_____. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

BARBOSA, Solange L.; FARIA J. H. **COMPROMETIMENTO:** uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: 24. ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do 24. ENANPAD - 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho**. Anais do XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – vol 10 Recursos Humanos. Curitiba: ANPAD, p.287-304, 1994.

_____. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v.1, n.1: 44-63, 1995.

_____. **Comprometimento no trabalho:** reflexões em torno de questões conceituais e metodológicas. 1º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia; Salvador, Brasil, pp. 40-43, 1996.

_____. **Comprometimento no trabalho:** Os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: Trabalho, Organizações e cultura. São Paulo: Editores Associados, 1997.

_____. **Comprometimento no trabalho:** contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:** uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.

BECKER, H. S. **Man in reciprocity**. Nova York: Prager, 1956.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: REUNIAO ANUAL DE PSICLOGIA, 19, 1989, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, (Resumos) p. 236, 1989.

BOYD, Charles. **Individual Commitment and Organizational Change**. New York: Quorum Books, 1992.

Blau, P. M. **Exchange and power in social life**. Nova York: Wiley, 1964.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. In: WOOD JR, T. (coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 55-70.

CARVALHO, T. A. T. **A ESCOLHA E O COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO**: Um estudo entre psicólogos. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.

CASTRO, Nadya A. **Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna**. In MACHADO, L., NEVES, M., FRIGOTTO, G. et al *Trabalho e Educação*. Campinas, Coletânea CBE, Papirus, 1992.

CHANG JUNIOR, J. e ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 3, n. 2. p. 13-38, 2003.

CLARO, Maria A. M. **Indicadores para criar um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR)**: um estudo multicaso. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

COLQUITT, Jason A.; CONLON, D. E.; Wesson, M. J. e Porter, C. O. L. H.; Ng, Yee .K.. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v.86 number 3: 425- 445, 2001.

COOPERS & LYBRAND; PEREIRA FILHO, João Lins; PICARELLI FILHO, Vicente; COLPO, Olga Stankevicius (coords.). **Remuneração estratégica**: nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPERS & LYBRAND; PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomaz (coords). **Remuneração por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

CORADI, C. D. **O COMPORTAMENTO HUMANO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo: Pioneira, 1985.

COSTA F. M.; BASTOS A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no Trabalho**: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24, 2000. Florianópolis/SC. Anais... Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

CROMBACH, L.J. **Fundamentos da testagem psicológica**. Trad. Silveira Neto e Veronese, M.A.V. 5 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, A.; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral; **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Portugal, Lisboa: Editora RH, 2006.

DA SILVA, A. M. M.; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, Denise. O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição de Burnout. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 1, p 107-127, 2004.

DAMÁSIO, Antonio R. **O ERRO DE DESCARTES** - Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia da Letras, 2006.

DAVENPORT, T. O. **O Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEMO, Gisela. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, jul-dez, p. 185-213, 2003.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento** – como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DORNELES, Geni de Sales. **METAGESTÃO: A Arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 2006.

DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.

DUBIN, R.; HEDLEY, R.A; TAVEGGIA, T.C. Attachment to Work. In: DUBIN, R. (Ed.). **Handbook of work, organization and society**. Chicago: Rand McNally College Pub. Co., 1976. p. 281-341.

ETZIONI, Amitai. **ANÁLISE COMPARATIVA DE ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: Sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FERREIRA, A. B. H. **NOVO DICIONARIO DA LINGUA PORTUGUESA**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FILENGA, D. **O impacto da percepção de justiça no comprometimento organizacional: um estudo no setor público municipal**. 2003. Dissertação (Mestrado de Administração) – Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), São Bernardo do Campo.

FISCHER, André L.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. São Paulo: PROGEP, 2004.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHESTER, D. A.; PLAT, P E. **People, Performance e Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations**. New York: Simon e Schuster, 1996.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: ed. Gente,

2002.

FONSECA, C. A. M. **CRIATIVIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: SUAS RELAÇÕES COM A PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2001.

GAMA, Ana Lídia Gomes. **PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Nacional do Brasil (UNB), Brasília.

GIL, Antonio C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1999.

GOMIDE Jr., S. **Antecedentes e Conseqüentes das Percepções de Justiça no Trabalho**. 1999, 1-136. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Nacional do Brasil (UnB), Brasília.

_____. **Justiça nas Organizações**. In: Siqueira, M.M.M. (org) *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: Estudos psicossociais*. UMESP: São Bernardo do Campo, 2002.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HALABY, C. N.; WEAKLIEN, D.L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, v.95, 1989.

HIPÓLITO, J. A. M. **TENDÊNCIAS NO CAMPO DA REMUNERAÇÃO PARA O NOVO MILENIO**. In: DUTRA, Joel (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, 63, 597-606, 1958.

JOULE, Robert-Vicent; ALMEIDA, Ângela Maria de Oliveira. Por uma Pedagogia do Compromisso. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Jan-Abr 2006, Vol. 22 n. 1, pp. 035-042.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LESSA, ANA C. M. **FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO/TREINAMENTO E REMUNERAÇÃO** – Estudo de casos em indústrias metal-mecânica de Porto Alegre. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre.

MACHADO, L. R. S. **Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora**. In: Coletânea CBE. Conferência Brasileira de Educação. Trabalho e educação. Campinas, Papirus, pp. 9-24, 1992.

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD, São Paulo, Makron Books, 1994. p. 15 – 34.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MASCARENHAS, Helena; CUNHA, Miguel Pina e; RIBEIRO, Rui Bartolo. Implicação com o sindicato: O papel das percepções de suporte e de instrumentalidade. **Análise Psicológica**. v. 4, p. 587-601, Lisboa, 2002.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional**: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. In: ENANPAD 2002 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, BA. Anais do ENANPAD 2002. Brasil : ANPAD, 2002.

_____. **UMA PROPOSTA DE MÚLTIPLOS COMPONENTES PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**. In: ENANPAD 2003, Atibaia. Anais do 27o. Encontro da ANPAD - Organizações / Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-15.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67-87.

MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. P.; TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, 2004, 9(3), 543-551.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M.; EXPERIÊNCIA DE INJUSTIÇA, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE GOIÁS. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. Validação Fatorial de Uma Escala de Percepção de Justiça Organizacional. **Revista de Universidade Católica de Goiás**, Goiânia, v. 30, nº 1, p. 111-130, 2003.

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

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, Canada, 2001.

MEYER, J. P.; STANLEY David J.; HERSCOVITCH Lynne; TOPOLNYTSKY Laryssa. **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**. Journal of Vocational Behavior 61, 20–52, USA, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Ministério de Estado do Planejamento e Orçamento. **Resolução Nº 9, 09.10.1996**. http://www.planejamento.gov.br/controlerecursos/conteuudo/legislacao/resolucao_09_08_10_1996.htm. Acesso em: 15.04.2007.

MINTZBERG, H. **Ideologia e a organização missionária**. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, jul./set. 2001.

MORAES, F. M. M. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.

MORAES, L. F. Renault; KILIMNIK, Z. Miranda; MARQUES, A. L.; LADEIRA, M. B. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: v. 1, n. 9, p. 170-185, 1995.

MORAES, P. W. T. **Trajetória ocupacional e escolha da profissão**: Comparando índices de comprometimento com a carreira. XXVII CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, CARACAS, VENEZUELA, 67-68, 1999.

MORROW, Paula C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, pp. 486-500, Jul. 1983.

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

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; Moreira, J. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso no supermercado "beta". **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04: pp. 511-518, 2005.

NOVA, Sebastião Vila. **INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

OMAR, Alicia. JUSTICIA ORGANIZACIONAL, INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO Y ESTRÉS LABORAL. **Psicología y Salud**, Julio-diciembre, ano/vol. 16, número 002, 2006, Universidade Veracruzana. Xalapa, México, pp. 207-217.

PALAZOLLI, F. PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NAS ORGANIZACOES COMO ANTECEDENTE DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro, 2000.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. **COMRPOMETIMENTO ORGANIZACIONAL**: Um estudo na área de administração municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis, 2000.

PIZOLOTTO, Maira F. **Políticas de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.

PORTER, E. Michael. **COMPETIÇÃO**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, Ney. Direito Trabalhista. **Revista Problemas Brasileiros**. n.347, ano 39. set./out., 2001.

RAWLS, J. A Theory of Justice. **Harvard University Press**, 1971.

REGO, A. JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES - Na Senda de Uma Nova Vaga? In: Rodrigues, S.B., Cunha, M.P. (orgs) **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: NOVAS PERSPECTIVAS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - Uma Coletânea Luso-Brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

_____. PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA – Estudo de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, Vol. 17 n. 2, pp. 119-131, Mai-Ago, 2001.

_____. CLIMAS DE JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES – Sua relação com os comportamentos de cidadania. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 09, nº 1, janeiro/março, 2002.

_____. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E AUSÊNCIA PSICOLOGICA – Afinal, quantas dimensões? **RAE**, v. +3, n. 4, Out./Dez. 2003.

REGO, A.; SOUTO, S. A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA COMO ANTECEDENTE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo Luso-Brasileiro. **RAE**, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar. 2004a.

_____. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTIAS: Um estudo luso-brasileiro. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 30-43, Jul./Set. 2004.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A.; SOUZA, E. C. L. REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: O ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**. Ano 4, n.2, p. 135-154, 2003.

RIKETTA, Michael. Organizational identification: A meta-analysis. **Journal Vocational Behavior**. v. 66, p. 358-384, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. Artigo apresentado no 22 Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

_____. **EM MATÉRIA DE COMPROMETIMENTO NA EMPRESA, SÃO OS VALORES INDIVIDUAIS QUE CONTAM**. Anais do XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu (PR), set. 1999.

SAMPAIO, Bernardo Façanha. **COMPROMETIMENTO DO EMPREGADO TERCEIRIZADO**: Estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari – Bahia. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.

SCHEIBLE, A. C. F. **COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DE SUAS RELAÇÕES COM DESEMPENHO E PRÁTICAS DE GESTÃO**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta Disciplina**. 2. edição. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Antecedente de Comportamentos de Cidadania Organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da UnB, Universidade Nacional do Brasil, Brasília.

_____. Medidas do comprometimento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7 (Número Especial), 11-18, 2002.

_____. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, 2005, 10 (1), 83-93.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS E EFETIVOS**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Salvador: Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD, 2006.

SOUSA, Werusca M. V. **AS PERCEPÇÕES DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS E DE JUSTIÇA**: SEUS IMPACTOS NO ELO AFETIVO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

SOUTO, S.; REGO, A. O MODELO TETRADIMENSIONAL DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UMA VERSÃO BRASILEIRA. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 9-23. ago/dez, 2003.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maria G. S.; VILAR, Luciana S.; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nádia P. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Jan-Abr 2001, Vol. 17 n. 1, pp. 027-35, Brasília, 2001.

TEIXEIRA, M. G. **Comprometimento organizacional**: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, Anais... Florianópolis ANPAD, 1994. v. 10. p. 268-286.

VAZ, Elcio E. P. GESTÃO DE SALÁRIOS E AS MUDANÇAS NA FORMA DE REMUNERAÇÃO NAS EMPRESAS. **Tuiuti: Ciência e Cultura**, n. 32 e 33, FCSA 04 e 05, pp. 67-91, Curitiba, jul./ago. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **GESTÃO DE PESSOAS**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VROOM, V. H. (orgs). **GESTÃO DE PESSOAS, NÃO DE PESSOAL – OS MELHORES MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WIENER, Y., Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428, 1982.

WOOD, Thomas; PICARELLI, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXO A - Questionário da pesquisa

PESQUISA

Levantamento de dados sobre comportamento organizacional dos funcionários do Banco do Brasil para subsidiar estudo empírico.

Informações para o preenchimento.

Prezado (a) Colega,

Sou funcionário bolsista do Programa de Pós-Graduação do Banco do Brasil. Estou desenvolvendo pesquisa para dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração pela UFBA – Universidade Federal da Bahia, a qual tem por finalidade estudar o fenômeno do comprometimento organizacional entre os funcionários do Banco.

Esclareço que o público-alvo da pesquisa é formado pelos funcionários do segmento operacional que exercem as funções de escriturário e caixa executivo.

Suas informações serão utilizadas exclusivamente na pesquisa acadêmica, preservando a confiabilidade e garantindo seu anonimato. Por isso, o instrumento de pesquisa não prevê identificação e os seus dados serão analisados em conjunto com todos os questionários.

Peço-lhe que, ao responder às questões, procure identificar a alternativa que mais representa sua percepção. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Sua opinião é muito importante para este trabalho.

Ao terminar o preenchimento do formulário, basta dobrá-lo, conforme indicado na última página e encaminhar para GEPES SALVADOR, prefixo 8937, via malote.

Agradeço-lhe antecipadamente a gentileza em responder o questionário. Sem sua valiosa colaboração, esta pesquisa não seria viável.

Ponho-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes meios: Tel.: (0**71) 3320-7290, E-mail: jar@bb.com.br e pessoalmente na Gepes Regional Salvador.

Salvador (BA), 17.04.2007.
José Adauto Ribeiro

Favor informar os dados a seguir:

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Idade

18 a 25 anos

36 a 40 anos

26 a 30 anos

41 a 50 anos

31 a 35 anos

acima de 50 anos

3. Escolaridade

2º grau completo

superior incompleto

superior completo

pós-graduação

4. Estado civil

solteiro(a)

viúvo(a)

casado(a)

outros

separado(a) / divorciado(a)

5. Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?

Tempo:anos emeses. Posse em(mês/ano): ----/-----

6. Há quanto tempo você trabalha na atual agência?

Tempo:anos emeses. Posse em(mês/ano): ----/-----

7. Qual sua função atual?

escriturário

caixa executivo

Obs. O público-alvo desta pesquisa se limita às duas funções acima.

Nos itens a seguir, marque com um **X** o número que melhor corresponda à sua avaliação. Use os seguintes critérios:

Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

1.	coa	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2.	coa	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3.	coa	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	1	2	3	4	5
4.	coa	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1	2	3	4	5
5.	coa	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5
6.	coa	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7.	coi	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5
8.	coi	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	1	2	3	4	5
9.	coi	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10.	coi	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1	2	3	4	5
11.	coi	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	1	2	3	4	5
12.	coi	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
13.	con	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5
14.	con	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	1	2	3	4	5
15.	con	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5
16.	con	Esta organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17.	con	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
18.	con	Eu devo muito a esta organização.	1	2	3	4	5

Remeter para: **GEPES SALVADOR**

(via malote)

Prefixo: **8937**

A/C de Adatao

----- dobre aqui -----

ANEXO B - Quadro das médias e significâncias das variáveis de comprometimento e percepção de justiça distributiva da amostra integral

Dimensão	Indicadores	Média	Significância, valor central 3
1.	COA Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	3,31	Sim, p=0,000
2.	COA Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,53	Sim, p=0,000
3.	COA Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	* 3,71	Sim, p=0,000
4.	COA Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	* 3,86	Sim, p=0,000
5.	COA Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	* 3,85	Sim, p=0,000
6.	COA Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,94	Sim, p=0,000
7.	COI Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	3,59	Sim, p=0,000
8.	COI Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	3,57	Sim, p=0,000
9.	COI Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,64	Sim, p=0,000
10.	COI Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,72	Sim, p=0,000
11.	COI Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	2,48	Sim, p=0,000
12.	COI Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,06	Não, p=0,228
13.	CON Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	* 3,14	Sim, p=0,016
14.	CON Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	2,60	Sim, p=0,000
15.	CON Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	2,13	Sim, p=0,000
16.	CON Esta organização merece minha lealdade.	3,91	Sim, p=0,000
17.	CON Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,26	Sim, p=0,000
18.	CON Eu devo muito a esta organização.	3,57	Sim, p=0,000
19.	PJD Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	2,38	Sim, p=0,000
20.	PJD Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	2,42	Sim, p=0,000
21.	PJD Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	2,27	Sim, p=0,000
22.	PJD Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.	2,27	Sim, p=0,000
23.	PJD Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.	2,18	Sim, p=0,000
24.	PJD Sou recompensado de maneira justa pelo estresse que sou submetido durante meu trabalho	1,67	Sim, p=0,000

COA – Comprometimento organizacional afetivo; COI – Comprometimento organizacional instrumental; CON - Comprometimento organizacional normativo; PJD - Percepção de justiça distributiva; * valores invertidos.

ANEXO C - Apresentação dos dados de estatística descritiva e significâncias das variáveis de comprometimento e percepção de justiça distributiva da amostra pré-98

Item	Média	Mediana	Frequência em percentual					Desvio padrão	Significância, valor central 3
			1	2	3	4	5		
1	3,73	4	10,5	8,9	15,5	27,6	37,5	1,328	Sim, p=0,000
2	3,73	4	8,3	9,6	14,5	36,3	31,4	1,237	Sim, p=0,000
3*	3,79	4	4,6	18,2	12,2	23,8	41,3	1,280	Sim, p=0,000
4*	3,97	5	4,6	14,9	11,9	16,2	52,5	1,288	Sim, p=0,000
5*	3,99	4	4,3	13,2	11,2	21,8	49,5	1,235	Sim, p=0,000
6	4,29	5	4,0	4,3	10,9	20,5	60,3	1,078	Sim, p=0,000
7	3,47	4	12,6	15,9	12	30,6	28,9	1,382	Sim, p=0,000
8	3,88	4	7,6	10,3	11,6	27,6	42,9	1,279	Sim, p=0,000
9	3,71	4	9,7	12,3	12	29,3	36,7	1,331	Sim, p=0,000
10	3,23	4	14,6	17,6	17,6	30,9	19,3	1,340	Sim, p=0,004
11	3,25	3	14,5	17,2	19,5	26,7	22,1	1,360	Sim, p=0,002
12	3,25	3	12,5	18,2	20,5	29,3	19,5	1,302	Sim, p=0,001
13*	3,54	4	10,7	17,3	15	21,3	35,7	1,398	Sim, p=0,000
14	2,95	3	25,1	18,2	14,9	20,5	21,5	1,501	Não, p=0,566
15	2,39	2	40,4	19,5	13,2	14,6	12,3	1,442	Sim, p=0,000
16	4,13	5	5	7,3	10,9	23,8	53	1,169	Sim, p=0,000
17	2,34	2	39,3	19,8	14,9	20,1	5,9	1,332	Sim, p=0,000
18	3,95	4	6,7	9,3	10,7	29,3	44	1,234	Sim, p=0,000
19	2,81	3	25,3	22	9,2	32,9	10,5	1,398	Sim, p=0,000
20	2,67	2	27	24,7	10,5	29,6	8,2	1,360	Sim, p=0,000
21	2,66	2	27,3	25,3	11,2	26,6	9,5	1,372	Sim, p=0,000
22	2,66	2	26,6	26	10,9	27,6	8,9	1,360	Sim, p=0,000
23	2,56	2	31,6	22,7	12,5	24,3	8,9	1,380	Sim, p=0,000
24	1,96	1	53	20,1	8,6	14,5	3,9	1,246	Sim, p=0,000

* itens com valores invertidos

ANEXO D - Apresentação dos dados de estatística descritiva e significâncias das variáveis de comprometimento e percepção de justiça distributiva da amostra pós-98

Item	Média	Mediana	Frequência em percentual					Desvio padrão	Significância, valor central 3
			1	2	3	4	5		
1	2,97	3	22,5	12,1	27,1	22,5	15,8	1,372	Sim, p=0,000
2	3,37	4	13,7	13,7	14	39,5	19,1	1,310	Não, p=0,678
3*	3,64	4	9,4	16,1	14,5	21,4	38,6	1,376	Sim, p=0,000
4*	3,76	4	9,9	13,6	9,9	23,3	43,3	1,385	Sim, p=0,000
5*	3,74	4	9,1	14,2	11,8	24,1	40,9	1,359	Sim, p=0,000
6	3,66	4	11	11,8	12,3	29,5	35,4	1,353	Sim, p=0,000
7	3,69	4	11,8	11	10,2	30,5	36,6	1,370	Sim, p=0,000
8	3,32	4	16,3	14,2	16,3	28,1	25,1	1,409	Sim, p=0,000
9	3,59	4	12,5	12,8	14,1	24,3	36,3	1,407	Sim, p=0,000
10	2,32	2	37,9	21,2	18,8	15,3	6,7	1,300	Sim, p=0,000
11	1,87	1	54,3	19,5	14,4	8,8	2,9	1,136	Sim, p=0,000
12	2,91	3	22,2	20,9	17,6	27,9	17,4	1,417	Não, p=0,244
13*	2,81	3	25,3	23,2	14,8	18,3	18,3	1,460	Sim, p=0,013
14	2,31	2	42,8	17,6	13,9	16,8	8,8	1,394	Sim, p=0,000
15	1,93	1	59,1	13,4	10,5	9,4	7,5	1,323	Sim, p=0,000
16	3,73	4	11	10,2	15,1	22	41,7	1,379	Sim, p=0,000
17	2,19	2	45,8	19,6	11,8	15,3	7,5	1,353	Sim, p=0,000
18	3,27	4	19	12,8	13,1	32,4	22,7	1,433	Sim, p=0,000
19	2,03	2	48,5	23,3	8,3	16,1	3,8	1,246	Sim, p=0,000
20	2,20	2	40,2	26	12,1	16,6	5,1	1,268	Sim, p=0,000
21	1,96	2	49,6	25,7	6,7	14,7	3,2	1,202	Sim, p=0,000
22	1,95	2	49,5	25,5	8,9	13,2	3	1,174	Sim, p=0,000
23	1,87	1	57	16,6	11,5	12,6	2,4	1,179	Sim, p=0,000
24	1,43	1	73,8	14,2	7,5	4,3	0,3	0,828	Sim, p=0,000

* itens com valores invertidos

ANEXO E - Resolução N° 09, de 08 de outubro de 1996**Legislação****RESOLUÇÃO N° 09, DE 08 DE OUTUBRO DE 1996**

O PRESIDENTE DO CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS - CCE, em reunião realizada em 08 de outubro de 1996 e considerando o disposto no art. 30 da Medida Provisória n° 1.499-31, de 02 de outubro de 1996,

RESOLVE:

Art. 1º Estabelecer que os dirigentes das empresas públicas, sociedade de economia mista e suas controladas e quaisquer outras entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, promovam alterações nos seus regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, ressalvados os direitos adquiridos na forma da legislação vigente, com vistas a:

I - limitar, ao mínimo legal estabelecido na Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho e demais normativos vigentes, a concessão das seguintes vantagens:

- a) adicional de férias;
- b) remuneração da hora-extra;
- c) remuneração de Adicional de sobre-aviso;
- d) remuneração de Adicional Noturno;
- e) remuneração de Adicional de Periculosidade;
- f) remuneração de Adicional de Insalubridade;
- g) remuneração de Aviso Prévio;
- h) antecipação da gratificação natalina;

II - excluir dispositivos que estabeleçam:

- a) concessão de empréstimo pecuniário a qualquer título;
- b) incorporação à remuneração da gratificação de cargo em comissão ou de função gratificada;
- c) concessão de licença-prêmio e abono assiduidade;
- d) concessão de gozo de férias em período superior a 30 (trinta) dias por ano trabalhado;

III - transformar os anuênios em quinquênios, cujo valor máximo será de 5% (cinco por cento) do salário base do empregado, limitado ao teto de 7 (sete) quinquênios;

IV - limitar a 1% (um por cento) da folha salarial o impacto anual com as promoções por antigüidade e por merecimento;

V - limitar a devolução da antecipação de férias, em parcela única, no mês subsequente ao do retorno das férias;

VI - estabelecer que a participação da empresa no total dos gastos com o custeio de planos de saúde, de seguro de vida e de outras vantagens assemelhadas oferecidas, não poderá exceder a 50% (cinquenta por cento).

Parágrafo único. As demais vantagens incluídas em Acordos Coletivos de Trabalho - ACT, divergentes do disposto neste artigo, deverão ser ajustadas quando da sua renovação.

Art. 2º Determinar que os dirigentes das empresas estatais, no prazo máximo de 90 (noventa) dias a contar da data de publicação desta Resolução, submetam ao Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente, proposta para aprovação dos novos regulamentos internos de pessoal e demais normativos vigentes, ajustados ao estabelecido nesta Resolução.

Parágrafo único. As empresas estatais deverão encaminhar ao CCE cópia dos novos regulamentos internos de pessoal, até 30 (trinta) dias após a aprovação pelo Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente.

Art. 3º Estabelecer que qualquer alteração das normas e regulamentos de pessoal, a partir da edição desta Resolução, fica sujeita à aprovação do Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente.

Art. 4º Determinar que os Conselhos Fiscais das empresas estatais, bem assim a Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda, efetuem o acompanhamento e controle das medidas estabelecidas nesta Resolução.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANTONIO KANDIR

Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento

ANEXO F – Resultado da avaliação fatorial das variáveis de comprometimento e percepção de justiça distributiva da amostra integral

	Indicadores	COA	COI	CON	PJD
1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	0.593			
2.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0.521			
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	0.695			
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	0.802			
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	0.753			
6.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0.701			
7.	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.		0.599		
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.		0.625		
9.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.		0.727		
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.		0.649		
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.		0.489		
12.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.		0.505		
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.			0.450	
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.			0.767	
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.			0.675	
16.	Esta organização merece minha lealdade.			0.499	
17.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.			0.608	
18.	Eu devo muito a esta organização.			0.429	
19.	Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.				0.788
20.	Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.				0.699
21.	Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.				0.801
22.	Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.				0.795
23.	Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.				0.873
24.	Sou recompensado de maneira justa pelo estresse que sou submetido durante meu trabalho				0.892
<i>Apha de Cronbach</i>		0.81	0.68	0.78	0.92

COA – Comprometimento organizacional afetivo; COI – Comprometimento organizacional instrumental; CON - Comprometimento organizacional normativo; PJD - Percepção de justiça distributiva;

ANEXO G – Resultado das Correlações de Pearson na amostra do grupo dos funcionários pré-98

Correlations

		Idade	Comprometi mento Afetivo	Comprometi mento Instrumental	Comprom etimento Normativo	Percepção de Justiça
Idade	Pearson Correlatio	1	,142*	-,040	,146*	,033
	Sig. (2-tailed)		,013	,488	,011	,563
	Sum of Squares and Cross-products	153,813	27,083	-7,195	29,095	8,448
	Covariance	,508	,089	-,024	,096	,028
	N	304	304	303	304	304
Comprometimento Afetivo	Pearson Correlatio	,142*	1	-,155**	,539**	,308**
	Sig. (2-tailed)	,013		,007	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	27,083	235,234	-34,412	132,444	96,834
	Covariance	,089	,776	-,114	,437	,320
	N	304	304	303	304	304
Comprometimento Instrumental	Pearson Correlatio	-,040	-,155**	1	,114*	,018
	Sig. (2-tailed)	,488	,007		,047	,757
	Sum of Squares and Cross-products	-7,195	-34,412	210,388	26,593	5,298
	Covariance	-,024	-,114	,697	,088	,018
	N	303	303	303	303	303
Comprometimento Normativo	Pearson Correlatio	,146*	,539**	,114*	1	,442**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,047		,000
	Sum of Squares and Cross-products	29,095	132,444	26,593	256,953	145,123
	Covariance	,096	,437	,088	,848	,479
	N	304	304	303	304	304
Percepção de Justiça	Pearson Correlatio	,033	,308**	,018	,442**	1
	Sig. (2-tailed)	,563	,000	,757	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	8,448	96,834	5,298	145,123	419,373
	Covariance	,028	,320	,018	,479	1,384
	N	304	304	303	304	304

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO H – Resultado das Correlações de Pearson na amostra do grupo dos funcionários pós-98

Correlations

		Idade	Comprometi mento Afetivo	Comprometi mento Instrumental	Comprom etimento Normativo	Percepção de Justiça	Escolaridade recodificada
Idade	Pearson Correlatio	1	,073	,092	,064	-,029	-,158**
	Sig. (2-tailed)		,160	,075	,213	,571	,002
	Sum of Squares ar	646,086	35,101	37,421	30,058	-13,823	-46,519
	Cross-products						
	Covariance	1,732	,094	,100	,081	-,037	-,125
N	374	374	374	374	374	374	374
Comprometimento Afet	Pearson Correlatio	,073	1	-,218**	,559**	,380**	,046
	Sig. (2-tailed)	,160		,000	,000	,000	,377
	Sum of Squares ar	35,101	359,504	-65,972	194,792	133,545	10,026
	Cross-products						
	Covariance	,094	,961	-,176	,521	,357	,027
N	374	375	375	375	375	374	374
Comprometimento Instrumental	Pearson Correlatio	,092	-,218**	1	-,002	-,051	-,026
	Sig. (2-tailed)	,075	,000		,962	,325	,621
	Sum of Squares ar	37,421	-65,972	255,895	-,722	-15,117	-4,734
	Cross-products						
	Covariance	,100	-,176	,684	-,002	-,040	-,013
N	374	375	375	375	375	374	374
Comprometimento Normativo	Pearson Correlatio	,064	,559**	-,002	1	,414**	,065
	Sig. (2-tailed)	,213	,000	,962		,000	,206
	Sum of Squares ar	30,058	194,792	-,722	337,233	140,705	13,870
	Cross-products						
	Covariance	,081	,521	-,002	,902	,376	,037
N	374	375	375	375	375	374	374
Percepção de Justiça	Pearson Correlatio	-,029	,380**	-,051	,414**	1	-,117*
	Sig. (2-tailed)	,571	,000	,325	,000		,024
	Sum of Squares ar	-13,823	133,545	-15,117	140,705	343,144	-24,990
	Cross-products						
	Covariance	-,037	,357	-,040	,376	,917	-,067
N	374	375	375	375	375	374	374
Escolaridade recodifica	Pearson Correlatio	-,158**	,046	-,026	,065	-,117*	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,377	,621	,206	,024	
	Sum of Squares ar	-46,519	10,026	-4,734	13,870	-24,990	133,457
	Cross-products						
	Covariance	-,125	,027	-,013	,037	-,067	,358
N	374	374	374	374	374	374	374

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* - Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).