



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA RITA OLIVEIRA DE BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES COM PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA**

Salvador
2007

ANA RITA OLIVEIRA DE BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES COM PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Área: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador
2007

B277c

Barros, Ana Rita Oliveira de.

Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. / Ana Rita Oliveira de Barros. Salvador:

A. R. O. Barros, 2007.

145 f. : il.

Orientador: Professor Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Administração. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Gestão de Pessoas. 4. Organização – Carreira. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Mestrado Profissional. III. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. IV. Título.

CDD: 658

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA RITA OLIVEIRA DE BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES COM PRÁTICAS DE GESTÃO
DE PESSOAS E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA**

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestrado Profissional
em Administração pela Escola de Administração da
Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 15 de junho de 2007.

Prof. José Célio Silveira Andrade
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Profa. Zélia Kilimnik (Convidada)
FUMEC

Prof. José C. S. Andrade (Convidado)
Universidade Federal da Bahia

Prof. Antônio Virgílio B. Bastos (Orientador)
Universidade Federal da Bahia

A

Meus pais, José e Mariá, seu carinho, amor e exemplo me fizeram chegar até aqui.
Meus filhos, Fernanda e Eduardo, por serem pessoas especiais na minha vida, e o principal motivo para que eu procure sempre ir além.
Gilberto, meu esposo, por compartilhar comigo todos os momentos dando-me forças para vencer os desafios que a vida nos impõe.

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro agradecimento é a DEUS, pela luz e proteção constantes na minha vida.

A meus pais José e Maria, a meu esposo Gilberto, a meus filhos Fernanda e Eduardo, a meus irmãos Newton, Lúcia, Lenise e Gau, às tias Zélia e Regina, pela compreensão, participação e estímulo que deram para a realização deste estudo.

Ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pela competente orientação, ajudando-me a encontrar os devidos rumos e pela sua confiança neste resultado.

À Professora Alba Scheible, por me fazer acreditar que eu concluiria este trabalho, por compartilhar comigo de forma generosa seus conhecimentos e tempo, pelo imprescindível suporte no tratamento estatístico dos dados, pela leitura crítica deste trabalho e importantes contribuições para a qualidade do mesmo.

A Rebeca Grangeiro, pela sua ilimitada generosidade em partilhar comigo os resultados do seu trabalho. A Igor Menezes, pela valiosa contribuição na formatação do banco de dados.

A Vicente Teixeira, Diretor de Recursos Humanos e Maria Lúcia Marra, Líder de Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo suporte concedido para a realização deste trabalho.

Aos colegas da planta de TDI, pela disponibilidade e boa vontade com que participaram desta pesquisa. A Marcelo Gurgel, líder da unidade, por compartilhar sempre seus conhecimentos e nos incentivar a pensar de forma diferente.

A Fábio Franco e Giovanni Lima, colegas de trabalho e do mestrado, pelo compartilhamento desta jornada e pelo estímulo à sua conclusão.

A Ana Rubia Silveira, pela presença energizadora e pela qualidade gráfica deste trabalho.

A Ana Maria Farhã, pelo seu incentivo para a realização do mestrado e pelas importantes contribuições de quem viveu esta experiência antes de mim.

A Marcelo Claudino, pelas contribuições metodológicas e analíticas.

A Barbara Coelho, pela colaboração no processo de normalização e a Prof. Yacina Marques pela cuidadosa revisão lingüística.

Aos colegas do MPA, turma 06, pela convivência e aprendizado. Aos professores, funcionários e especial ao Prof. Dr. José Célio Andrade, Coordenador do Curso do Mestrado Profissional pela disponibilidade de sempre, atenção e constante empenho em fazer deste curso um diferencial.

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estudo.

Por fim, mas não menos importante, a Irmão Pedro, pela presença amiga e orientadora na minha vida.

RESUMO

BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 145f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Salvador, 2007.

Neste estudo, foram examinadas as relações entre comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão de pessoas, e a intenção de permanência na organização de empregados que trabalham em uma unidade petroquímica localizada no Complexo Petroquímico de Camaçari – Bahia. O estudo empírico foi realizado através de questionário estruturado com base no modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen, no modelo de gestão de pessoas, preconizado por Rousseau e Arthur, operacionalizado através da escala validada por Grangeiro na realidade baiana, e na escala de intenções comportamentais e de comprometimento organizacional (EICCO) desenvolvida por Menezes. Através das análises estatísticas de cunho descritivo, correlacional, testes de diferença de médias, análises de regressões múltiplas entre as variáveis centrais da pesquisa e as variáveis de caracterização pessoal e funcional foram analisadas as percepções dos respondentes em relação às práticas de gestão de pessoas, o comprometimento organizacional em suas bases afetiva, instrumental e normativa, bem como a intenção de permanência dos mesmos na organização, correlacionando-os entre si e com as variáveis de caracterização pessoal e funcional. Os resultados revelaram que existe uma relação significativa entre os três construtos investigados. Foram encontradas evidências da importância das práticas de gestão de pessoas e do comprometimento organizacional de base normativa como preditores da intenção de permanência

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional; Gestão de pessoas – Práticas; Intenção de permanência.

ABSTRACT

In this study, relations among organizational commitment, perception on people management practices and the intent to remain in the organization were examined on employees from a facility in the Camaçari Petrochemical Complex – Bahia. The empirical study was conducted using a structured questionnaire based on organizational commitment multidimensional model by Meyer and Allen, on the people management model developed by Rousseau and Arthur, executed through a validated scale by Grangeiro considering Bahia's context, and in the behavioral intents and organizational commitment scales (EICCO) developed by Menezes. Through descriptive statistic analysis using correlations, average deviation tests and regression analysis between the central variables of this study and the personal and functional variables, the perception of the participants in the survey was analyzed in relation to people management practices, organizational commitment considering affective, instrumental and normative basis as well as the intent to remain in the organization correlating with themselves and with personal and functional variables. The results showed a relevant relationship between the three key elements investigated. Evidences demonstrate the importance of people management practices and normative organizational commitment as strong predictors of the employees' intent to remain in the organization.

Keywords: Organizational commitment; People management practices; Intent to remain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interligação das Práticas de Gestão <i>Agency Community</i> no Mercado de Trabalho.....	42
Figura 2 – Modelo Hipotético de Análise do Estudo.....	80
Figura 3 – Mapa de Percepção dos Empregados Quanto aos Princípios e Práticas dos Modelos <i>Agency</i> e <i>Community</i>	98
Figura 4 – Distribuição por Níveis de Comprometimento Afetivo.....	105
Figura 5 – Distribuição por Níveis de Comprometimento Instrumental.....	106
Figura 6 – Distribuição por Níveis de Comprometimento Normativo.....	107
Figura 7 – Identificação dos Padrões de Comprometimento.....	114
Figura 8 – Distribuição por Padrões de Comprometimento.....	115
Figura 9 – Distribuição por Níveis da Intenção de Permanência.....	117
Figura 10 – Preditores da Intenção de Permanência.....	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Moderno Vínculo Organização x Colaboradores.....	22
Quadro 2 – Modelo Híbrido de Gestão de Pessoas.....	35
Quadro 3 – Concepções sobre Comprometimento Organizacional.....	46
Quadro 4 – Componentes do Comprometimento Organizacional.....	50
Quadro 5 – Fatores que favorecem a retenção ou evasão de talentos nas organizações.....	57
Quadro 6 – Itens que descrevem princípios e práticas do construto <i>Community</i>	84
Quadro 7 – Itens que descrevem princípios e práticas do construto <i>Agency</i>	84
Quadro 8 – Variáveis Mensuradas Relativas aos Princípios <i>Community</i>	85
Quadro 9 – Variáveis Mensuradas Relativas às Práticas <i>Community</i>	85
Quadro 10 – Variáveis Mensuradas Relativas aos Princípios <i>Agency</i>	86
Quadro 11 – Variáveis Mensuradas Relativas às Práticas <i>Agency</i>	86
Quadro 12 – Indicadores de comprometimento afetivo.....	87
Quadro 13 – Indicadores de comprometimento instrumental.....	87
Quadro 14 – Indicadores de comprometimento normativo.....	87
Quadro 15 – Itens de avaliação da Intenção de Permanência.....	88
Quadro 16 – Importância dos Motivos que Justificam a Intenção de Permanência..	88
Quadro 17 – Itens referentes a Dados Demográficos.....	89
Quadro 18 – Variáveis centrais da pesquisa.....	90
Quadro 19 – Classificação dos níveis das variáveis.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos Empregados na Organização.....	68
Tabela 2 – Distribuição da amostra por variáveis de características pessoais.....	93
Tabela 3 – Distribuição da amostra por variáveis de características funcionais.....	95
Tabela 4 – Médias relativas à percepção dos empregados sobre as práticas e políticas de gestão.....	96
Tabela 5 – Características pessoais e percepção de práticas de gestão.....	101
Tabela 6 – Características funcionais e percepção de práticas de gestão.....	102
Tabela 7 – Distribuição entre médias das dimensões de comprometimento.....	104
Tabela 8 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e faixa etária.....	108
Tabela 9 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e gênero.....	109
Tabela 10 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e estado civil.....	109
Tabela 11 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e escolaridade.....	110
Tabela 12 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e tempo de serviço.....	111
Tabela 13 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e família de cargo.....	112
Tabela 14 – Distribuição entre as médias das dimensões de comprometimento e nível de renda.....	113
Tabela 15 – Média dos fatores referentes à Intenção de Permanência.....	116
Tabela 16 – Distribuição entre médias da Intenção de Permanência, Bases de Comprometimento e Percepção das Práticas <i>Agency e Community</i>	118
Tabela 17 – Distribuição entre as média da Intenção de permanência e padrões de comprometimento.....	119
Tabela 18 – Média da Intenção Permanência e os motivos que a justificam.....	119
Tabela 19 – Correlações entre Percepção das Práticas de Gestão, Dimensões de Comprometimento e Intenção de Permanência.....	121

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	MUNDO ATUAL DO TRABALHO	17
2.2	EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	23
2.3	MODELO HÍBRIDO DE GESTÃO DE PESSOAS AGENCY COMMUNITY	32
2.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	44
2.4.1	Comprometimento: Relações com Antecedentes e Conseqüentes	51
2.5	INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA	53
3	DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	64
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO	64
3.2	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	66
3.3	PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS	68
3.4	AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	77
3.5	PROBLEMA DA PESQUISA	78
3.6	HIPÓTESES	79
4	DELIMITAÇÃO METODOLÓGICA	81
4.1	TIPO DE PESQUISA	81
4.2	DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E UNIVERSO DE PESQUISA	82
4.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	82
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	83
4.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	89
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
5.1	PERFIL DE CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESTUDADA	92
5.2	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO	95
5.3	RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	100
5.4	DIMENSÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	103
5.5	PADRÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	114
5.6	INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA	115
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS	128
	APÊNDICES	134

1 INTRODUÇÃO

Há 26 anos atuo como profissional de Recursos Humanos, já tendo trabalhado em diferentes tipos de organizações: Centro de pesquisa e desenvolvimento-fundação de direito privado vinculado ao governo estadual; empresa petroquímica privada nacional e, atualmente, em uma empresa química multinacional.

Ao longo desta trajetória profissional, tenho observado que, independente das condições de trabalho, algumas destas podendo ser consideradas como adversas e do sistema de gestão empresarial, as atitudes, os sentimentos, as percepções, as interpretações e as ações das pessoas sobre um mesmo fenômeno ou uma mesma realidade variam a depender de uma série de fatores entre os quais destacamos os fatores individuais intrínsecos. Tenho observado também que estas variações atitudinais e de percepções resultam em diferentes comportamentos, ou seja, a forma como as pessoas percebem e reagem aos fenômenos, fatos e ocorrências presentes na realidade onde estão inseridas, influencia diretamente os seus níveis de satisfação, motivação, comprometimento, os resultados de performance individual e organizacional e, conseqüentemente, a permanência dos indivíduos na organização.

É bastante conhecida aquela metáfora do rei que foi visitar as obras de uma catedral. Ao perguntar a um operário o que ele fazia, recebeu como resposta: “O senhor não vê? Estou carregando pedras”. Já o segundo operário, que fazia exatamente o mesmo trabalho, respondeu: “O senhor não vê? Estou construindo uma catedral”¹. É óbvio que há entre os dois uma diferença de percepção da importância e do valor de seu trabalho. O segundo operário é provavelmente mais competente e muito mais feliz. A busca de explicação para estas diferenças e seus

conseqüentes reflexos nas organizações sempre foi um instigador na nossa prática profissional, incentivando-nos a desenvolver o presente estudo.

Como coloca Bastos (1996):

Identificar fatores - pessoais e do contexto de trabalho - associados a distintos níveis de comprometimento constitui o ponto de partida para a construção de estratégias de gestão que permitam maximizar os aspectos positivos de tal fenômeno, para as organizações e para os indivíduos. Neste sentido, o estudo dos preditores de comprometimento gera informações básicas para a formulação de políticas de gestão apropriadas a cada contexto de trabalho específico.

Resultados do estudo desenvolvido por Ricco (1998) entre os pesquisadores do Centro Tecnológico Aeroespacial sobre comprometimento organizacional em situações consideradas adversas demonstram que “na busca por um esclarecimento sobre comprometimento organizacional em condições adversas, conclui-se que, mesmo em tal situação, os pesquisadores estão comprometidos com o CTA. O tipo de comprometimento que ocorre é enfatizado pela vontade de permanecer na organização” (Ibid, p. 81).

Pensar a questão do comprometimento organizacional associado a práticas de gestão de pessoas e a intenção de permanência na organização, requer considerar previamente as grandes transformações ocorridas no mundo do trabalho.

Iniciada na década de 1990, a era da informação caracteriza-se, principalmente, pelas mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global, favorecendo o surgimento da globalização da economia.

A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações, desafiando-as a buscar maior flexibilidade, agilidade e menor custo, alterando toda a estrutura de organização do trabalho e o perfil dos empregados.

A vantagem competitiva das empresas está na maneira de transformar a informação em conhecimento e colocá-lo, rápida e eficazmente, em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual.

Os aspectos mais valiosos do trabalho são agora “as tarefas humanas mais essenciais: sentir, julgar, criar e construir relacionamentos” (STEWART,1997, apud BUCHINGHAM; COFFMAN 1999, p.12). As pessoas – seus conhecimentos e

habilidades – suas competências deixam de ser simples recursos (humanos) e passam a ser vistas como principal vantagem competitiva.

Como as pessoas constituem-se em sua principal vantagem competitiva, as empresas precisam investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos, conseqüentemente, aumentando-lhes a mobilidade potencial. Este contexto paradoxal impõe às empresas a necessidade de adoção de estratégias gerenciais adequadas à atração e retenção de seus talentos (BUCHINGHAM; COFFMAN, 1999).

Pelas razões mencionadas anteriormente, observa-se que hoje as empresas adotam diversas estratégias gerenciais e empreendem inúmeros esforços no sentido de garantir a satisfação dos seus empregados, mantê-los motivados e, conseqüentemente, retê-los.

Este trabalho pretendeu identificar se as práticas de gestão de pessoas empreendidas pela empresa atendem às expectativas e às necessidades dos empregados, disponibilizando elementos de validação destas como preditores do comprometimento organizacional e como fatores de atração e retenção de talentos na organização. Almeja-se, com tal esclarecimento, contribuir para a literatura, conforme Medeiros (1997, p.16), ajudando a “encontrar o elo que liga o homem ao significado de sua vida, onde está inserido o seu trabalho”.

O esclarecimento do fenômeno com a população a ser estudada pretende contribuir para a identificação de fatores que influenciam, de forma determinante, no comprometimento organizacional e nas razões pelas quais os indivíduos permanecem na organização estudada, aumentando o conhecimento que permitirá uma melhor avaliação dos relacionamentos indivíduos/trabalho, apontando direções para ações empresariais futuras.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: este capítulo inicial apresenta uma abordagem introdutória onde as razões que ensejaram o presente estudo são apresentadas.

No segundo capítulo, está a fundamentação teórica que se desenvolve acerca das variáveis centrais da pesquisa: comprometimento organizacional, percepção de práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência.

Inicialmente é mostrada a caracterização do mundo atual do trabalho, seguindo-se de uma retrospectiva da evolução das práticas de gestão de pessoas, finalizando com a exposição do atual modelo híbrido de gestão de pessoas conforme preconizado por Rousseau e Arthur (1999). Em seguida, procede-se a revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional onde são apresentadas as principais vertentes conceituais, o modelo multidimensional do comprometimento, suas diferentes bases, e suas relações com antecedentes e conseqüentes. Por fim, aborda-se a intenção de permanência, relacionando-a ao conceito de atitude como um componente predecessor ao comportamento e ao turnover como um conseqüente do comprometimento organizacional.

No terceiro capítulo, que se divide em cinco partes, apresenta-se a delimitação do objeto de estudo. Inicia-se com a caracterização do campo do estudo, seguindo-se do histórico da organização estudada. Em seguida, apresenta-se o sistema organizacional de gestão de pessoas, o problema de pesquisa e, por fim, as hipóteses do trabalho.

O quarto capítulo refere-se à delimitação metodológica, onde é apresentado o tipo de pesquisa realizada, a delimitação do campo e o universo da mesma. Em seguida, são apresentados os procedimentos de coleta de dados e o instrumento de mensuração utilizado. Finalizando, relata-se o tratamento e análise de dados quanto à normalidade, *outliers* e *missing values*.

No quinto capítulo, são analisados e discutidos os resultados da pesquisa. Este capítulo divide-se em seis partes: de início, é apresentada a caracterização de amostra quanto às variáveis pessoais e funcionais. Em seguida, são descritos os resultados relativos à percepção dos empregados quanto às práticas e políticas de gestão de pessoas da organização, explorando possíveis associações com as variáveis de caracterização.

Na terceira parte, são apresentados os resultados relativos à dimensão de comprometimento organização e suas relações com estas mesmas variáveis. A quarta parte refere-se aos padrões de comprometimento identificados na amostra. Em seguida, apresenta-se os dados encontrados quanto à intenção de permanência relacionando-os com os motivos que a justificam, com as dimensões e padrões de comprometimento, e com as variáveis de caracterização. Por fim, são analisadas as

relações das variáveis centrais desta pesquisa: dimensões de comprometimento, percepção práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência.

A conclusão deste estudo está apresentada no sexto capítulo, onde são confrontados os resultados obtidos com as hipóteses do trabalho. No decorrer deste capítulo, são apresentados as limitações deste estudo e recomendações para futuras pesquisas.

No Apêndice A, encontra-se o questionário utilizado na coleta dos dados. No Apêndice B, são apresentadas as médias das variáveis referentes à percepção dos empregados em relação aos princípios e práticas *community e agency*. No Apêndice C, são demonstrados os escores médios dos indicadores de comprometimento organizacional nas bases afetiva, instrumental e normativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, desenvolve-se a fundamentação teórica acerca das variáveis centrais da pesquisa: percepção de práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e intenção de permanência.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização do mundo atual do trabalho, seguindo-se de uma retrospectiva da evolução das práticas de gestão de pessoas, finalizando com a apresentação do atual modelo híbrido de gestão de pessoas, conforme preconizado por Rousseau e Arthur (1999). Em seguida, procede-se uma revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional onde são abordadas as principais vertentes conceituais, o modelo multidimensional do comprometimento, suas diferentes bases e suas relações com antecedentes e conseqüentes. Por fim, aborda-se a intenção de permanência, relacionando-a ao conceito de atitude como um componente predecessor ao comportamento, e ao turnover como um conseqüente do comprometimento organizacional.

2.1 MUNDO ATUAL DO TRABALHO

“Nos mesmos rios entramos e não entramos, somos e não somos”. Ninguém atravessa duas vezes o mesmo rio. Esta assertiva, atribuída a Heráclito, filósofo grego, século V a.C., é comumente citada para ilustrar que a mudança é um atributo inerente à natureza humana e às relações do homem em sociedade. Nem a pessoa que atravessa o rio permanece a mesma cada vez que o faz, nem o rio, seguindo o seu fluxo natural consegue banhar com as mesmas águas os pés daqueles que o atravessam em diversas oportunidades.

O curso do tempo é o mais inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudanças. Nas organizações, a convivência com a mudança paradoxalmente incorporou-se à rotina. Observando-se as iniciativas empresariais nas duas últimas décadas, identifica-se a implementação de diversas práticas e conceitos, como por exemplo: Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Job Enrichment, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, Downsizing, CCQ, Kaizen, ZeroDefeito, PDI, TQC, JIT, Kanban, KT, 5s, ISO 9000, Neurolingüística e Reengenharia. Outros novos conceitos podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, Out-Replacement, Learning, Resiliência, Empowerment, Terceirização e o mais recente de todos, a Empregabilidade.

Essas iniciativas, implementadas e substituídas em ritmo frenético, sinalizam a busca das organizações de se manterem vivas bem como de manter alguma ordem no ambiente caótico onde estão inseridas. Não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo cenário de globalização e competição, em mercados complexos, exige mudança. Mudança de objetivos, missão, valores, processos e práticas (CURVELLO,1996).

No seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica também as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens nesse início de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. Em todo o momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos (BUCKINHAM; COFFMAN,1999).

As novas tecnologias e a globalização impõem novas relações de trabalho. O tema ainda é polêmico, mas como diz Harvey apud (CURVELLO, 1996 p. 224):

Não podemos simplesmente fingir que nada mudou, quando a desindustrialização, a transferência geográfica de fábricas, as práticas mais flexíveis de emprego, a automação e as inovações estão às nossas portas. Não podemos fechar nossos olhos para o fato de que, diariamente, mais e mais organizações e pessoas passam a trilhar o caminho da virtualização, da deslocalização do trabalho e da inserção global e que isso, muitas vezes, ganha dimensões caóticas. As primeiras sensações dão a impressão de que este é um caminho sem volta. Resta-nos, como pesquisadores e profissionais, estar atentos a esse acelerado movimento, de forma a captar a riqueza da diversidade fragmentada, não para controlar a natureza e os homens, com o que ainda sonham muitos administradores, mas para aprendermos um pouco mais sobre o significado de nossas vidas e de nosso trabalho.

a) O mundo atual do trabalho no Brasil

As duas últimas décadas da história brasileira foram marcadas por uma substancial transição nas empresas que aqui atuam. Mudou a propriedade de várias empresas, mudou sensivelmente o estilo de gestão e mudou fundamentalmente, a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Essas mudanças que aconteceram simultaneamente e de forma acelerada apresentam grande impacto na evolução do processo de gestão de pessoas conforme demonstrado por Cabrera (2002) que, em seu modelo conceitual, procura retratar a transição empresarial vivenciada pelas empresas no mundo e no Brasil, passando de “organizações-instituição” para “organizações–negócio”. Este modelo utiliza cinco parâmetros para caracterizar esta transição: Poder Decisório, Relação com o Ambiente Externo, Estilo de Gestão, Vínculo Capital versus Trabalho e o Comportamento e Perfil do Colaborador.

Até a década de 80, predomina nas organizações uma nítida centralização do poder decisório, sendo a cúpula da empresa composta pelo acionista principal e seus colaboradores diretos, os quais tomavam as decisões estratégicas e, via de regra, definiam a tática de implementação.

No tocante à relação com o ambiente externo, a cúpula também era quem estabelecia e sustentava as relações com o ambiente externo – governo, sistema financeiro, clientes, fornecedores e comunidade, os quais variavam muito pouco devido à própria centralização dos poderes governamentais federal, estadual e municipal. Como resultado temos as organizações-instituição constituindo-se num sistema fechado, vivendo numa economia fechada, fazendo com que muitas das técnicas modernas de gestão que já eram aplicadas no mundo desenvolvido não fossem ainda aqui utilizadas, a exceção dos programas de qualidade total que, advindos do modelo japonês de gestão, começam a promover “uma surda e silenciosa revolução no nosso sistema de produção e no comportamento do operário” (CABRERA, 2002, p.49).

Quanto ao estilo de gestão nas organizações-instituição, o papel do nível gerencial era, predominantemente, o de controlador. A lógica da criação de níveis hierárquicos era a lógica mecanicista da amplitude do controle. Havia o predomínio de manuais de organização, normas, rotinas e procedimentos. O bom gerente era

aquele que tinha absoluto controle sobre seus subordinados, conforme preconizado na administração científica clássica de Frederick Taylor (1887).

No que se refere ao parâmetro vínculo Capital versus Trabalho, predominava uma visão simplista: “seja obediente e você só sairá desta empresa aposentado ou morto. Era a troca simbólica de obediência pela segurança no emprego” (CABRERA, 2002, p. 49).

À época do milagre brasileiro, início da década de 1970, a influência modernista traz sinais de demanda por lealdade e não mais de obediência. Lealdade além de ser mais nobre, caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho.

No entanto, a partir da crise do petróleo (meados da década de 70), quando se iniciam as demissões em massa em todo o mundo, este vínculo de lealdade começa a ser destruído “e, de repente, ninguém mais estava seguro em seu emprego” (Ibid). Com os primeiros movimentos grevistas, este vínculo passa a ser redefinido.

Quanto ao comportamento e perfil do colaborador, observa-se que na organização–instituição, o comportamento do colaborador, principalmente nos níveis operacionais, caracteriza-se por uma subordinação infantil, implicando numa relação de dependência. As organizações–instituição, para atrair grandes contingentes de mão-de-obra, assumem a responsabilidade por saúde, alimentação, transportes, às vezes, habitação, criando uma relação de dependência direta e de subordinação.

Os movimentos sindicais do final da década de 70, as ações organizadas das comunidades de base e os programas de qualidade total começam a alterar este quadro, contribuindo para fazer o nosso operário pensar.

As mudanças na sociedade civil, advindas da mudança do regime político brasileiro, se refletem nos modelos organizacionais das empresas. Ao questionar e rejeitar o autoritarismo, conseqüentemente rejeita-se o modelo mecanicista de gestão a ele associado.

Em 1989, com a intempestiva decisão do então Presidente Collor, o Brasil entra abruptamente no mundo global. Os portos brasileiros são abertos, da noite para o dia, sem projeto prévio e as empresas brasileiras vêem–se expostas à competição global sem qualquer preparação. Este contexto demanda uma alteração substancial

no comportamento empresarial que resulta na transformação da organização-instituição para a organização - negócio.

Esta transição inicia-se pela difícil necessidade de compartilhamento do processo decisório, não por vontade própria em delegar e sim pela necessidade de “construir um novo modelo mental que implicava a reunião de mais informações, em níveis hierárquicos múltiplos e o trabalho com pluralidade de opiniões que não se conhecia” (CABRERA, 2002, p.51).

Neste novo contexto, as organizações-negócio precisam aprender a lidar com um novo ambiente externo. O cliente, ao dispor de novas alternativas, torna-se mais exigente. Os fornecedores, ameaçados pela concorrência internacional, são obrigados a propor novos acordos transacionais. O sistema financeiro tem que correr atrás dos clientes e o governo, antes centralizado, divide-se e vê-se sem experiência em criar planos e projetos conectados.

O estilo de gestão organizacional altera-se substancialmente. O gerente controlador, treinado para gerir uma mão-de-obra subserviente, tem agora que trabalhar com uma mão de obra pensante e questionadora; uma mão-de-bra pensante com opiniões e expectativas claras que precisa de líderes e não mais de um chefe.

Rompido o vínculo que trocava lealdade (obediência) por segurança no emprego, as organizações-negócio passaram a ter de construir um novo vínculo com seus colaboradores.

Este novo vínculo, ainda em processo de construção, caracteriza-se por trocas simbólicas sintetizadas no quadro 01 a seguir.

Quadro 01 - Moderno Vínculo Organização X Colaboradores

- Transparência x Compromisso
- Desafios x Competência atualizada
- Feedback constante
- Oferecer condições favoráveis para o gerenciamento de carreira – Coaching
- Organização flexível
- Zelar pelos valores
- Garantir a troca aberta de idéias
- Sustentar a paixão
- Valorizar a concepção de resultados

Fonte : Cabrera, 2002

A transparência refere-se à expressão de visão, missão e valores organizacionais e se constitui em condição fundamental para que o compromisso possa existir. “Uma pessoa só pode se comprometer com o que conhece e bem” (CABRERA , 2002, p. 52).

O desafio por competência atualizada constitui-se numa condição importante para a existência de um novo vínculo. Espera-se que a empresa ofereça desafios claros, ao tempo em que cabe aos empregados serem responsáveis pela atualização de suas competências para que possam responder aos desafios impostos.

O vínculo moderno demanda também constante processo de feedback, cabendo à empresa oferecer condições para que o empregado possa gerenciar sua carreira. Dos empregados, espera-se que zelem pelos valores da empresa. Esse zelo propicia a criação da moderna lealdade baseada em princípios e valores.

Atualmente, exige-se um ambiente interno que propicie a troca aberta de idéias e a participação ampla no processo decisório. O vínculo existirá quando o empregado perceber a causa que move uma empresa e identificar-se com ela. O ambiente deste novo vínculo deve propiciar a celebração e a consecução dos resultados, criando um clima profissional e alegre.

O comportamento e o perfil do empregado alteraram-se substancialmente. Os subordinados praticam, hoje, uma relação de subordinação adulta, orientada para resultados e não mais para simples cumprimento de ordens. O empregado, em geral, tem hoje melhor nível educacional, maior maturidade e principalmente consciência profissional e cidadã, demandando por um novo modelo de relação com as organizações. Como coloca Cabrera (2002, p.53) “essa nova coletividade exige gestão de Recursos Humanos muito mais moderna, atenta às novas demandas, e responsável pela sustentação dessa nova relação”.

2.2 EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Ao analisar a evolução histórica das práticas de recursos humanos ou, como atualmente se denomina, práticas de gestão de pessoas nas organizações, observa-se que estas práticas se configuram como resultantes de alguns fatores, entre os quais têm destaque: o contexto sócio-político-econômico predominante nos diferentes momentos históricos, o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico em seus diversos campos, como também algumas iniciativas inovadoras

Observa-se também a simultaneidade decorrente da adição de novas práticas, aperfeiçoamento de outras e até mesmo a manutenção de práticas pioneiras. Com isto, no contexto das organizações atuais, encontra-se a visão mecanicista e racionalista convivendo e contrapondo-se à visão humanista com o que Tonelli; Lacombe; Caldas (2002, p.61) afirmam: “a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX”.

Para Cave (1994) o fato de que condições sociais, econômicas e organizacionais são determinantes nas práticas de gestão de recursos humanos não é novidade. Tal conceito é observado ou é um pressuposto intrínseco para praticamente todos os autores da área.

Para Tonelli; Lacombe e Caldas (2002) a administração de Recursos Humanos deriva de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da

industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais.

Estes fatores se estruturaram de diferentes maneiras ao longo de quatro grandes momentos: o primeiro período compreende o final do século XIX até a I Grande Guerra Mundial; o segundo considera os eventos ocorridos entre as duas grandes guerras mundiais (1914/1945); o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra à década de 1980 e o quarto, a década de 1990, cujos efeitos se fazem presentes no momento.

O período do final do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX são marcados por forte desenvolvimento econômico e tecnológico nas nações mais industrializadas, ocorrendo um intenso processo de mecanização, desde pequenas oficinas a grandes indústrias.

Este período caracteriza-se pelo fortalecimento do modelo da Revolução Industrial, predomínio da indústria manufatureira, estruturação das cidades, abundância de mão-de-obra, primeiras leis de regulamentação do trabalho e surgimento dos sindicatos.

Configura-se na figura do capataz o que se poderia considerar os primórdios de um modelo de gestão de recursos humanos. A ele cabia a responsabilidade pela seleção, contratação e demissão dos trabalhadores bem como a organização do trabalho no modelo de produção artesanal (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Com o desenvolvimento tecnológico, aumenta a sofisticação do trabalho e, conseqüentemente, a demanda por um novo perfil do trabalhador, o que faz com que a seleção de pessoal, até então realizada de forma aleatória, visual, seja substituída pela seleção científica preconizada por Taylor (1887).

A sofisticação industrial eleva o custo da rotatividade de pessoal, passando o recrutamento a ser mais seletivo. Inicia-se a preocupação em reter os trabalhadores selecionados e treinados de forma cuidadosa. Tratar bem os trabalhadores torna-se um fator de necessidade e de eficiência. Assim, vê-se que a humanização do trabalho surge não da emergência de um espírito humanista, mas pela necessidade de atrair e reter as pessoas adequadas e qualificadas.

Em 1887, com o modelo de “Organização Racional do Trabalho” de Frederick Taylor, inicia-se uma forma prescritiva de gestão que o controle burocrático assumiu

no mundo dos negócios. Embora não concebido como tal, o modelo de Taylor constitui um “primeiro estruturado” sobre a gestão de recursos humanos ao preconizar :

- O desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho;
- A seleção científica e o treinamento dos trabalhadores;
- A cooperação entre os gerentes e os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência;
- A divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado (THOMPSON; MCHUGH, 1995, apud TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

O final do século XX é marcado pelo surgimento e difusão de valores humanistas ligados ao trabalho. O marxismo e os ideais socialistas ensejam movimentos de reforma social, inclusive dentro das organizações produtivas. Em 1891, com a Enciclica Rerum Novarum do Papa Leão XVII sobre a condição dos trabalhadores, a Igreja Católica torna-se um forte difusor das idéias humanistas no trabalho.

À época, influenciados por estas idéias, pensadores e governantes passam a demonstrar preocupação com as precárias condições de trabalho dos operários nas oficinas e fábricas, surgindo as primeiras leis que regulam as atividades de trabalho, incluindo o estabelecimento de horários e dias de trabalho, bem como a regulamentação do trabalho infantil e condições mínimas de segurança.

Paralelo ao desenvolvimento tecnológico e o crescimento do mercado, as organizações tornam-se maiores e mais complexas, assim como o próprio trabalho. Métodos anteriores de gestão tornam-se ineficientes, surgem os primeiros conflitos nas relações de trabalho, os sindicatos tornam-se mais fortes e confrontadores, aumenta o poder de barganha dos trabalhadores e a incidência de greves.

Neste contexto, surgem, no ambiente industrial norte-americano, alguns reformistas que buscam modificar as condições de trabalho e os métodos de gestão de forma a minimizar a ameaça potencial de insurreição dos trabalhadores influenciados pelos ideais socialistas. A estes reformistas, atribui-se a introdução dos

preceitos das ciências sociais nas empresas. Neste momento, surgem os primeiros departamentos de pessoal.

Para Tonelli et al (2002) :

[...] mais uma vez, nota-se que a introdução do humanismo nas organizações deve-se não a uma mudança altruísta de valores dos empresários e administradores, mas às condições sociais e históricas que acirram os conflitos, pois a humanização é um instrumento de apaziguamento das relações capital e trabalho (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, p.63).

O período entre as duas grandes guerras mundiais (1914-1945) caracteriza-se pela crise de 1929 na economia americana, pelo fortalecimento dos Estados Nacionais, pelo crescimento das cidades, pelo fortalecimento dos sindicatos e pela legislação trabalhista de proteção aos direitos dos trabalhadores. Neste período, inicia-se a caracterização específica da gestão dos recursos humanos separada da administração dos demais recursos. As empresas começam a estruturar seus departamentos de pessoal, responsáveis por recrutar, remunerar e demitir funcionários, tendo por base os conceitos taylorista, centrados na idéia de colocar a pessoa certa no lugar certo.

No início dos anos 1930, com a divulgação dos resultados dos experimentos de Hawthorne, ampliam-se as atividades do DP (departamento de pessoal) o qual passa a preocupar-se com questões mais complexas direcionadas às “relações humanas” ou “relações industriais” Começam a ser considerados os conceitos de grupo, liderança, motivação, atitude e comunicação como variáveis que interferem na produtividade e satisfação das pessoas.

A divulgação das idéias da então denominada “Escola de Relações Humanas” foi fundamental para o desenvolvimento da função e práticas de Recursos Humanos por reforçar a necessidade das empresas administrarem as pessoas de forma diferenciada e separada da gestão dos demais recursos, o que resultou em melhor estruturação da área dentro das organizações, bem como o surgimento das principais leis que regulamentam as relações capital-trabalho. Inicia-se assim um “enriquecimento da tarefa” do DP como também dos gestores de pessoas que passam a ter a responsabilidade por motivar e liderar seus empregados (FISHER, 2002).

O período que se segue da segunda grande guerra mundial aos meados dos anos de 1980 caracteriza-se como uma época de intenso crescimento econômico, fazendo com que, na maioria dos países industrializados, existisse uma condição social de pleno emprego, o que propiciou aos trabalhadores conquistas apoiadas pelo então “Estado de Bem-Estar”.

Nesta época, vivencia-se grande avanço na “gestão de pessoas”. O antigo DP transforma-se em Departamento de Recursos Humanos. As atividades da área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. As práticas de RH têm sua importância ressaltada considerando que com as tarefas mais complexas, com a sofisticação tecnológica e com as obrigações advindas do estado de bem-estar, fica cada vez mais caro substituir um funcionário, o que favorece a busca por reter as pessoas nas organizações.

Ao emergir os conceitos de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, internacionalizam-se, implantam filiais e subsidiárias em outros países, tornando necessária a profissionalização da administração das pessoas.

A tudo isto, acrescentando-se a ação reguladora do Estado e o modelo centralizado de negociação sindical, as políticas de gestão de pessoas começam a se tornar sistematizadas e a tomar por base o coletivo dos trabalhadores. Às práticas vigentes, incorporam-se descobertas de novos métodos e técnicas. Os processos de recrutamento e seleção passam a se basear em testes e procedimentos formalizados; a política salarial estrutura-se em função das descrições de cargos que contemplam deveres e responsabilidades, o sistema de mérito relaciona-se a desempenho ou meta de produção definidos em planos de incentivo. As estruturas organizacionais são hierarquizadas e o treinamento é direcionado para as movimentações entre cargos.

Considerando que empregados motivados e satisfeitos são mais eficientes e apresentam maior nível de produtividade, neste período multiplicam-se os estudos sobre o comportamento humano nas organizações e a difusão de treinamentos

gerenciais que enfocam temas sobre motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer.

Datam deste período as teorias das hierarquias das necessidades de Maslow, a teoria de McGregor sobre a natureza de atitude em relação ao trabalho, a teoria dos dois fatores de Herzberg, os trabalhos de Lawler sobre motivação, necessidades e recompensas, comportamento e satisfação. Os estudos sobre liderança sugerem que líderes possam ser formados, ao invés de ser a liderança considerada inata, como até então. Isto faz com que as áreas de RH passem a dar mais ênfase ao treinamento e desenvolvimento dos líderes, buscando formar gestores voltados ao “lado humano da empresa” (FISHER, 2002).

A partir dos anos 1960, com a diminuição do padrão de crescimento econômico nos países centrais, os teóricos e pensadores começam a prescrever a flexibilidade organizacional, bem como a substituição do modelo taylorista /fordista por modelo mais orgânico. Neste período, observam-se movimentos de empresas européias e japonesas em busca de expansão de seus mercados consumidores através da exportação. Observa-se também a diminuição da produtividade das indústrias organizadas no modelo de produção fordista, as quais buscam se instalar em países do terceiro mundo, ditos em desenvolvimento, em busca de condições mais favoráveis.

As teorias organizacionais que até então focavam em aspectos internos de funcionamento, como os sistemas de controle e incentivos, passam a preocupar-se com ambiente e com as formas de lidar com os aspectos externos. Surgem as preocupações com a efetividade da ação gerencial para o sucesso da organização, com os processos de negociação, com limitação de recursos, custos de transação, legitimidade da ação organizacional pelos atores externos. Este ambiente de flexibilização produtiva e transformação passa a demandar novas políticas e práticas de gestão especificamente voltadas para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e sofisticação tecnológica.

Mais uma vez observa-se que alterações no contexto político e econômico e nos valores sociais refletem no comportamento organizacional. Ambientes instáveis demandam mais da ação e da cooperação da força de trabalho, a qual passa a

questionar os valores relativos a trabalho, remuneração, lazer, vida pessoal e de cidadania.

Como coloca Anthony (1984 apud TONELLI et al, 2002, p.72), para equacionar esta dicotomia “ a fim de obter a cooperação é necessário fazer crer que o patrão não mais existe”. O gerente assume o seu lugar, passando a ser responsável por controlar os empregados e conseguir os resultados esperados. Surge assim a prescrição da descentralização da “gestão de recursos humanos”, que passa a ser entendida como uma atividade compartilhada entre a função de RH e a atuação do dia-a-dia de cada gestor de pessoas.

Ainda em busca de acompanhar as transformações do ambiente e de conseguir maior colaboração das pessoas, as organizações começam a introduzir alterações no seu ambiente interno e na realização do trabalho. O enriquecimento dos cargos proporciona ao indivíduo mais planejamento, controle e responsabilidade sobre sua tarefa. Quando estendido às equipes de trabalho, formam-se grupos semi-autônomos ou times auto-dirigidos, compostos por trabalhadores que se responsabilizam pelo planejamento e execução da produção, sob a orientação, não mais de um gerente e sim de um líder, que atua como consultor, mentor, “coach”, minimizando as características de autoridade e comando/controle dos modelos anteriores.

Estas formas mais flexíveis de organização da produção aliada aos processos de re-estruturação ocorridos nos anos 1980 implicam em novas estruturas organizacionais, reduzidas, planas, resultando na eliminação de diversos postos de trabalho. Este contexto impõe novos desafios a função de RH, destacando-se prioritariamente a necessidade de superação dos modelos de gestão do trabalho baseado na estabilidade e lealdade do empregado como também a participação nos processos de “downsizing” e re-engenharia que, via de regra, implicavam em enxugamento dos quadros.

O período que se inicia na década de 1990 caracteriza-se pela internacionalização da economia, pelo esgotamento das políticas econômicas fundamentadas no neoliberalismo, na intensificação das tecnologias da informação, na flexibilização das relações de trabalho, no enfraquecimento dos sindicatos, no

aumento do individualismo, no incremento do consumo e de sua lógica, na ênfase aos consumidores.

A década de 1990 foi marcada pela ascensão do individualismo mas, paradoxalmente, nunca o indivíduo esteve tão preso aos modelos de conduta difundidos pelos ideais de consumo e pela mídia. Se por um lado, cada vez mais as pessoas buscam maior espaço para expressar sua subjetividade e criatividade nas organizações e crescem os estudos sobre este tema, por outro, elas estão sempre sob a ameaça dos processos de demissão. Esse processo contraditório leva as pessoas a reivindicar mais justiça organizacional e uma gestão de recursos humanos mais igualitária e equitativa“ (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, 77).

No contexto atual, a gestão de recursos humanos tem por foco o conceito de competência.

Conforme já colocado anteriormente, este quadro de grandes transformações no contexto sócioeconômico produtivo impacta de forma significativa na manutenção dos empregos formais. Somando-se à redução dos empregos formais, à terceirização das atividades, à polarização dos postos de trabalho divididos entre empregos qualificados e empregos precários, nasce a discussão sobre os efeitos desta contemporaneidade sobre os indivíduos, emergindo desta forma o conceito de empregabilidade.

Sarsur (1999 apud BITTENCOURT et al, 2004, p. 248) define empregabilidade como: “ação individual que pode ser estimulada ou não pelas organizações, que faz com que os profissionais de todos os níveis procurem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações”.

A empregabilidade implica em busca de capacitação individual principalmente pelo desenvolvimento de competências.

Para Zarifan (2001), o conceito de competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isto.

Para Ruas (2003), a expressão “competência” tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controversas no jargão da administração contemporânea. Tanto no ambiente empresarial quanto no acadêmico muitos estão referindo-se ao termo competência quando, na realidade, estão evocando outros

conceitos, a exemplo de qualificação, atribuições, performance, desempenho e objetivos.

Neste ambiente de múltiplos entendimentos, um dos aspectos convergentes é o conceito de “recursos de competência” os quais se sustentam nas seguintes dimensões:

O saber-conhecimento. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.

O saber-fazer-habilidades. As habilidades são o que se deve saber fazer para obter um bom desempenho.

O saber-agir-atitudes. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e as habilidades.

Para o autor, com base nessa noção de competências, expressa-se uma composição dinâmica entre conhecimento, habilidades e atitudes, composição cuja definição vai depender das características da situação, na qual a competência é colocada em ação.

Assim, na visão de Ruas, as principais referências da noção de competências abrangem os seguintes pontos:

- A expressão “competência” está vinculada à ação propriamente dita e não ao potencial para realizá-la. Ao tratar de potencial, estamos nos referindo aos recursos (conhecimento, habilidades e atitudes).

- A competência estaria, portanto, associada ao resultado da mobilização desses recursos.

- A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho. Ninguém pode ser competente a priori (BOTERF apud RUAS, 2003).

- Competências definidas de formas mais genéricas, mais amplas, são mais compatíveis com o mundo atual do trabalho ; multifuncional, abrangente, flexível.

Entre os autores, parece haver consenso de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

Esse desenvolvimento de competências, que é construído em torno dos recursos e pessoas, implica, conforme salienta Zarifan (2001), que a atual gestão de pessoas esteja fundamentada no desenvolvimento das competências individuais e da responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos organizacionais.

2.3 MODELO HÍBRIDO DE GESTÃO DE PESSOAS - *AGENCY COMMUNITY*

A nova função de recursos humanos

Conforme exposto no capítulo anterior, novas demandas têm sido impostas ao processo de gestão de pessoas. Em resposta a estas novas demandas, os autores Rousseau e Arthur (1999) formularam um modelo de gestão, através do qual, buscam responder às contradições presentes na dinâmica organizacional no que se refere à necessidade de reter os talentos essenciais, contrapondo-se às novas formas de carreiras sem fronteiras.

Este modelo, que se denomina modelo híbrido de gestão de pessoas *Agency Community*, tem como fundamento a idéia de que a nova era econômica tem demandado uma nova função para Recursos Humanos. Para os autores, o desafio atual do RH está em simultaneamente posicionar empresas e empregados a responderem com flexibilidade às mudanças no mercado, enquanto buscam estabilidade recrutando, desenvolvendo e mantendo pessoas cujo talento é crucial para a empresa.

Esta dupla pressão, por flexibilidade e estabilidade, fazendo as pessoas e empresas serem mais bem sucedidas, é a essência do novo papel para o RH contemporâneo. Neste desafio, Rousseau e Arthur (1999) destacam a necessidade do gerenciamento simultâneo de duas interfaces fundamentais à criação de vantagem competitiva. Uma é a interface do conhecimento através da qual os

empregados, ao retornarem ao mercado de trabalho, usam sua experiência prévia para alavancar novas oportunidades de carreira, e a outra é a interface moral que mantém ou melhora a empregabilidade dos empregados, bem como a qualidade de vida nesta complexa e dinâmica era econômica.

A interface do conhecimento volta-se para o ambiente externo à organização. Advém de uma mudança de foco na aquisição de conhecimento por meio do processo de recrutamento e investimento no mercado interno para uma maior participação em comunidades de conhecimento, responsáveis pela geração e compartilhamento do mesmo. A interface moral busca se interpor entre os ambientes externos e internos à organização. A interface moral é concebida a partir de uma preocupação com a empregabilidade presente e futura dos trabalhadores.

Nessa nova era, “sem limites” significa empregos e carreiras desdobrando-se com o passar do tempo por muitas oportunidades de emprego e muitas empresas empregadoras. Empregados e empresas terão dificuldade em prever como será sua relação futura. Diante das novas carreiras sem limites (fronteiras) para os empregados e as pressões de competitividade para as empresas, necessita-se a sinergia de dois tradicionais pontos de vistas opostos: *Agency Community*.

Agency refere-se à habilidade de atores (pessoas, grupos, empresas, acionistas) a tomarem decisões e agirem externamente de acordo com seus próprios interesses. Isso envolve expressões de auto-proteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo.

Community refere-se à participação de atores em relações interdependentes. Isso envolve expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, e seus exemplares são os homens e mulheres comprometidos com a organização. *Agency* invoca noções de projeção externa e autonomia, *Community* invoca noções de desenvolvimento interior e afiliação.

Embora os termos *Agency* e *Community* tenham obtido destaque com o trabalho de Rousseau e Arthur (1999), estão presentes em diversos estudos de evolução do comportamento humano, (TAYLOR; CHESTER; BARNARD; WATERMAN apud ROUSSEAU; ARTHUR, 1999), ficando evidente em diversas práticas de gerenciamento de recursos humanos, sendo *Agency* vinculado aos

esquemas de contratos independentes e pagamento por performance e *Community* às atividades voltadas à formação de “networking” organizacional e aprendizagem

Ainda que estes modelos de gestão *Agency Community* historicamente se constituam como noções opostas, juntos trazem um novo entendimento sobre o que é sucesso neste novo contexto em que as organizações modernas se inserem.

A escalada na competitividade entre empresas, aliada à crescente interdependência entre funcionários, empresas e instituições sociais, criou uma interação complexa de forças de *agency community* no mundo do trabalho contemporâneo. Essa interação alterou profundamente a natureza e, conseqüentemente, a performance da função de Recursos Humanos. Rousseau e Arthur (1999) consideram os temas *agency* e *community* e a interação entre eles fundamentais para os arranjos das funções de RH para acessar, desenvolver e motivar a mão-de-obra moderna. Identifica-se essa interação fundamental ocorrendo de várias maneiras e em vários lugares onde a função de RH é exercida.

Pelo termo humano, os autores referem-se à larga aplicação de nossas qualidades como seres humanos, incorporando em particular nossa inteligência e solidariedade com os outros na nossa vida diária. Com o termo “recursos humanos”, referem-se à função recursos humanos, que é o conjunto de práticas de gestão pelas quais uma empresa captura recursos coletivos para gerar atividades empresariais para ela e para seus membros.

O quadro a seguir contrasta algumas funções chave de recursos humanos sobre as práticas dos modelos *Agency* e *Community*, e a sinergia entre ambos (modelo híbrido).

Quadro 02 – Modelo Híbrido Gestão de Pessoas (Rousseau e Arthur)

Processos	Agency	Community	Híbrido
Admissão	Recrutamento Orientação	Recrutamento. Construção de relacionamentos	Recrutamento. Construção de relacionamentos
Aprendizagem	Treinamento	Desenvolvimento Socialização Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização)	Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento. Treinamento/ desenvolvimento Socialização. Criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações. Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado.
Avaliação de desempenho	Contribuição individual	Sucesso do Grupo/ organização	Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.
Empregabilidade	Responsabilidade do trabalhador	Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização	Colaboração entre RH e trabalhador. Mobilidade interna e externa.
Benefícios	Responsabilidade do trabalhador	Prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar	Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários, assim como também benefícios móveis.
Término (Desligamento)	Questões legais	Foco na justiça de procedimentos. Prover relocação e suporte (apoio)	Foco na continuação do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos).

Fonte: Adaptado de Rousseau e Arthur (1999), p. 10.

As empresas contemporâneas são híbridas de *agency* e *community* em ação. Empresas internacionais de consultoria de gerenciamento como a Arthur Andersen e a Ernest e Young colocam ênfase nas performances individuais para determinar a compensação, enquanto contrabalançam priorizando o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento para avanço e visibilidade dentro da empresa. Cap Gemini, empresa internacional de informação tecnológica, adquire resultados paralelos de trabalho em equipe (*agency*) e interdependência (*community*). Eles fazem isso criando oportunidades para os empregados aprenderem e para aprenderem juntos (ex: Cap Gemini Universidade em Paris). Consideram o

aprendizado como via de favorecer um melhor entendimento dos mercados da empresa (ex: em reuniões regulares de empregados que trabalham em diferentes empresas clientes).

Vale observar que *Agency* sem controle pode fazer a interdependência entre empregados ingerenciáveis. Em contraste, *Community* extrema pode diminuir as iniciativas individuais, recompensando pessoas mais por serem membros de um grupo do que por contribuições individuais.

Para alguns sociólogos organizacionais como Barley e Kunda (1992 apud ARTHUR; ROUSSEAU) ocorre um movimento pendular entre esses dois modos de ação gerencial apresentados. Contrastando, por exemplo, a impessoalidade do início da empregabilidade em fábricas com os movimentos de relações humanas do século passado. Contrasta também as idéias fragmentadas de “design” de empregos originárias das indústrias tradicionais de engenharia com as idéias holísticas originárias das mais recentes abordagens de sistemas sociotécnicos. Dinâmicas similares podem ser observadas nas Ciências Sociais, onde a retórica de *agency* e *community* enfatiza diferenças entre algumas disciplinas. Assim, alguns economistas entendem os contratos tratando de segurança no emprego como uma intrusão na liberdade individual que só pode interferir com a eficiência (*agency*) dos participantes no mercado. Em contraponto, outros estudiosos (Perrow apud ROUSSEAU; ARTHUR, 1999) apresentam descrença com o foco imediatista do mercado nos negócios e seu impacto no nível de qualidade de vida (*community*) na sociedade atual.

Na nova economia, uma resposta freqüente às pressões competitivas por serviços, inovações ou eficiência está sendo para empresas darem maior autonomia para seus empregados. Oportunidades para *agency* são vistas como uma fonte de flexibilidade e vantagem competitiva para trabalhadores individuais suficientemente habilidosos para capitalizar nas demandas do mercado. Oportunidades para *community* são vistas como caminho para empenho coletivo de times para prover maior qualidade ou inovação. Em qualquer das opções, as oportunidades da empresa se baseiam na sua habilidade de transformar mudanças no comportamento dos empregados em uma nova vantagem competitiva.

Vários fatores evidenciam a necessidade de sinergia entre *agency* e *community*. Um fator é a suposição da mudança cultural que vem com a prosperidade.

Embora a força do *agency* e as práticas do livre mercado propiciem a criação de riquezas, tem-se que considerar que experiências prolongadas de prosperidade aumentam a vulnerabilidade ao risco da diminuição de mercados livres. Ou seja, a riqueza pode ser perdida e conseqüentemente um grande número de pessoas pode ser afetado pelas dispensas que sempre acompanham as transformações econômicas.

Outro fator a ser considerado é que a rápida transformação industrial pode também significar que o sucesso de hoje pode ser seguido pelo fracasso de amanhã. Harry van Buren (apud ROUSSEAU; ARTHUR,1999, p.12) rotulou o problema humano na transformação “como o problema da cultura estática num ambiente dinâmico”. Com isso “carreiras sem limites” podem ser vistas como liberalização em tempos de prosperidade, como também uma via para os empregadores passarem suas responsabilidades para os trabalhadores em tempos menos favoráveis.

Para prevenir futuros impactos em sua força de trabalho decorrentes das alterações no cenário econômico, uma empresa responsável precisa criar novos mecanismos de aprendizagem, como maior compartilhamento de informações e exposição a novas habilidades por treinamento e prática ativa, fazendo com que o termo empregabilidade tenha real sentido para seus empregados.

A nova empresa baseada no “network” é ela mesma a confluência de *Agency* e *Community*. O crescimento das redes de empresas, junto com a escalada da interdependência entre trabalhadores e empresas, levou a um maior foco na interdependência entre pessoas para novas formações de negócios, coordenação do trabalho e aprendizado pessoal e coletivo. Numa intrigante maneira, riqueza e capital humano estão juntos com o capital social. Embora, até então, as contas financeiras das empresas ignorem capitais humanos e sejam essencialmente silenciosas com o capital social, uma nova perspectiva econômica está emergindo baseada no conceito de “capital híbrido”, que envolve uma união de recursos financeiros, habilidades humanas, e o capital social. Certas práticas financeiras já o

reconhecem implicitamente, portanto, o preço de empresas publicamente cotadas valoriza seus bens humanos, freqüentemente mais do que seus bens materiais.

Agency e *community* requerem simultaneamente atenção em parte por causa da crescente divisão indefinida entre trabalho e não trabalho.

A necessidade das empresas de atrair trabalhadores competentes, junto com a crescente importância das mulheres na força de trabalho, levou a novas práticas de RH para gerenciar a conexão trabalho-lazer. Trabalhadores também procuram melhor controle(*agency*) sobre como dispor (*community*) dos benefícios decorrentes da relação de emprego. Crescentemente, as empresas são demandadas não apenas para prover benefícios, mas também para criar um ambiente propício para a vida fora do trabalho como os empregados e suas famílias assim o elegerem.

Em função disso, estamos presenciando uma mudança nas suposições para quais o RH foi criado. O “gerenciamento pessoal” tradicional baseava-se numa visão mecânica das pessoas. Isso enfatizava a importância da descrição e análise dos cargos e especificações claras de habilidades requeridas e das obrigações. O objetivo fundamental foi uma precisa e ordenada estrutura de trabalho com as pessoas agindo de acordo com os previsíveis interesses da empresa. Visões mais recentes atribuem ao RH um papel de agente estratégico na tentativa de endereçar as mudanças de estratégias das empresas, assim como as mudanças na realidade dos trabalhadores.

Em suma, agregar *agency* e *community* é crítico nas práticas contemporâneas de recursos humanos para promover contratos de emprego que ambos empregador e empregado possam manter. Além disso, o RH contemporâneo precisa atender ao mútuo mais do que ao separado, ao variável mais do que ao estático interesse de todas as partes. Fazendo isso, demanda a construção da nova função do RH, de um ponto diferente e, às vezes, antagônico, de como ela foi construída no passado.

Os autores propõem seis pilares como indicadores da natureza das práticas do RH contemporâneo. Estes pilares, embora interdependentes entre si, apresentam características específicas associadas a cada uma das dimensões *Agency* e *Community*.

De acordo com Rousseau e Arthur (1999) os pilares que indicam a natureza das práticas *Agency* são:

Voluntarismo: Refere-se à capacidade da organização em oferecer chances e oportunidades a seus empregados para participar no design de novos arranjos de sua função. A atenção tradicional de RH para arranjos formais de empregos como descrição de cargo e pesquisas de compensação, não expressa a realidade por completo. Sabe-se que sistemas informais e políticas internas exercem um grande papel em como os trabalhos são exercidos. Recentemente, começa-se a notar como as pessoas desenvolvem “idiocráticos papéis” exercendo altos níveis de escolha pessoal dentro daquilo que eles fazem. As empresas estão crescentemente provendo mecanismos para que o empregado participe do desenho do seu cargo, podendo expressar sua forma própria de realizar determinada atividade, sendo seu conhecimento e experiências considerados como contribuições positivas para a melhoria do desempenho da função.

Disciplina de mercado: No contexto atual, existe maior probabilidade de turnover nas organizações. Manter as condições de empregabilidade que possuem valor no mercado de trabalho externo assim como no mercado interno da empresa é uma necessidade. As práticas de RH devem demonstrar as futuras oportunidades para as quais os atuais requisitos de emprego possam ser aplicados. Empresas, que promovem contatos de empregados com outros da sua profissão, propiciam maior visibilidade interna e externa desses funcionários, resultando no aumento do valor das habilidades e conhecimentos individuais. A maior ênfase nos resultados das empresas coincide com a crescente necessidade dos indivíduos em demonstrar sua capacidade para os atuais e os potencialmente futuros empregadores. Compromissos de trabalho que enfatizam responsabilidades (ex: gerenciamento de pessoas, valores e resultados mensuráveis) são mais prováveis de serem valorizadas pelo mercado externo, assim como pelo atual empregador, do que compromissos pobremente especificados.

Alavancagem das Competências: Refere-se à aplicação das capacidades emergentes, conhecimento e contatos pessoais (redes) para novos mercados de trabalho.

É importante que as organizações ofereçam uma proporção dos serviços e responsabilidades aos empregados para que os exerçam em áreas de crescimento econômico. As empresas tem que oferecer oportunidades que desenvolvam futuras opções de carreira, tanto interno quanto externamente. As práticas de RH

crescentemente terão que incluir no pacote de pré-requisitos de desenvolvimento de habilidades e exigências de performance, atividades focadas em áreas de crescimento do mercado. Construir futuras competências além dos compromissos atuais é crítico para promover o interesse dos empregados em carreiras de longo prazo. Isso é o que a 3M vem fazendo com sua regra dos 15% (esperando que seus empregados passem 15% do seu tempo trabalhando em inovações) e a regra dos 25% (esperando gerar 25% das suas receitas de vendas a cada ano por novos produtos)

Associados ao modelo Community os pilares referem-se a:

Resiliência: Manutenção da capacidade de cada pessoa para responder pelas mudanças no trabalho, na carreira e na vida. O desenvolvimento de carreira é crescentemente mais cíclico do que linear, contrariamente ao que era admitido que em modelos antigos de processos de desenvolvimento de carreiras. Mudanças mais rápidas na carreira estão relacionadas com as novas noções do que é sucesso. Responsabilidades familiares e o desejo de desenvolvimento pessoal estão promovendo modelos de participação da força de trabalho, para ambos: homens e mulheres, que correspondem ao modelo tradicional das mulheres no trabalho: entrando, saindo, re-entrando (algumas vezes muitas vezes). Essa “feminização” do trabalho envolve ambos downshifting (saída temporária) e upshifting (comprometimento com o trabalho temporariamente aumentado). Similarmente, aposentadoria em etapas, comum na Europa, retém contribuições de empregados valiosos e promove identidade social associada com ambos família e trabalho.

Empresas, que promovem a resiliência como uma resposta coletiva a mudanças de circunstâncias, irão nutrir uma força de trabalho mais comprometida e um melhor ambiente social.

Colaboração: Criar relações entre indivíduos da mesma ou de empresas diferentes. Crescentemente, “conhecendo quem” (nossas relações com os outros) está se tornando tão importante quanto e interdependente com o “conhecendo como” (nossas habilidades e conhecimentos). Dessa forma, é o “conhecendo quem” que guia os novos esforços colaborativos que são crescentemente procurados pela força de trabalho contemporânea. Essa colaboração inclui atividades interfuncionais, onde pessoas com amplos contatos na empresa tornam-se melhor informadas e mais acreditáveis; atividades com limites de conexões, onde a informação e

credibilidade passam entre um consumidor e um fornecedor; e rede de contatos profissionais onde as pessoas levam distintos e especializados conhecimento para e da empresa. Laços de network são primeiramente bens privados que as pessoas possuem e bens públicos através dos quais interesses compartilhados podem ser adquiridos.

Civilidade: Manutenção da rede de segurança e os apoios para fazer as pessoas menos vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado. O ritmo das mudanças do mercado requer uma “sociedade” civil mais forte, para recebê-las e absorvê-las. A civilidade pode levar à forma de benefícios portáteis (como pensões, seguro de saúde, e credenciais de habilidades) ou pode envolver a construção de recursos pessoais fora da empresa que melhoram a grande comunidade social e multi-empresa.

Os retornos da civilidade crescem através da maior infra-estrutura social que ela cria, de laços mais fortes entre empregados e suas famílias, de mais fortes redes de relacionamento ocupacionais e industriais, de cidades enriquecidas por serviços voluntários. O truque, certamente, é manter isso como ganhos mútuos, mais do que formas renovadas de dependência social ou generosidade da companhia.

As seis características descritas anteriormente estão à mostra na Figura 1. Esta figura modela como a função do RH interliga as práticas de gestão de pessoas das empresas com o mercado de trabalho circunvizinho, permeando os temas principais de *agency community*. Contudo, a distinção que se faz entre esses dois temas disfarça um requerimento subliminar para *agency* e *community* reforçarem um ao outro. Desse modo, observa-se uma coincidência entre essas características adjacentes no modelo. Em particular, voluntarismo (*agency*) está colocado perto da civilidade (*community*), na suposição de que a prática de voluntarismo fortalece e é fortalecida pelo compartilhamento do senso de civilidade das pessoas. Similarmente, resiliência (*community*) está colocado perto de alavancagem de competências de carreira (*agency*), na suposição de que a força de qualquer resiliência origina-se de competências de carreira ou de suas credenciais individuais. Nesta representação, também se pontua referências não somente para a empresa, mas a “empresa central”, e isso mostra duas principais conexões entre a empresa central e sua força de trabalho.

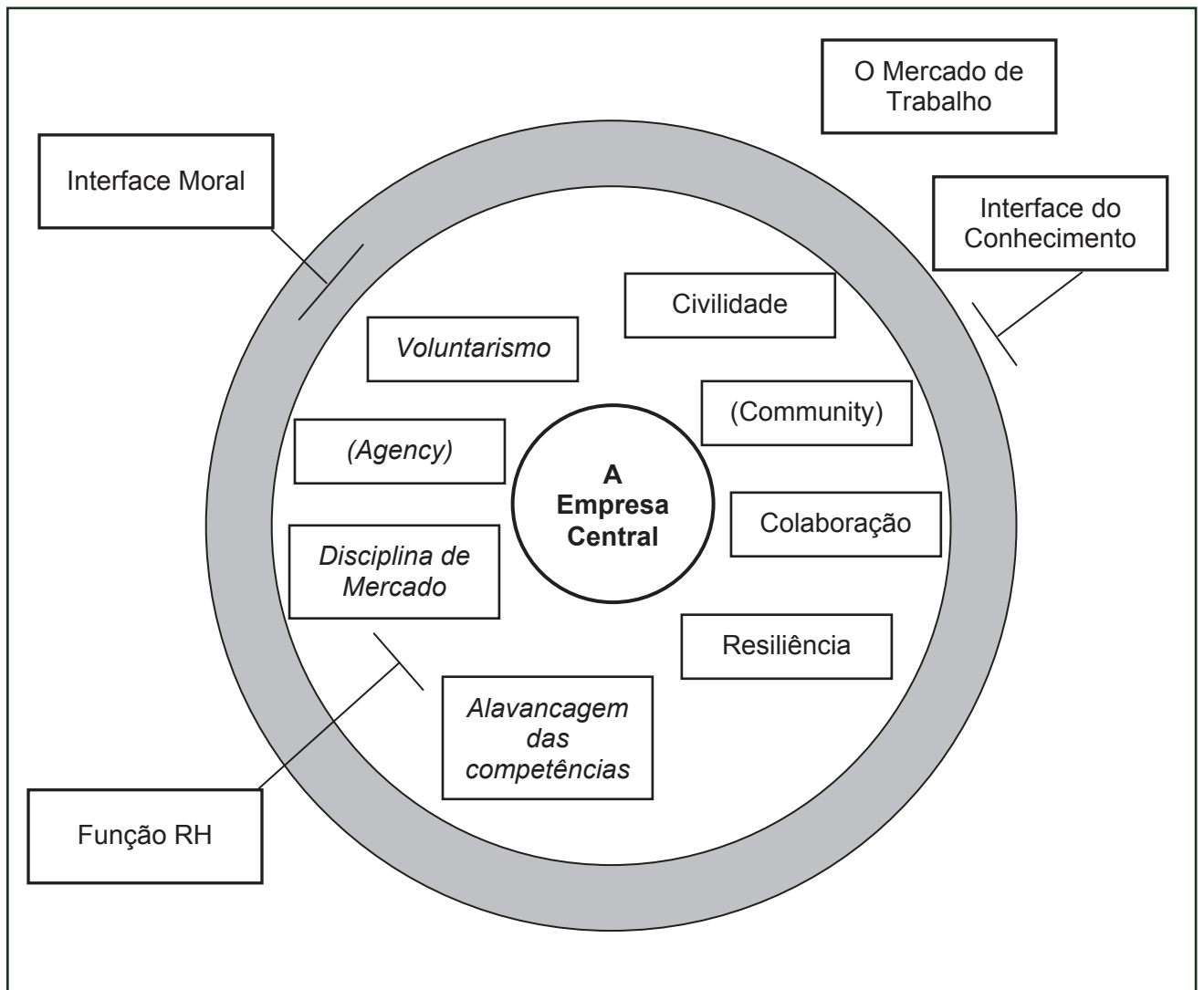


Figura 1 - Interligação das Práticas de Gestão *Agency Community* no Mercado de Trabalho.
Fonte: Rousseau e Arthur, (1999).

Os autores utilizam o termo “Empresa Central” para demonstrar como hoje as empresas participam na nova economia. O conceito “core” - centro - envolve pessoas que são essenciais para a empresa e distingue seus conhecimentos claros daqueles dos seus parceiros.

Charles Hardy (apud ROUSSEAU; ARTHUR, 1999) utiliza o termo empresa central ao identificar as habilidades e conhecimentos de uma empresa como competências centrais onde ambas constituem as bases para a competitividade do presente e plataforma para seu futuro aprendizado. Observa-se que as empresas estão transferindo atividades que podem ser executadas de formas mais efetivas

fora das mesmas, exemplo das práticas de manufaturas da Benetton, Nike e dos processos de terceirização.

As demandas da “empresa central” requerem da função de RH a interação com o mercado de trabalho para promover a distinta vantagem de conhecimento da empresa. Até relativamente recente, era comum pensar sobre investir mais pesadamente em recrutamento, e depois acreditar num mercado de trabalho interno para encorajar e premiar mais aquisições de conhecimento. No entanto, mercados de trabalho internos se mostraram inefetivos em acompanhar o ritmo das mudanças externas, e indiscutivelmente foram sempre inefetivos para pequenas e médias empresas que empregam a maioria da força de trabalho atual. Hoje, o conhecimento está sendo gerado em todo lugar e a função do RH deve ser a de ver o conhecimento fluir, pessoas conectadas com ele fluírem, como num processo de duas vias passando em ambos dentro e fora da jurisdição da empresa

O RH contemporâneo deve garantir a participação total da empresa dentro dessas comunidades de geração de conhecimento e no mercado de conhecimento que elas sustentam.

A preocupação moral liga as demandas da empresa central à presente ou futura empregabilidade de seus funcionários. A função do RH foi usada anteriormente para lidar com essa interface através do princípio da imparcialidade (como recompensas por tempo de serviço) e segurança de emprego (em resposta para empregados fazendo aquilo que lhes foi pedido). A função do RH também foi o executor de um vasto corpo de leis de trabalho que reforçou esses princípios. Agora, as exigências da competição diária e o ritmo das mudanças fazem com que a demanda por seguridade do emprego pareça irreal. Hoje, a empregabilidade é uma preocupação diária, trazendo consigo uma obrigação para a empresa de manter os “padrões comuns” do mercado de trabalho de habilidades valiosas, mesmo que os desenhe dentro do seu próprio interesse.

Os velhos argumentos morais de ser mais justo ou para fazer empregos mais seguros envolveram a função do RH negligenciando a questão da empregabilidade até que as mudanças no cenário econômico mundial ocorreram e as demissões se tornaram necessárias. Então, muitas dificuldades foram vivenciadas por pessoas que tinham pouca idéia do seu valor externo, ou da oportunidade estrutural através da qual seu valor poderia ser realizado. O legado, ainda, é que muitas pessoas

pensam em termos de seguridade de emprego como um fim nela mesmo, como uma obrigação após anos de trabalho numa linha de produção ou entregando parcelas, sem consideração pelo novo aprendizado ganho. Gerenciar a questão da empregabilidade é um começo na mudança deste legado, mantendo as pessoas conectadas mais do que separadas dos mercados de trabalho nos quais seus serviços são valorizados, e ainda tirando das empresas centrais obrigações que elas não poderão cumprir.

Nesta nova era, a interface do conhecimento e a interface moral tornaram-se conjuntas preocupações primárias da função do RH e, conseqüentemente, das práticas atuais de gestão de pessoas. Cada interface conecta ambos, a empresa central e seus empregados em particular, ao mercado de trabalho externo através do qual novos conhecimentos são gerados e a empregabilidade é sustentada. Estas interfaces se conectam através dos desafios de construir e aplicar as práticas *agency* e *community* as quais permeiam as atividades funcionais do RH contemporâneo.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos vêm sendo empreendidos com o objetivo de identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações, vínculos estes denominados de comprometimento organizacional.

Estes estudos são justificados ao se considerar o comprometimento organizacional como um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho como também a necessidade de se identificar as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN, 2003).

Bastos (1996) afirma que, a partir dos anos oitenta, a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo gradativamente o número de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. A razão deste novo enfoque é que

comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais. A satisfação é mais instável, transitória, cresce ou diminui com maior velocidade, reproduzindo condições de trabalho momentâneas. Assim, para explicar a qualidade do desempenho, a permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais, o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação.

O termo “comprometimento”, em geral, apresenta múltiplos significados, tanto na linguagem cotidiana quanto nos estudos científicos. No cotidiano o termo enseja:

- Idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo,
- Noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento; comprometimento como “adesão” ou “forte vinculação”. Tais significados associam-se ao termo compromisso, e por extensão à idéia de assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso. É clara também a idéia de que o vínculo pode ser intelectual ou emocional (BASTOS, 1994).

Na literatura, identificam-se diversas concepções sobre o termo comprometimento sendo este revestido por diferentes compreensões sobre o estado psicológico e as dimensões sociais que ele representava, sobre as condições em que se desenvolvia e sobre quais resultados organizacionais poderiam haver expectativas de sua influência (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

O Quadro 3, a seguir, apresenta algumas destas definições:

Quadro 3 – Concepções sobre Comprometimento Organizacional

Autor	Comprometimento como
Gouldner (1960)	Termos que são internalizados pelos indivíduos nas suas motivações, orientações e comportamentos em relação à organização.
Buchman (1974)	Um partido, como um apego afetivo aos objetivos e valores de uma organização.
Salanick, (1977)	Um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações as crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento.
Mowday (et al, 1979)	A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
Wiener (1982)	Soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
Mowday , Porter e Steers (1982)	(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização
O'Reilly e Chatman (1986)	Ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização
Allen e Meyer (1991)	Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Matieu e Zajac (1990)	Um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização.

O conceito de comprometimento com a organização origina-se de estudos que exploravam as relações entre os empregados e as organizações. A razão para estes estudos era a crença de que os empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida (MOWDAY,1998)

Este é um conceito é polêmico. Existem pesquisas onde os componentes do comprometimento organizacional não são definidos e nem são estabelecidos seus antecedentes e conseqüentes . Entretanto, existe consenso entre alguns teóricos de que o comprometimento é multidimensional (ALLEN; MEYER, 1990; MCGEE; FORD,1987; MEYER; ALLEN, 1984; MEYER; ALLEN; GELLATHY,1990; PENLEY; GOULD, 1988; RANDALL et al, 1990 apud RICCO, 1998).

Teixeira (1994) enfoca:

O comprometimento como capaz de propiciar uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com objetivos em seu ambiente e atribuí-lhe sentido, além de ser um preditor mais eficiente da rotatividade.

Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, satisfação), entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns adaptadas de Bastos (1996):

- o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer;
- a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização.

Para Bastos (1996, p. 1) o conceito de comprometimento é de fácil apreensão:

Utilizamos comumente esta expressão para denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas. Dizemos que duas pessoas são comprometidas quando cremos que elas têm probabilidade de permanecerem juntas, vinculadas, associadas. Da mesma forma se dá com o comprometimento com o trabalho. Quando dizemos que um trabalhador é comprometido com sua carreira, queremos dizer que ele parece ter um vínculo muito forte com a profissão, e que esta é algo importante em sua vida. [...] Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais e portanto, o instrumento por excelência para a investigação dos níveis de comprometimento é a pesquisa de atitudes.

Adotar-se-á este significado de comprometimento referente ao conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização onde ele está inserido, o qual, é determinante para sua permanência na mesma.

Conforme assinala Bastos (1994), existem múltiplos aspectos do contexto de trabalho que podem ser alvos (e o são, normalmente) de vínculos estabelecidos pelo trabalhador. Tal tipologia deixa explícito que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho, e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho. Dentro desta concepção diversifica-se o estudo sobre comprometimento, o qual passa a fazer distinção entre seus focos e bases (BECKER, 1992).

Os focos, que se constituem os alvos deste vínculo dos trabalhadores, podem ser a organização, a carreira, o sindicato, os valores, o propósito, o trabalho, etc.

Dentro de cada foco, existem abordagens diferenciadas quanto às bases, ou seja, a natureza ou os motivos que levam ao comprometimento.

Meyer e Allen (1991) articularam três bases de comprometimento organizacional: Comprometimento afetivo que denota uma identificação e um envolvimento do empregado com determinada organização e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers de 1979;

Comprometimento instrumental (*side-bets*), advindo de Becker (1960) que está associado à perda de valores com a saída do empregado da empresa;

Comprometimento normativo, reportado aos trabalhos de Wiener (1982) que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

Para Mowday et al (1982) o comprometimento representa algo além de simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.”

Na perspectiva instrumental, também denominada de calculativa, continuação, “*side-bets*”, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. Becker (1960) denomina comprometimento instrumental como uma tendência de o indivíduo se engajar em “*linhas consistentes de atividades*”. Esse comprometimento também é chamando de “*side-bets*”, que pode ser traduzido por trocas laterais. Para Becker, o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais, e assim passam a se engajar em linhas consistentes de atividades para se manterem no emprego.

O trabalho de Wiener (1982) apresenta um novo enfoque para o comprometimento organizacional - o normativo - definindo-o como “a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Wiener entende que essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe a sua ação e o seu comportamento na organização. A cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros “comprometidos” exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comprometimento no trabalho. Para o

autor, pressões normativas predispoem o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais a cerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, não porque eles calculam que obterão benefícios pessoais ao apresentá-los, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma forte missão disseminada na organização. Esta visão se coaduna com a visão apresentada por Kanter (apud Mowday et al, 1982) a qual indica que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela mesma .

Allen e Meyer (2000) conduziram uma revisão da literatura, visando a uma melhor compreensão do constructo comprometimento organizacional. Eles desenvolveram dois estudos através dos quais testaram os aspectos de um modelo de três componentes de comprometimento, os quais integravam as várias conceituações do comprometimento organizacional. Então, concluíram que um empregado pode se comprometer simultaneamente com a organização baseado em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), no sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo), e na percepção de que os custos de sua saída da organização são proibitivamente altos (comprometimento instrumental) em relação aos benefícios.

Para estes autores, o comprometimento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do individuo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar

Meyer e Allen (1991) sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações, analisando todos os três componentes simultaneamente.

Por causa da distinção conceptual entre os três componentes de comprometimento, eles também sugeriram que os comprometimentos afetivo,

normativo e instrumental devam evoluir de diferentes causas, e, portanto, devam resultar em diferentes consequências atitudinais e comportamentais.

Segundo Allen e Meyer (1991) cada componente tem um efeito distinto no comportamento dos empregados:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com um forte comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam, e aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que devem.

O Quadro 4 sintetiza as idéias do modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991).

Quadro 4: Modelo dos três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	Sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o empregado possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	Sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental	Grau em que o empregado se mant�m ligado à organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego , ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte : Adaptado de Rego e Souto (2002)

Meyer e Allen (1991) afirmam que os sentimentos de querer fazer parte e sentir-se obrigado a fazer podem n o ser totalmente independentes. Entretanto, os autores apontam diferen as quanto  s conseq ncias; os efeitos do comprometimento normativo teriam dura o mais curta do que os advindos do comprometimento afetivo (tempo para pagamento da d vida). Em outro estudo realizado por Meyer et al, (1993) encontra-se mais uma vez evid ncia desta sobreposi o. Para estes autores, esta sobreposi o justifica-se nos antecedentes e correlatos comuns que existem entre o comprometimento afetivo e o normativo.

Para Jaros et al (1993), embora fortemente calcado na intenção em permanecer na organização, o comprometimento normativo é distinto do afetivo.

Alguns outros estudos Meyer et al, 1996; Jaros, 1997; Hackett, 2001; Ko; Price; Mueller apud (MEYER et al, 2002) discutem a utilidade de tratar o comprometimento normativo à parte do afetivo. Meyer et al (2002), encontra uma correlação substancial entre os dois tipos (0,63), atestando uma “sobreposição considerável” entre ambos.

As três bases de comprometimento organizacional aqui estudadas relacionam-se negativamente com rotatividade. Morrow (1993), entretanto, afirma que as correlações mais fortes entre comprometimento e seus conseqüentes são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apresenta correlações mais fracas e o comprometimento instrumental possui correlações não significativas ou negativas com estes resultados desejados.

Medeiros (1997) realiza estudos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Lá, ele examina as relações existentes entre padrões de comprometimento organizacional, características pessoais e performance dos indivíduos no trabalho. Entre outros, seu estudo aplica e valida, para o Brasil, o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, em especial, para as pequenas empresas nos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviços. Ele sugere que “possa existir uma nova dimensão latente no comprometimento, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização”, bem como recomenda o estudo das características organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional (MEDEIROS, 1997, p. 101).

2.4.1 Comprometimento: Relações com Antecedentes e Conseqüentes

Considerando as pessoas como diferencial competitivo, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas qualificadas e comprometidas com as organizações. Conforme O'Reilly e Pfeffer (2001), os processos de recrutamento e seleção de pessoas buscam prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Além do

dispêndio nos processos de seleção, os programas voltados à retenção de talentos se traduzem em custos crescentes, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações.

Não obstante todo este esforço, o que se observa na prática é que os melhores talentos não estão sendo encontrados com facilidade. Medeiros (1977) encontra apenas 16% numa amostra 373 empregados que pertencem ao padrão de melhor comprometimento e desempenho no trabalho quando avaliados pelos supervisor.

Questiona-se, então, “o que as empresas devem fazer em relação ao grande contingente de empregados que não possuem um forte compromisso com a organização?”. Para O’Reilly e Pfeffer (2001), a saída para as empresas é a criação de um sistema de gestão de pessoas que alinhem os interesses dos empregados com os dos gerentes e acionistas em favor de benefícios mútuos. Os autores afirmam que as empresas devem adotar práticas gerenciais para a obtenção de resultados extraordinários de quase todos os empregados.

Conforme Medeiros (2003), é sabido que uma ampla gama de características organizacionais influem no comprometimento das pessoas com suas organizações.

Fitz-Enz (1997) apontam os valores, estratégia e cultura como determinantes não somente do comportamento, mas também como antecedentes aos sistemas organizacionais. Bateson e Hoffman (2001) afirmam que as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Já para Mintzberg (2001), uma cultura organizacional rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização. Segundo o autor, essa identificação ocorre de diferentes maneiras: pela atração dos novos membros aos sistemas de crenças da organização, pela atração de pessoas que possuam predisposição a se adaptarem aos sistemas; pelos processos informais de socialização e programas formais de doutrinação; e por fim, porque é conveniente para os empregados se identificarem com essas crenças de uma maneira instrumental ou calculada.

Huselid (1995) destaca uma série de práticas de recursos humanos que influenciam o capital humano das empresas: procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal; treinamento; sistema de compensação; sistemas de promoção

interna. Para este autor, também as estruturas organizacionais propiciam e encorajam a participação dos empregados, a exemplo de times multifuncionais; rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade. Mowday et al (1979); Mathieu e Zajac (1990) sinalizam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional.

A pesquisa sobre antecedentes é ampla tanto no Brasil quanto no exterior, tendo os seus conjuntos de variáveis conforme a meta – análise de Mathieu e Zajac (1990) sido tratados na literatura brasileira: características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo/líder; características organizacionais e variáveis funcionais.

Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade da realização de estudos voltados para mostrar uma relação de causa e efeito mais complexa. Mowday (1998) afirma que faltam trabalhos que relacionam os sistemas de recursos humanos ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações.

O trabalho de Chang (2001), pioneiro na utilização da técnica de modelagem de equações estruturais no Brasil, possibilitou a identificação da variável criatividade como antecedente e da comunicação como conseqüente ao comprometimento.

Medeiros (2003), ao utilizar a técnica de modelagem para estabelecer um modelo de relações causais entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional e o desempenho organizacional, verifica explicitamente que o comprometimento organizacional leva as organizações a um melhor desempenho, hipótese até então sem comprovação empírica.

2.5 INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

No cenário atual, a disponibilidade e facilidade de acesso a recursos financeiros, matérias primas, tecnologia de ponta, ensejam a competitividade, fazendo com que as organizações tenham que agir estrategicamente no sentido de criar um diferencial competitivo, que pode ser criado através das pessoas, as quais com seus conhecimentos e habilidades não mais são consideradas como simples

recursos e passam a serem vistas como vantagem competitiva (BUCHINGHAM; COFFMAN, 1999).

Este contexto acaba por constituir-se numa situação paradoxal: As empresas ao considerar as pessoas como diferencial competitivo necessitam investir nelas, desenvolvê-las continuamente, aumentando, desta forma, sua mobilidade potencial. Por outro lado, as alterações ocorridas nas relações de trabalho entre as quais a de não mais dispor de mecanismo de segurança de emprego, ocasiona impacto nos contratos psicológicos entre indivíduos e organizações, onde os termos lealdade e fidelidade ganham novos sentidos.

Este contexto demanda um novo entendimento dos vínculos entre indivíduos e organizações, cabendo perguntar: *“Por que manter os talentos passou a ser uma estratégia e necessidade empresarial ?”*

Para Michaels; Handdifiield-Jones e Axelroid (2002), as pessoas talentosas, desde que atuem em cultura adequadas, estejam satisfeitas e comprometidas com a organização e sejam estimuladas e bem aproveitadas pelos líderes, têm melhores idéias, executam otimamente os projetos, desenvolvem com eficiência outras pessoas e dificilmente poderão ser copiadas. Concluem os autores que, atualmente, é mais importante acreditar nas pessoas do que nas estratégias. Estudo desenvolvido pela consultoria McKinsey @ Co nos Estados Unidos, evidenciou que o recurso corporativo mais importante nos próximos vinte anos será o talento inteligente: homem de negócio sofisticado, tecnologicamente alfabetizado, globalmente astuto e operacionalmente ágil (SILVA, 2006).

Para Mitchell; Holton; Lee e Enez (2000), o custo pessoal e organizacional de quando um talento deixa a organização é altíssimo. Para estes autores, não é surpresa que a retenção de empregados talentosos passou a ser tratada estrategicamente pelas organizações. Ainda de acordo com estes autores, as questões que têm se colocado para os cientistas sociais e os gerentes são: “Por que as pessoas partem?” “Por que as pessoas permanecem nas organizações?” Inúmeras são as respostas, não se tendo chegado a conclusões definitivas.

Chang (1999) coloca que a preocupação com a rotatividade dos empregados deve ocupar espaço significativo entre os comportamentos relativos com o estudo do comprometimento.

A importância de fatores organizacionais que afetam atitudes e comportamentos dos empregados tem sido amplamente discutida (MATHIEU; ZAJAC,1990; MEYER; ALLEN, 1984; 1990; O'REILLY; CHATMAN,1986).

Mowday (1998) atribui os estudos sobre comprometimento à crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida. Conforme meta-análises (Mathieu e Zajac,1990; Riketta, 2002; Benkhoff, 1997), os estudos conduzidos têm se baseado fortemente em conceitos unidimensionais de comprometimento e formulações seqüenciais das variáveis do processo de saída da organização. Jaros (1997), no entanto, constata que o comprometimento afeta este processo apenas indiretamente através das intenções.

Chang (1999) apresenta duas proposições em contribuição a esta discussão. A primeira proposição refere-se ao atendimento das expectativas dos empregados sugerida por Porter et.al. (1974 apud CHANG, 1999). Para estes autores, os indivíduos trazem um conjunto de expectativas em relação à organização. As atitudes e comportamentos subseqüentes são resultados de um processo no qual os indivíduos comparam seus níveis de expectativas com a realidade percebida, tornando-se mais vinculados com as organizações quando suas expectativas prioritárias são satisfeitas.

A segunda proposição apresentada por Chang (1999) para explicar porque os comportamentos e atitudes individuais são afetados por fatores organizacionais refere-se aos contratos psicológicos. Os contratos psicológicos indicam as crenças dos empregados sobre as obrigações recíprocas entre eles e a organização. O contrato psicológico percebido é uma crença sobre o que os empregados acreditam que eles têm direitos a receber ou devam receber. (MORRISON; ROBINSON, 1997 apud CHANG, 1999).

Após o ingresso na companhia, os indivíduos sentem se a organização está cumprindo totalmente o contrato, o que afeta seus comportamentos e atitudes em relação a mesma. Isto significa que quando os empregados sentem que seus empregadores falham em atender suas obrigações completamente, estes tendem a reduzir suas obrigações, demonstrando absenteísmo, e reduzindo o nível de comprometimento (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994 apud CHANG, 1999).

Para Chang (1999) o fenômeno do comprometimento vem sendo largamente investigado pela razão de ele afetar as atitudes e comportamentos individuais no trabalho. Incluso nestes comportamentos o foco tem sido o turnover e como este tem sido altamente afetado pelo comprometimento (BARTOL, 1979; BEDEIAN et al, 1987; BLAU; BOAL, 1987; DECOTTIS; SUMMERS, 1987; HUSELID; DAY, 1991 apud CHANG, 1999).

Diferentemente de outros comportamentos no trabalho, o turnover indica uma ruptura no relacionamento entre o indivíduo e a organização. Esta separação implica em significativo aumento de custos para a organização e talvez para os próprios indivíduos. Os custos de saída podem incluir custos de oportunidades, re-seleção, re-treinamento e diminuição do nível de moral dos trabalhadores restantes. Estes custos podem se tornar mais sérios quando a companhia perde empregados valiosos como os de grande nível de comprometimento.

Para Allen e Meyer (1997) existe forte correlação entre o comprometimento e a rotatividade. Para eles, quanto mais comprometido o indivíduo estiver com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Afirmam também que as correlações entre o comprometimento e rotatividade sejam fortes quando se referem ao comprometimento afetivo, relações significativas entre comprometimento e variáveis de rotatividade também são encontradas nas bases instrumental e normativa.

De acordo com Ferreira e Freira (2001), os fatores que mais impactam na saída do empregado da empresa são: inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; falta de motivação e satisfação pessoal; bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

Já Epstein (1999) observa que a maioria dos gestores equivocadamente negligenciam outras necessidades dos empregados, imaginando apenas a questão salarial como fundamental.

Goldglantz (1999) adiciona: “Dinheiro pode ser capaz de comprar bons empregados, mas o dinheiro sozinho não os manterá”.

Para Steel; Griffeth e Hom (2002), neste mundo cada vez mais sofisticado, onde as habilidades adquiridas dos empregados representam investimento

considerável, é tão necessário desenvolver estratégias de retenção quanto desenvolver estratégias nas áreas da organização onde a core competência está em risco. Em pesquisa realizada pelo Instituto Saratoga para a *American Management Association*, foi constatado que existem três razões para as pessoas deixarem as empresas: (STEEL, GRIFFETH; HOM, 2002).

- Pobres habilidades dos supervisores.
- Poucas oportunidades de crescimento.
- Falta de oportunidades de falar livremente o que sentem.

O quadro a seguir sintetiza os principais fatores que motivam os funcionários a permanecerem em suas organizações e também os principais fatores que concorrem para que eles possam deixar suas organizações:

Quadro 5 - Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações:

Fatores que Favorecem a RETENÇÃO do Talento	Fatores que Favorecem a EVASÃO do Talento
Segurança no trabalho.	Falta de segurança no emprego e apoio para realizar o trabalho.
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.	Falta de integração entre superiores e subordinados.
Ser reconhecido pelo bom trabalho.	Organização não cumpre com as obrigações.
Ter treinamento e desenvolvimento.	Os funcionários não são envolvidos no processo decisório. As ordens vêm de cima para baixo.
Participar de cultura corporativa alegre e descontraída que valoriza e que oferece a aprendizagem contínua para as pessoas.	Ausência de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Ter orgulho da organização que trabalha.	Insatisfação com o relacionamento entre os colegas e chefias. Relações abusivas, desumanizadas, críticas e desiguais.
Ser liderado por líder democrático, participativo, compatível e apoiador e que investe no crescimento e na sua evolução.	Insatisfação com as tarefas realizadas e como efetivamente são distribuídas. Ausência de tarefas desafiadoras.
Ter desafios e verificar significado no trabalho efetuado.	Estilo de liderança autocrática e prepotente, baseada no autoritarismo e no controle.
Remuneração fixa e variável compatível com a contribuição destinada aos resultados do negócio.	Salário e benefícios incompatíveis com a contribuição oferecida para os resultados.

Fonte: Silva (2006)

Analisando a permanência dos indivíduos nas organizações como consequência do comprometimento, é importante considerar a existência da intenção como componente predecessor ao comportamento. Para Ajzen e Fishbein (1975) as intenções comportamentais correspondem a uma probabilidade subjetiva de um indivíduo desempenhar um determinado comportamento. Fazendo parte da subjetividade do indivíduo emergem as atitudes as quais se associam a pensamentos, sentimentos e ações que dirigem o modo como as pessoas se comportam.

Segundo Allport (1935), a atitude corresponde a um estado mental e neural de prontidão que exerce uma influência diretiva sobre as respostas dos indivíduos em relação a todos os objetos e situações com as quais estão relacionadas. Para este autor, a atitude não é um comportamento observável, mas uma disposição que influencia o comportamento.

Conforme Menezes (2006), o ponto de vista predominante entre os psicólogos sociais, principalmente os cognitivistas sociais, é o de que as atitudes possuem tanto um componente afetivo quanto de crenças e que atitudes e comportamentos devem ser congruentes, isto é, pessoas com atitudes positivas devem se comportar de forma positiva em relação ao objeto de atitude.

Em geral, as atitudes são definidas como tendências a avaliar os objetos de maneira favorável ou desfavorável (BEM 1970; EAGLY; CHAIKEN, 1993; FAZIO, 1990; OLSON; ZANNA, 1993; PETTY; WEGENOR; FABRIGAN, 1997; WOOD, 2000; apud MENEZES, 2006).

Allport (1954), ao analisar o conteúdo das atitudes, define-as a partir de três dimensões, caracterizando a abordagem tridimensional: cognitiva, referente as crenças das pessoas sobre um objeto; afetiva, que corresponde aos sentimentos do indivíduo em direção ao objeto; e comportamental (ou conativa) que envolve as tendências de ação em relação a um objeto.

Para Bastos (1993), a predominância da perspectiva atitudinal nos estudos sobre comprometimento faz com que sejam raros os enfoques que buscam avaliar o comprometimento a partir de comportamentos expressos pelos trabalhadores, ou ainda, sobre as intenções que são responsáveis por conduzir as ações dos indivíduos. Meyer, Allen e Smith (1997) reconhecem a carência de estudos voltados

a mostrar uma relação de causa e efeito, ou seja, faltam pesquisas de caráter experimental que busquem controlar e manipular as variáveis associadas aos diferentes tipos de vínculos do trabalhador.

Desta forma, na avaliação do comprometimento do trabalhador com sua organização predomina a perspectiva atitudinal. Nesta perspectiva, são as crenças, afetos e comportamentos que se dirigem a um objeto, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes. A perspectiva comportamental considera que as pessoas se comprometem com ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos.

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento comportamental diz respeito ao processo em que os indivíduos se tornam parte de uma determinada organização, assim como o modo com que lidam com isso. Para Benkhoff (1997) para que se possa obter uma visão clara do comprometimento, é mais útil considerar o que os empregados fazem do que saber aquilo que relatam sobre suas opiniões e sentimentos.

Salancik (1977) considera importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distinguem um “ato comprometido” de um “não comprometido”. Para este autor, uma pessoa comprometida não é aquela que somente relata seu desejo de permanecer no emprego, mas que, sobretudo, trabalha proativamente em defesa dos interesses da organização. Neste sentido, agir é comprometer-se com seu próprio comportamento e o conceito de comprometimento implica que o comportamento ou ação seja o foco central.

Bastos (1994) afirma que a avaliação do comprometimento não pode se limitar à verbalizações dos indivíduos. O comprometimento organizacional deve ser observado e medido a partir de comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo (SALANCIK, 1977). Ele emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação e considera tal ação significativa, achando que ela tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências (BASTOS, 1994). Desta forma, a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho das tarefas seriam alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar este construto.

No geral, observa-se que a abordagem atitudinal considera a importância das atitudes comprometidas sobre o comportamento, enquanto na perspectiva comportamental enfatiza-se a influência de comportamentos comprometidos sobre as atitudes (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Ajzen e Fishbein (1975), através da Teoria da Ação Racional (TRA), criam uma distinção entre atitudes para com objetos vistas como atitudes gerais e atitudes em relação a comportamentos consideradas como atitudes específicas. Para as autoras, as atitudes específicas deveriam influenciar a favorabilidade somente direcionada a comportamento em particular. Sendo assim, para que haja uma forte relação entre medidas de atitudes e comportamentos, deverá haver uma compatibilidade ou congruência entre as medidas em termos de especificidade. Elas definiram as atitudes como “uma predisposição aprendida para responder de maneira consistente favorável ou desfavorávelmente, com respeito a um dado objeto”. Neste sentido estas autoras destacam três fatores básicos: a) a atitude é aprendida; b) a atitude predispõe a uma ação; c) essas ações são consistentemente favoráveis ou desfavoráveis para com um objeto.

Ainda em clarificação ao conceito de atitude, Ajzen e Fishbein (1977) sugerem que este conceito engloba noções de afeto, crenças, intenções e comportamentos. O afeto refere-se aos sentimentos do indivíduo em direção a um objeto, pessoa ou evento. O componente crença diz respeito à informação que a pessoa tem sobre o objeto da atitude, vinculando um objeto a um atributo. A intenção comportamental indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento. Por fim, o comportamento refere-se ao que a pessoa efetivamente realiza recorrendo a fatos observáveis. Esta abordagem considera o indivíduo como um organismo essencialmente racional, que usa a informação disponível para fazer julgamentos, avaliações e tomar decisões.

A atitude em relação a um objeto está associada a um conjunto de intenções do indivíduo em desempenhar uma variedade de comportamentos em relação ao objeto. As atitudes estão relacionadas a afetos associados a crenças, intenções e comportamentos. Assim, comportamento específico é visto como determinado pela intenção de a pessoa desempenhar um comportamento. O conteúdo de uma intenção é determinado pelo comportamento que está para ser desempenhado.

Como visto até então, a retenção de talentos na organização adquire importância singular, face o diferencial competitivo a estes relacionados no contexto atual do mundo do trabalho. Mowday et al (1982) em seu clássico trabalho vincula o comprometimento a três fatores: forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização e a um forte desejo de se manter membro da mesma.

Atualmente, é importante tratar estes fatores de forma desvinculada. O fato de uma pessoa gostar ou se sentir afetivamente ligada a uma organização, de ser comprometido, pode não ser mais fator determinante de sua permanência na mesma. A atitude de a pessoa permanecer na organização está mais fortemente relacionada ao fato de a organização estar cumprindo o que foi acordado, não só do ponto de vista contratual, como também do psicológico, ou seja, estar atendendo às expectativas dos empregados, proporcionando-lhes oportunidades de exercerem com plenitude suas habilidades profissionais e recompensando-os adequadamente por isto.

Motta (2001), ao caracterizar estas transformações no mundo do trabalho, expõe o dilema do comprometimento organizacional:

[...] antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantia, lealdade e dedicação só a tarefa, e não à empresa.[...] Restringem-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer – a ligação à empresa será mais de natureza financeira.[...] Sem perspectiva dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo (Ibid, 2001).

Embora considerando a perda da centralidade do trabalho e a fragilização dos vínculos dos trabalhadores com a organização, para Motta (2001), no trânsito para o futuro o maior desafio estará no reconhecimento de que a tecnologia será insuficiente para lograr êxito. O sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas.

Neste mesmo sentido, Kanter (1997) já reconhecia que o cerne do problema advém dos paradoxos criados pelas mudanças atuais aliadas à crença na emergência de um novo contexto social no interior das organizações. A autora enfatiza que estas alterações aumentam a importância do comprometimento organizacional e que as mudanças também atuam no sentido de fragilizar o vínculo do trabalhador com a empresa. Para Kanter, na organização tradicional o

compromisso baseava-se no vínculo entre uma pessoa e a empresa, enquanto na nova organização caracteriza-se por laços mais frágeis com a empresa e ligações mais fortes com a própria profissão ou equipe de projeto.

Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial de comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão (BLAU, 2003). Morrow (1993) aponta que especialistas em plano de carreira indicam que existe uma tendência das pessoas trabalharem cada vez menos em uma empresa ou ramo durante toda a sua vida profissional.

Kilimnik (2000) coloca que a aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e agilização das comunicações vêm provocando uma enorme turbulência no ambiente empresarial. Para as empresas, um dos reflexos dessas mudanças tem sido o acirramento da concorrência que as leva a mudar suas estratégias de negócio e suas formas de organização do trabalho. Para as pessoas, os reflexos são mudanças revolucionárias no mundo do trabalho, caracterizadas principalmente pela redução drástica nos empregos, que resultam na permanência menos duradoura nos mesmos, na passagem por diversas empresas durante a carreira e na transição para o trabalho autônomo ou terceirizado.

Para Rousseu e Arthur (1999), esta nova era “sem limites” significa empregos e carreira desdobrando-se com o passar do tempo por muitas oportunidades de carreiras e por muitas empresas empregadoras. Assim empresas e empregados terão dificuldades em predizer com será sua relação futura.

Não obstante este novo contexto, Kanter (1997) acredita na possibilidade de um contrato social, no qual as organizações se comprometem com um conjunto de políticas de gestão de pessoas que dêem suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade, à inovação. Tal suporte representaria trocas mais justas com os empregados, mesmo não tendo em vista a garantia da sua retenção a longo prazo.

Para Kilimnik (2003), os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas. As organizações devem ser vistas como confiáveis. Sendo a credibilidade um fenômeno percebido, as organizações devem revelar um caráter impecável pela adesão de

valores essenciais, exercitar a competência pela melhoria e pela inovação contínuas em produtos e serviços, e sempre demonstrar cuidado pelas pessoas que fazem tudo acontecer. Dessa forma, os talentos de que a organização tanto necessita, terão motivos e condições para nela permanecer.

3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Este capítulo, que se divide em cinco partes, apresenta a delimitação do objeto de estudo. Inicia-se com a caracterização, seguindo-se do histórico da organização estudada. Em seguida, apresenta o sistema organizacional de gestão de pessoas, o problema de pesquisa e, por fim, as hipóteses do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO

A organização, objeto deste estudo, atualmente, é integrante de uma Companhia multinacional de origem norte-americana, líder em ciência e tecnologia que desenvolve, fabrica e fornece produtos e serviços químicos, plásticos e para a agricultura. Foi fundada em 1897 nos Estados Unidos, estando assim completando 110 anos de operação. Com vendas anuais de US\$ 46 bilhões produz cerca de 3,3 mil produtos em 156 complexos industriais em 37 países, emprega aproximadamente 42 mil pessoas globalmente, estando presente em mais de 180 países, com ampla participação em setores vitais para o progresso humano como alimentação, transporte, saúde, medicina, cuidados pessoais e construção, dentre outros.

No Brasil, a Companhia está presente desde 1956, com faturamento da ordem de US\$ 1.33 bilhão, conta com 2.000 funcionários e opera complexos industriais localizados em Aratu e Camaçari (BA); Guarujá e Franco da Rocha (SP) e fábricas sediadas em Cubatão, São Paulo, Jardinópolis, Jundiá e Pindamonhangaba (SP); Curitiba (PR) e o escritório central na cidade de São Paulo.

Suas operações e negócios concentram-se nas áreas de: Químicos; Químicos Industriais; Petroquímicos, Polímeros em Emulsão; Plásticos de Engenharia; Produtos Epóxi e Intermediários; Produtos Fabricados; Hidrocarbonetos e Energia; Polímeros Especiais; Polietileno; Poliestireno; Poliuretanos e Sistemas de Poliuretanos; Agro-negócios; Polímeros Solúveis em Água; Polipropileno; Derivados de Óxidos; Automotiva, Novos Negócios em Químicos Especiais.

A Companhia tem como visão: “Ser a maior, mais lucrativa e mais respeitada companhia química do mundo”, sendo sua missão: “Melhorar constantemente o que é essencial ao progresso humano pelo domínio da ciência e da tecnologia”. Seus valores essenciais são a Integridade e o Respeito às Pessoas (Dow. Intranet).

Desde 1968, a Companhia faz-se presente no cenário baiano. Naquele ano, iniciaram-se suas atividades estabelecendo um escritório de vendas na Pituba, Salvador. Hoje, conta com seis operações na Bahia: a mineração de sal na Ilha de Matarandiba, o Complexo Industrial de Aratu, duas fábricas no Polo Petroquímico de Camaçari, uma fábrica no Complexo Integrado Ford do Nordeste.

O Complexo Industrial de Aratu, o maior da Companhia no Brasil, iniciou suas atividades em 1977, opera, além da unidade de Mineração de Salgema localizada na ilha de Matarandiba, na Baía de Todos os Santos, as fábricas de Soda Cáustica, Óxido de Propeno, Propilenoglicol, Solventes Clorados, Cellosize e um terminal marítimo que movimentam cargas para o mercado local, Estados Unidos, Ásia, Europa e América Latina.

Nestas unidades, localizadas no município de Candeias, a 60 km de Salvador, são produzidos cloro (totalmente para consumo interno), soda cáustica (utilizada na indústria de papel e celulose, têxtil, alumínio, sabão e detergente), óxido de propeno (produção de polióis, poliglicóis e glicóis), propilenoglicol (indústria de cosméticos, detergentes, tintas, têxtil, higiene pessoal) solventes clorados (segmento de limpeza de metais, sendo amplamente utilizados pela indústria metalúrgica, indústria mecânica e de componentes eletroeletrônicos). e Cellosize (espessante celulósico para aplicação nos segmentos da construção civil e tintas)

Em 1987, a Companhia integra às suas operações na Bahia uma fábrica de monômero de estireno localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari. Este produto constitui-se em matéria – prima do poliestireno que é utilizado em vários mercados,

entre eles embalagens, produtos de consumo, aparelhos eletrônicos de entretenimento e construção civil.

Em dezembro de 1997, a Companhia aliada à uma Companhia Petroquímica Nacional, que produzia o TDI (DI-Isocianato de Tolueno) constituem uma “joint venture” para a produção e comercialização do mesmo, criando uma nova Companhia, a qual, em 2000, foi totalmente incorporada às suas operações. Esta unidade constitui o campo deste estudo.

3.2 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada localiza-se no Complexo Petroquímico de Camaçari, o qual foi inaugurado em 29 de junho de 1978, pelo então Presidente da República Ernesto Geisel. A inauguração simultânea de 11 unidades petroquímicas de grande porte constitui fato inédito, em todo o mundo, somente possível porque o Pólo Petroquímico do Nordeste, graças a um planejamento centralizado e à prioridade que lhe foi atribuída pelo Governo Federal, pode ser construído de uma só vez, grande e completo no curto prazo de apenas 5 anos.

Outra característica inovadora consiste no modelo tripartite de composição acionária, adotada pela Petroquisa. Assim como regra, todas as unidades integrantes do Complexo Básico eram constituídas pela associação conforme modelo tripartite: da Petroquisa, subsidiária da Petrobras S A, do grupo privado nacional e empresa multinacional detentora do “know how”.

A organização estudada faz parte do Complexo Petroquímico de Camaçari, desde o seu início. Seu projeto iniciou-se em março de 1972 e suas operações datam de 1979, com capacidade à época de 22.700 toneladas/ano, foi a pioneira na produção do Tolueno Di- Isocianato (TDI) no Hemisfério Sul.

Atualmente, a unidade possui uma capacidade instalada de produção de 60.000 toneladas/ano de Tolueno Di-Isocianatos(TDI), capaz de abastecer toda a indústria nacional de poliuretanos, e também fornecer ao mercado externo.

Combinados com polióis adequados, encontram aplicações em forma de espumas de poliuretano flexíveis, rígidas, revestimentos (tintas e vernizes), adesivos e elastômeros.

As espumas de poliuretano são consideradas o material mais satisfatório para produção de colchões e móveis estofados bem com assentos para a indústria automobilística, constituindo-se estes em seus principais consumidores.

No seu percurso histórico, a organização passou por diferentes composições acionárias , como segue :

1972 - Dentro do modelo tripartite tinha como acionista a Petroquisa, um grupo privado nacional, e uma empresa multinacional detentora do “know-how.”

1980 - O grupo privado nacional adquire a participação que a empresa multinacional detinha no empreendimento, tornando-se seu maior acionista.

1983 - Ocorreu a fusão com outra empresa petroquímica do complexo, pertencente ao mesmo grupo, dando início a uma nova organização que engloba as duas unidades industriais.

1995 - O grupo privado nacional, através do programa nacional de desestatização, adquire o controle acionário total da companhia.

1996 - O grupo controlador integra a administração como outra Companhia Petroquímica da qual ele também detinha o controle acionário.

1998 - O grupo controlador forma uma joint-venture com a Companhia multinacional para produção e comercialização de TDI

2000 - A Companhia passa a deter 100% do controle acionário da unidade de TDI.

Vale ressaltar que desde a constituição da joint-venture em fevereiro de 1998, a organização estudada passou a ser administrada pela Companhia, a qual implantou todo o seu sistema de gestão empresarial, dentro do qual se inclui a gestão de recursos humanos.

Observa-se que a exemplo do que aconteceu com inúmeras empresas no Brasil e no mundo, na planta de TDI ocorreu uma mudança de propriedade, conseqüentemente implicando em mudanças no estilo e sistema de gestão,

mudança na qualidade dos produtos e serviços ofertados e fundamentalmente uma mudança na cultura organizacional.

Estas mudanças, que podemos vivenciar nos últimos 9 anos, foram velozes, aceleradas, constantes, impondo sempre novos desafios a seus profissionais.

A população estudada é constituída por 103 empregados da planta de TDI, estando assim distribuídos :

Tabela 1 – Distribuição dos Empregados na Organização

Cargo	Masculino	Feminino	Total	%
Administrativos		2	2	1
Técnicos	76	6	82	80
Esp/Líderes Funcionais	16	3	19	19
Total	92	11	103	100

Base: setembro -2006

3.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS ²

A Companhia desenvolveu um sistema de Recursos Humanos, integrado e baseado em competências ao qual se fará referência como PSS - People Success System (Dow – Intranet).

A Companhia considera que “os funcionários são a fonte de nosso sucesso”, No atual ambiente de negócios, é necessário investir no capital humano, alavancando a habilidade de seus funcionários e estimulando a criatividade e capacidade, para se manter competitivo no mercado. Assim, o PSS tem como princípios:

- Incentivo e respeito à diversidade de pensamento, estilo e habilidades,
- Ênfase na remuneração por desempenho.
- A crença de que os funcionários com carreiras de longo prazo contribuem com o sucesso do negócio, em virtude de sua complexidade. Os funcionários trazem

uma vantagem competitiva e determinam como a Empresa se destaca, sendo imperativo que esta ofereça um ambiente no qual seus funcionários vejam suas carreiras como um desafio e estímulo.

- Transparência - Os funcionários têm acesso aos Perfis de Competências, podem se desenvolver de acordo com o plano de carreira que desejam e podem se informar e candidatar-se à maioria das vagas disponíveis na Companhia. Os funcionários têm acesso aos dados sobre o plano salarial, de modo que podem compreender bem a relação entre os diversos cargos e suas remunerações.

O PSS tem por objetivos oferecer um sistema integrado de Recursos Humanos, que apoie a estratégia da Companhia e possibilite a consolidação de uma cultura necessária para o sucesso individual e dos negócios, dando suporte a:

- Uma organização de negócios globais;
- Funcionários autônomos que sabem o que fazer, como fazer e estão motivados a fazê-lo;
- Uma organização com um número menor de camadas hierárquicas que possui uma maior rapidez na tomada de decisão;
- Equipes auto-dirigidas;
- A criação de uma força de trabalho disposta a enfrentar mudanças.

O PSS é formado por quatro componentes básicos: Expectativas de Desempenho, Compensação, Desenvolvimento e Oportunidades os quais serão apresentados a seguir:

Expectativas de Desempenho - Este componente ajuda os funcionários entenderem o que se espera deles, o que eles devem fazer, quais são os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários e como o seu trabalho será avaliado. As respostas destas perguntas são o alicerce de todos os cargos e papéis.

Na Companhia, os papéis estão distribuídos em quatro famílias de cargo : Administrativo, Técnico / Tecnólogo, Especialista Funcional / Líder Funcional, Líder

Global. Cada uma das famílias de cargos requer conhecimentos, habilidades e comportamentos distintos que definem o que se espera dos funcionários.

Competências globais: competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos que são essenciais ao sucesso organizacional e individual. A Companhia identificou oito competências globais além das competências específicas de cada função.

Todos os funcionários, independentemente de sua família de cargo, devem desenvolver estas competências: Iniciativa, inovação, eficácia interpessoal, liderança, aprendizado, foco no mercado, trabalho em equipe, criação de valor.

As competências funcionais referem-se às habilidades e conhecimentos específicos à função ou ao negócio, necessários para o sucesso nos papéis e cargos atuais e futuros.

Embora todos os funcionários devam demonstrar essas competências, as expectativas variam de acordo com as etapas de desenvolvimento e as famílias de cargos. São quatro as etapas de desenvolvimento. Estas etapas descrevem como os funcionários devem trabalhar e quais são as contribuições que eles deverão fazer no decorrer do tempo:

Aquisição - Nesta etapa, os funcionários aprendem e demonstram competências básicas, essenciais e funcionais. Espera-se que eles executem tarefas bem definidas e detalhadas sob a direção e orientação de um líder.

Aplicação - Aqui, os funcionários aprofundam e aplicam as competências em todos os projetos. Eles trabalham sozinhos e em equipe com projetos detalhados. Os funcionários têm conhecimento profundo em áreas específicas e sabem como aplicar este conhecimento com competência e coerência.

Alavancagem - Quando os funcionários se encontram na etapa de alavancagem, eles ampliam suas competências em todas as unidades de negócio, funções e/ou locais. Eles possuem habilidades para guiar, dirigir e orientar outros, e trabalham em ambientes que ultrapassam os limites de funções, negócios ou áreas.

Visualização - Nesta etapa, os funcionários lideram tendo em mente a visão do futuro da companhia. Eles são capazes de liderar organizações globais ao

assumirem a responsabilidade por estratégias futuras e metas organizacionais. Criam vantagens competitivas, essenciais para desenvolver os mercados globais.

Gerenciamento do Desempenho - é um processo contínuo que consiste de quatro etapas: Estabelecer metas, coletar dados(Input), avaliar os dados de desempenho e fornecer coaching e feedback. Os líderes, coaches e mentores são essenciais no gerenciamento de desempenho porque fornecem coaching e feedback aos funcionários.

As etapas do gerenciamento de desempenho ocorrem durante o ano inteiro, sendo que somente algumas etapas específicas ocorrem uma vez ao ano. Os líderes e coaches devem estar sempre a par do desempenho dos funcionários e atentos a todas as oportunidades em que possam oferecer o seu feedback ou coaching. O gerenciamento de desempenho é uma responsabilidade contínua que beneficia os funcionários, fornecem informações regularmente sobre o seu desempenho que podem ser usadas de imediato. Os líderes ou coaches podem, com isso, prevenir problemas ligados ao desempenho e ficam mais preparados para fornecer o seu feedback em decisões formais relacionadas ao desempenho desse funcionário.

Compensação - Este componente oferece os recursos, processos e ferramentas para recompensar e reconhecer os funcionários de acordo com o seu desempenho e suas contribuições ao sucesso da Companhia

Através do seu processo de pesquisa de mercado, a Companhia coleta dados sobre a compensação oferecida por companhias de qualidade do mesmo segmento de mercado, além de comparar a sua compensação oferecida às outras companhias que não fazem parte diretamente da indústria, mas que concorrem pelos mesmos talentos. Associando e correlacionando cuidadosamente os níveis de cargos e postos destas companhias, a Companhia determina os seus programas de compensação buscando garantir que eles sejam competitivos em relação ao mercado.

Remuneração por desempenho - O princípio básico que norteia os programas de compensação da Companhia é a remuneração por desempenho. Os líderes recompensam os funcionários que apresentam desempenhos excelentes com salários-base e/ou pay positions acima do mercado, o que, por sua vez, aumenta a

remuneração variável a que eles têm direito, já que a remuneração variável é calculada a partir de uma porcentagem do salário-base. A remuneração variável vincula o desempenho do funcionário ao sucesso da Companhia e Função ou Negócio.

Para fins de pagamento da remuneração variável, a Companhia considera as seguintes medidas:

- A medida da Cia que reflete o seu desempenho em relação às metas de lucro econômico.
- A medida do negócio ou função, que reflete o desempenho do negócio ou função do funcionário, tal como as medidas de Lucro Econômico do Negócio ou de Satisfação do Cliente com a Função.
- A medida individual e ou em equipe, que reflete o desempenho do funcionário ou da sua equipe. Ela pode consistir de metas da equipe, tal como desempenho de segurança ou metas individuais dos funcionários.

Programa de Compra de Ações - Quase todos os funcionários da Companhia têm a oportunidade de, todos os anos, usar 10% do seu salário-base para comprar ações com descontos significativos. O Programa de Incentivos de Longo Prazo consiste de ações diferidas e opções de compra de ações, tendo sido concebido como mecanismo de retenção.

Programa de Reconhecimento - Este programa tem por objetivo motivar os funcionários a atingirem resultados que estejam alinhados com as estratégias da Cia.

O programa é uma nova abordagem de reconhecimento, que visa a demonstrar apreciação de forma pontual e pessoal. O programa é basicamente centrado em um sistema de "Vales-Brindes", que podem ser usados nos estabelecimentos comerciais cadastrados, além de Cartões Eletrônicos de reconhecimento.

Benefícios - A Cia oferece inúmeros benefícios, dos quais pode-se destacar:

Plano de Saúde - O plano de saúde oferece Assistência Médico-Hospitalar, Odontológica, Psicológica e Reembolso de Medicamentos.

Plano de Previdência - A Cia patrocinou a criação de uma entidade fechada de previdência privada, sem fins lucrativos, com o objetivo de conceder aos funcionários benefícios suplementares aos da previdência social. Este plano é do tipo "acumulação de capital", com contribuições do funcionário e da patrocinadora. No momento da aposentadoria, o saldo da conta é transformado em benefício. Ao valor colocado pelo funcionário a Cia participa com 1,5 vezes.

EAP - Programa de Assistência ao Empregado - Destinado a todos os funcionários e dependentes diretos, e tem como objetivo oferecer bem-estar emocional e condições para o melhor desempenho de suas atividades. Diante de qualquer situação o Programa EAP está à disposição através de um serviço 0800, que é atendido por profissionais competentes e capacitados a dar orientação sobre a melhor forma de solucionar adequadamente suas dificuldades. Em hipótese alguma os assuntos tratados pelo Programa EAP serão revelados a quem quer que seja, nem mesmo para a Cia. A confidencialidade dos assuntos é o ponto chave deste programa.

Além destes, a Cia também disponibiliza os seguintes benefícios: Seguro de vida em grupo com coberturas adicionais em situações de acidentes, complementação salarial aos empregados afastados por doença, adiantamento salarial emergencial, assistência a dependentes especiais, licença por adoção, prêmio por aposentadoria, prêmio por tempo de serviço, auxílio - creche; transporte, alimentação.

A Companhia desenvolve vários programas voltados à conscientização para melhoria da qualidade de vida e prevenção da saúde de seus funcionários disponibilizando : massagens terapêuticas; orientação nutricional, orientação física, subsídio para realização da prática de atividades físicas, dentre outras iniciativas.

Desenvolvimento - Este componente do PSS ajuda os funcionários a planejarem as suas carreiras e a solidificarem as habilidades necessárias para o cargo atual, assim como para o futuro.

Desenvolver significa, saber mais, ser capaz de fazer mais, para ter maiores oportunidades. Por isso, o desenvolvimento eficaz dos funcionários é um fator muito importante para o crescimento pessoal e o da Companhia.

Na filosofia do Desenvolvimento de Funcionários existem três expectativas a respeito dos negócios e funcionários:

- A Cia tem a responsabilidade de fornecer os recursos e ferramentas necessários para que seus funcionários se desenvolvam profissionalmente.
- Os funcionários da Cia têm a responsabilidade de usar estes recursos e ferramentas no desenvolvimento de seus conhecimento e habilidades,
- Os líderes têm a responsabilidade de apoiar o desenvolvimento dos funcionários e fornecer coaching e feedback contínuos aos seus funcionários.

O processo de desenvolvimento oferece aos funcionários a oportunidade de gerenciar o próprio desenvolvimento. Ele abre novas possibilidades, estimulando os funcionários a considerarem todas as opções disponíveis na Cia, a tomarem decisões, a definirem metas, e a se prepararem para o futuro.

Todo funcionário tem seu Plano de Desenvolvimento (EDP) documentado, o qual deve ser discutido, aprovado e revisado anualmente com a liderança.

A Cia disponibiliza as seguintes ferramentas de desenvolvimento:

Programa global de assistência educacional – Este programa tem por objetivo apoiar, encorajar o aprendizado contínuo, oferecendo aos empregados a oportunidade de continuarem sua educação; elevar a contribuição do empregado na organização.

Através da participação no programa de assistência educacional, os funcionários têm a oportunidade de freqüentar cursos externos que possam agregar valor para a organização e que estejam relacionados com seu plano de desenvolvimento pessoal. O programa cobre até 75% do valor do curso, dos materiais didáticos usados em sala de aula (apostilas, livros, etc), e das taxas suplementares (exemplo: matrícula, taxas de uso de laboratórios), que são exigidas e utilizadas durante o curso.

Recursos globais de aprendizado - O método global de treinamento garante que todos os funcionários, independentemente de sua localização, desenvolvam conhecimentos, habilidades e comportamentos a partir do mesmo treinamento básico. Esta uniformidade é importante aos Negócios e Funções da Cia por

aumentar a habilidade das equipes globais de aplicarem as capacidades comuns na obtenção dos objetivos do Negócio ou Função.

Learn@... - Além dos workshops presenciais em sala de aula que a Cia tem oferecido há anos, existe outra fonte através de módulos de treinamento disponíveis na INTRANet. Este treinamento online, de iniciativa do próprio indivíduo, traz muitas vantagens aos funcionários. Ele é conveniente, muito fácil de usar, oferece uma qualidade de ensino uniforme e está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana.

A Ferramenta de Desenvolvimento 360° - É uma ferramenta eletrônica ou impressa, que foi concebida para coletar o feedback de várias fontes sobre as competências globais e funcionais. Esta ferramenta resulta em um relatório de desenvolvimento 360° que contém o resumo das competências, pontos fortes e necessidades de desenvolvimento, fornecendo dados comparativos detalhados e sugestões de aperfeiçoamento.

Mentoring - O processo de ter um mentor é iniciado pelos funcionários e pode ser usado por todos. Os funcionários aprendem com seus mentores e ganham uma nova perspectiva dos seus postos e ambientes de trabalho. Os mentores oferecem informações, apoio e coaching e agem como modelo, além de ajudarem os funcionários a se desenvolverem profissionalmente.

Oportunidades - É o componente do People Success que fornece os processos, recursos e ferramentas para ajudar os funcionários a lidar com as oportunidades e fases de transição que eles têm que enfrentar ao longo de suas carreiras. Os funcionários usam este componente durante toda a sua carreira: mudanças de cargos, possíveis transferências e até o momento inevitável do desligamento da Companhia.

Planejamento estratégico de RH: A Cia entende que o primeiro passo para conquistar e reter talentos é planejar e analisar, os recursos humanos necessários para alcançar os objetivos dos negócios. Desta forma, a Cia pode sempre obter os talentos mais adequados para o futuro e não somente os melhores candidatos disponíveis para uma vaga.

Os processos de seleção são desenvolvidos com este objetivos e levam em consideração os seguintes requisitos:

- Tolerância a ambigüidades, mudanças e riscos.
- Demonstração de níveis elevados das competências globais e funcionais.
- Fortes habilidades intelectuais e de raciocínio crítico.
- Experiências e perspectivas diferentes.
- Desejo de crescer e de se desenvolver

Retenção de talentos - A Cia preocupa-se em reter os seus talentos, considerando as pessoas como diferencial competitivo. É essencial, portanto, que a Cia ofereça aos funcionários e potenciais o que eles esperam de um empregador. A Proposta de Valor para Conquistar e Reter os Melhores Talentos oferece seis dimensões:

1. Trabalho desafiador e interessante.
2. Amplos recursos para o desenvolvimento pessoal.
3. Autonomia, que consiste de dois sub-componentes: Liberdade para realizar o trabalho (a organização mais plana permite um controle mais amplo) Empowerment: a capacidade para gerenciar sua carreira.
4. Trabalhar com pessoas extraordinárias, tanto colegas quanto líderes.
5. Remuneração competitiva.
6. Escopo e alcance globais.

Sistema de Anúncio de Cargos em Aberto (JAS) - O Sistema de Anúncio de Cargos em Aberto (JAS) é uma ferramenta eletrônica que permite que os funcionários de todas as unidades da Cia no mundo inteiro vejam quais são os cargos em aberto e possam se candidatar a eles. Este sistema também é uma das razões pelas quais a Cia é considerada uma das companhias mais abertas e flexíveis no mundo.

Planejamento da Sucessão e Processo para Futuros Líderes - O Planejamento da Sucessão e o Processo para Futuros Líderes são os meios pelos quais os funcionários são preparados para ocupar os principais cargos da Companhia. Eles garantem que não haja uma perda de continuidade quando uma transição ocorre. Os futuros líderes são identificados segundo as suas principais competências, e são desenvolvidos de acordo as mesmas.

Desligamento - O processo de separação é muito importante, porque fornece informações à Cia sobre as razões que motivam os funcionários a se desligarem da mesma. A Cia utiliza estas informações para ajudar a solidificar o seu processo de contratação e a retenção de funcionários. Também é importante para os funcionários, porque garante que todas as etapas necessárias sejam executadas para que eles recebam os benefícios e suporte adequados, após o seu desligamento.

Programas de Estágio - A Cia desenvolve programa de estágio em diversas áreas os quais têm por objetivo proporcionar ao estagiário atividades de aprendizagem profissional, social e cultural compatíveis com a sua formação acadêmica e proporcionar condições de treinamento prático, de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Ao se analisar as práticas de gestão de recursos humanos da organização, observa-se que estas podem ser consideradas como de vanguarda que respondem às demandas atuais do mundo competitivo em que vivemos. Observa-se também a presença do modelo híbrido de gestão conforme o preconizado por Rousseau e Arthur (1999).

3.4 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Desde 1994, a Companhia realiza uma Pesquisa Global de Opinião dos Empregados – GEOAS, definida como medida de performance organizacional através da opinião dos empregados, possibilitando o monitoramento do nível de satisfação geral dos mesmos.

Vários itens pesquisados no GEOAS são comparados externamente com resultados de outras companhias que conduzem pesquisas semelhantes.

Para assegurar a completa confidencialidade, esta pesquisa é conduzida por uma instituição externa. Inicialmente anual e por amostragem, em 2002 o GEOAS foi re-desenhado, passando a ser realizado a cada dois anos e abrangendo todos os empregados .

No item satisfação geral medido pelo GEOAS, a unidade, objeto deste estudo, obteve uma média de 82,6% considerando as cinco últimas avaliações.

Em 2006, foi acrescentado um item que se refere à intenção de permanência avaliada através da seguinte questão: “Se lhe fosse oferecido uma posição comparável com salário e benefícios similares em outra companhia, você ficaria na organização?” Os resultados indicaram que 80% dos funcionários da organização responderam de forma favorável, 12% manifestaram-se neutros e 8% responderam desfavoravelmente.

Por dez anos consecutivos, a Cia encontra-se presente no Guia EXAME-VOCÊ SA - As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, a maior pesquisa de clima organizacional realizada no Brasil pela Revista Exame com a assessoria do Great Place to Work. Além da Cia só mais duas empresas no Brasil de diferentes segmentos estiveram presentes no Guia em todas as suas edições.

Observa-se, de acordo com os instrumentos de avaliação internos e externos, anteriormente citados, referentes ao acompanhamento e avaliação das práticas de gestão de pessoas e nível de satisfação expressos pelos empregados, que a Cia vem apresentado expressivos resultados, os quais foram ratificados empiricamente pelo baixo índice de turnover voluntário da organização.

A oportunidade de aprofundar o entendimento destes resultados, buscando identificar a natureza dos motivos (dimensão do comprometimento) que fazem com que as pessoas permaneçam na mesma, constituem o elemento propulsor deste trabalho.

3.5 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme diversos estudos já empreendidos, vimos que o comprometimento organizacional dos indivíduos tem como consequência, entre outras, a permanência dos mesmos nas organizações. Para atingir e garantir o sucesso, as empresas deverão atrair e reter pessoas comprometidas e de talentos que precisam hoje e no

futuro. Para isto, é necessário oferecer uma proposição expressiva e comunicá-la de maneira efetiva para os seus empregados.

Embora com objetivos semelhantes, as estratégias gerenciais variam entre as organizações, do mesmo modo que as percepções, necessidades e expectativas diferem de indivíduo para indivíduo. Contextualizando estas premissas, têm-se as pessoas consideradas como diferencial competitivo que possuem vários níveis de percepção quanto às iniciativas empresariais.

Dito isso, o objeto de estudo para essa pesquisa foi delineado para entender a natureza dos motivos que fazem com que as pessoas permaneçam na organização estudada. Como objetivo temos a identificação de fatores que influenciam, de forma determinante no comprometimento organizacional, e nas razões pelas quais os indivíduos permanecem na organização estudada.

Especificamente, como problema de pesquisa propomos:

Existe relação entre a percepção dos empregados quanto às práticas de gestão de pessoas da organização, a dimensão de comprometimento organizacional predominante e a intenção de permanência destes na organização?

3.6 HIPÓTESES

De acordo com Kerlinger (1980), as hipóteses são enunciados conjecturais que são testadas na pesquisa.

As hipóteses são meios especialmente potentes para preencher objetivamente as lacunas entre uma crença pessoal e a realidade empírica; sendo também ferramentas para testar a realidade e podem ser mostradas como provavelmente corretas ou incorretas independente do pesquisador.

Nesta pesquisa, as hipóteses são deduzidas dos modelos de Meyer e Allen (1997) e Rousseau e Arthur (1999) os quais basicamente se constituem no suporte teórico deste estudo e foram formuladas conforme a seguir :

H1 – Quando a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo Agency, há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base instrumental.

H2 – Quando a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo Community há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base afetiva e normativa.

H3 – Quando há um alto nível de comprometimento organizacional de base afetiva e normativa, há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

H4 – Quando há uma maior percepção dos empregados de que os elementos community predominam nas práticas de gestão, há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

A figura a seguir demonstra o modelo hipotético de análise proposto para este estudo.

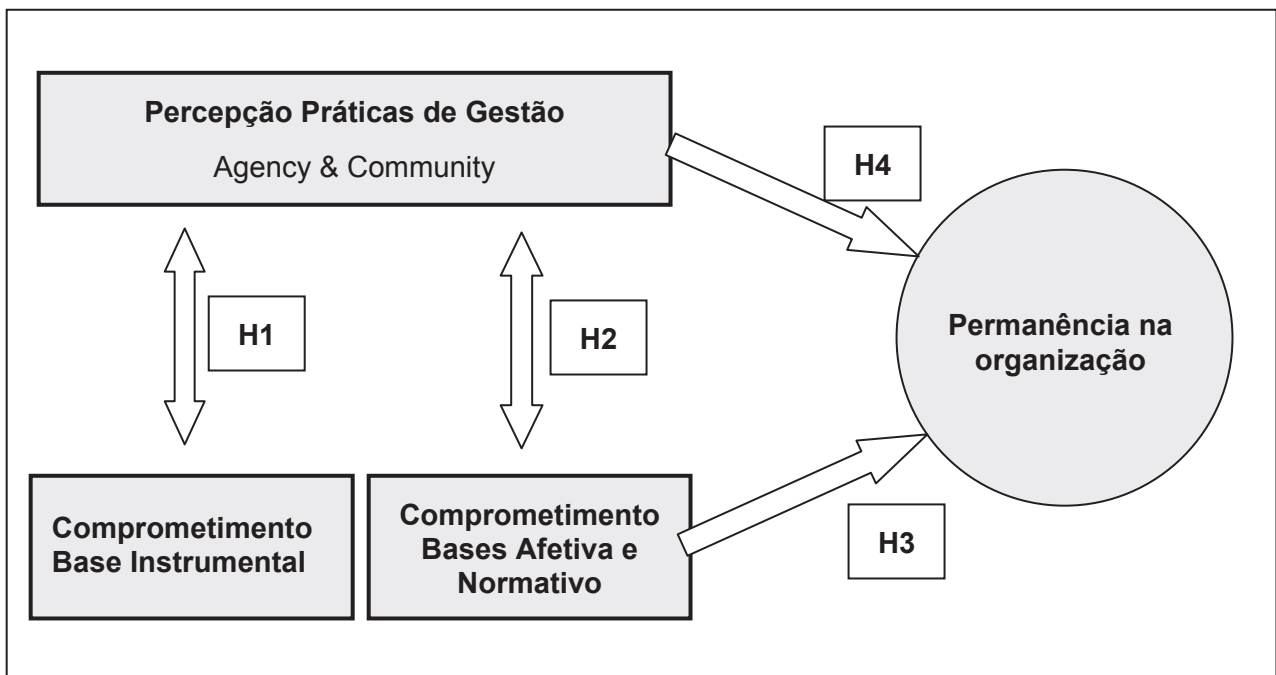


Figura 02: Modelo Hipotético de Análise
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

4 DELIMITAÇÃO METODOLÓGICA

Este capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada, subdividindo-se em seis partes. A primeira parte apresenta o tipo de pesquisa realizado, na segunda parte delimita-se o campo e universo da pesquisa. Em seguida, são apresentados os procedimentos para coleta dos dados. Na quarta parte, são descritos os instrumentos de coleta de dados. A quinta parte expõe o tratamento dos dados no que se refere à normalidade, “outliers” e “missing values”.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, por ser o mesmo baseado na realidade de uma única organização, o que permite também caracterizá-lo como uma pesquisa de campo (VERGARA, 2000).

Utilizando o método hipotético-dedutivo, este estudo baseou-se na coleta (através de questionário estruturado) e análise dos dados para investigar a existência de relações entre as variáveis pré-definidas. Quanto aos dados secundários estes foram obtidos através de uma revisão documental dos programas e políticas de recursos humanos da Cia disponíveis na sua Intranet.

De acordo com a taxinomia proposta por Vergara (2000), esta pesquisa também pode ser classificada como descritiva, por apresentar as características da população estudada e buscar a identificação e o estabelecimento de relação entre as variáveis relacionadas às dimensões do comprometimento, à percepção das práticas de gestão de pessoas e a permanência dos empregados na organização.

4.2 DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA E UNIVERSO DA PESQUISA

A organização estudada, apresentada no terceiro capítulo é uma empresa petroquímica, integrante de uma corporação global, localizada no Complexo Petroquímico de Camaçari, no município de Camaçari, Bahia. A pesquisa abrangeu os empregados da organização, constituindo seu universo o total de 103 empregados.

Apesar do instrumento de coleta de dados ser longo, o índice de respostas obtido foi na ordem de 81% do universo pesquisado, o que é considerado como representativo, com erro padrão de 0,0466 para 95% de confiança.

4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários auto-aplicáveis, que foram impressos e endereçados individualmente a cada um dos empregados no seu local de trabalho. O questionário foi acompanhado de uma carta da pesquisadora na qual foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a participação do respondente, deixando claro, entretanto, ser esta participação opcional. Anexo ao questionário, enviou-se um envelope já subscrito em nome da pesquisadora para devolução dos questionários preenchidos. A coleta dos dados foi realizada no período de 10 a 24 de novembro de 2006

Embora a organização disponha de recursos que possibilitavam a coleta de dados eletronicamente, optou-se pela modalidade tradicional, no sentido de minimizar o risco de falta de contato direto com a pesquisadora, bem como assegurar aos respondentes a confidencialidade do processo, uma vez ser a pesquisadora integrante do Departamento de Recursos Humanos da unidade.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário de pesquisa, apresentado no Apêndice A, foi composto por quatro conjuntos de instrumentos de mensuração: o primeiro conjunto refere-se à percepção das práticas de gestão de pessoas; o segundo refere-se à relação com a organização, no qual se apresentam as questões referentes ao comprometimento organizacional; no terceiro aborda-se os fatores referentes a intenção de permanência e no quarto, obtêm-se os dados pessoais e funcionais que caracterizam os respondentes.

Nos dois primeiros conjuntos foi solicitado que os itens fossem avaliados de acordo com a escala Likert de 7 pontos, na qual o grau de concordância do respondente com o item podia variar do discordo plenamente ao concordo plenamente. No terceiro conjunto, a escala, utilizada para medir a intensidade do vínculo, segue o mesmo padrão dos demais conjuntos, apresentando igualmente sete pontos, porém a disposição espacial da escala, ao invés de utilizar o modelo Likert, foi projetada entre duas possibilidades de adoção de uma postura perante a situação de forma que o respondente situasse sua resposta num contínuo de sete alternativas que tenderiam mais para uma ou outra postura. Esta escala se aproxima mais do modelo de escala de diferencial semântico (OSGOOD; SUCI; TANNENBAUM, 1957 apud MENEZES, 2006).

No que se refere ao motivo da decisão, buscou-se investigar se o peso da decisão tenderia mais para razões emocionais (base afetiva/normativa) ou para recompensas e custos associados à permanência na organização (base instrumental).

Para mensuração da percepção das práticas de gestão de pessoas foi utilizada a escala de diagnóstico desenvolvida e validada por (GRANGEIRO, 2006).

Esta escala possui 34 itens que se referem às dimensões dos construtos *agency* e *community*. Estes construtos descrevem formas de relações entre a organização e seus trabalhadores no que se refere: à cooperação; ao estabelecimento de vínculos, aos valores decorrentes da cultura organizacional, aos processos de admissão e desligamento, ao treinamento & desenvolvimento, à

avaliação de desempenho, ao gerenciamento de carreira, às recompensas e benefícios, ao suporte social.

Em ambos os modelos, os princípios se referem a relações, vínculos e valores enquanto as práticas se referem aos processo de admissão e desligamento, treinamento & desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira, recompensas e benefícios, suporte social.

Os quadros de nº 06 e 07, a seguir, apresentam os fatores referentes aos princípios e práticas que se associam aos construtos *agency* e *community* avaliados nesta pesquisa.

Quadro 06 - Itens que descrevem Princípios e Práticas do construto Community

Fatores	Especificações
Princípios	Suporte mútuo, interdependência, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente , criação de redes dentro da organização, comprometimento, civismo, coletivismo, afiliação, estímulo ao intercâmbio.
Práticas	Construir relações; colaborar no processo de desenvolvimento integral da pessoa; socializar; produtos grupais (equipe); plano de carreira interno; mobilidade interna; uniformidade; suporte para o bem-estar pessoal e familiar; procedimentos justos; suporte para a transição.

Fonte : Grangeiro (2006)

Quadro 07 - Itens que descrevem Princípios e Práticas do construto Agency

Fatores	Especificações
Princípios	Defesa de interesse de cada parte (pessoas, grupos, firmas, acionistas); criação de redes fora da organização; vínculos descartáveis, estritamente profissional; valores de individualismo, autonomia, auto-regulação.
Práticas	Recrutar e orientar; treinar e qualificar para o desempenho de tarefas; avaliar o desempenho a partir de produtos individuais; Empregabilidade como responsabilidade do trabalhador e carreiras 'sem fronteiras'; recompensas e benefícios diferenciados; suporte social de responsabilidade do trabalhador; processo de desligamento atende unicamente a aspectos legais.

Fonte : Grangeiro (2006)

Os quadros de nos 08 a 11, a seguir, especificam as variáveis mensuradas referentes ao princípios e práticas de cada modelo :

Quadro 08 - Variáveis mensuradas relativas aos Princípios Community

01	Estimular a cooperação entre os trabalhadores.
03	Preocupar-se com o trabalhador em todas as dimensões.
06	Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.
11	Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.
16	Preocupar-se em manter os seus colaboradores.
20	Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior.
25	Estimular o suporte mútuo entre os trabalhadores.
28	Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros.
32	Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.

Fonte : Grangeiro (2006)

Quadro 09 - Variáveis mensuradas relativas às Práticas Community

05	Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira.
08	Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização.
09	Recompensar o trabalhador a partir do desempenho coletivo.
13	Assegurar recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador.
18	Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional.
21	Criar mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização.
23	Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.
30	Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais.
31	Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho.

Fonte : Grangeiro (2006)

Quadro 10 - Variáveis mensuradas relativas aos Princípios Agency

07	Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante.
10	Considerar natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses.
12	Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho.
15	Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.
22	Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.
26	Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.
27	Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais.

Fonte : Grangeiro (2006)

Quadro 11 - Variáveis mensuradas relativas aos Práticas Agency

02	Recompensar diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual.
04	Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho.
14	Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.
17	Deixar para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade.
19	Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.
24	Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores.
29	Nas ações de Qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas.
33	Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.
34	Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.

Fonte : Grangeiro (2006)

Para mensurar a relação com a organização utilizamos a escala de comprometimento organizacional proposta por Meyer; Allen e Smith, validada no Brasil por Medeiros (1997) e Ricco (1998).

Adotando o enfoque multidimensional do comprometimento organizacional, o instrumento aborda o comprometimento organizacional em sua tridimensionalidade, conforme os quadros 12, 13 e 14.

Quadro 12 - Indicadores de Comprometimento Afetivo

1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. *
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.*
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.*
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

Fonte: Meyer; Allen; Smith (1991).

Quadro 13 - Indicadores de Comprometimento Instrumental

7	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora.
9	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização eu poderia considera trabalhar em outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Meyer; Allen; Smith (1991).

Quadro 14 - Indicadores de Comprometimento Normativo

13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha organização.*
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
16	Esta organização merece minha lealdade.
17	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a minha organização.

Fonte: Meyer; Allen; Smith (1991)

Os indicadores que apresentam um (*) no final possuem um valor invertido no sentido da frase e, portanto, deve-se interpretá-lo observando este detalhe.

A mensuração dos fatores de permanência compreende cinco questões extraídas de escalas utilizadas anteriormente por Bastos, orientador deste trabalho, e por Menezes (2006).

Para avaliação da intenção de permanência na organização e dos motivos que a justificam foram apresentadas situações fictícias, perante as quais o respondente deveria se posicionar quanto à iniciativa em permanecer na organização atual ou mudar para outra empresa. Após a opção, caberia ao respondente indicar a importância dos motivos que justificam sua opção.

No quadro a seguir apresentamos as questões utilizados para a avaliação da intenção de permanência.

Quadro 15 – Itens de Avaliação da Intenção de Permanência

01	Suponha que você tenha trabalhado anteriormente em uma organização da qual saiu por escolha própria para trabalhar na organização onde trabalha atualmente. Perante a possibilidade de retorno à organização anterior que, por sua vez, oferece as mesmas condições de trabalho da organização atual, o que você faria?
02	Uma nova organização, de mesmo porte e atuante na mesma área da organização em que você atua, está precisando de trabalhadores e lhe oferece uma proposta de trabalho. O que você faria?
03	Uma empresa de mesmo porte que a sua, mas que possui um plano de ascensão funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria ?
04	Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?
05	Você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?

Fonte : Menezes (2006)

Para avaliação da justificativa dos motivos em relação à opção anterior foi solicitado aos respondentes que indicassem a importância dos motivos que justificavam a opção escolhida.

Quadro 16 – Importância dos motivos que justificam a Intenção de Permanência

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

Fonte: Menezes (2006).

O quarto conjunto abrangeu as variáveis de caracterização pessoais e funcionais: sexo, estado civil, idade, escolaridade, nível de renda, tempo de serviço na empresa e família de cargo, conforme apresentado no quadro 17 a seguir:

Quadro 17 - Dados demográficos

Idade: ____anos Tempo de serviço na organização: ----- (Ano de Admissão)	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Outro	Escolaridade: <input type="checkbox"/> Nível médio completo <input type="checkbox"/> Nível superior incompleto <input type="checkbox"/> Nível superior completo <input type="checkbox"/> Pós –graduado
Família de cargo: <input type="checkbox"/> Adm - Administrativo <input type="checkbox"/> Tech - Técnico <input type="checkbox"/> Fs/FI - Especialista Funcional		Nível de Renda: <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.750,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1751,00 A R\$ 3.500,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3.501,00 A R\$ 5.250,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 5.251,00 A R 7.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.001,00 A R\$ 8.750,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 8.750,00 A R 10.500,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 10.500,00	

4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados (processamento e análise) foi utilizado o software SPSS – *Statistical Package for Social Science* – versão 13.0. Inicialmente, procedeu-se à codificação das respostas, a preparação do banco de dados e a digitação dos dados coletados. Em seguida foi realizada uma conferência, por amostragem, numa abrangência de 10% dos dados digitados.

Conforme preconizado por Hair, Anderson e Tatham (1998), antes de iniciar as análises multivariadas deve-se proceder a uma análise minuciosa dos dados coletados, com o objetivo de avaliar a presença de três aspectos os quais podem vir a interferir nos resultados: a presença de “missing values”, a identificação e retirada dos “outliers” e a avaliação da normalidade dos dados.

Os “missing values” referem-se a informações não disponíveis para um caso/sujeito, objeto de estudo, onde outras variáveis foram coletadas. Foi

observada a presença de “missing values” referentes a alguns dados pesquisados, os quais foram excluídos, utilizando apenas as informações válidas dos respondentes.

Considera-se a presença de “outliers” como inerente às análises multivariadas. “Outliers” referem-se a observações que se apresentam diferentes das demais observações e que podem distorcer os resultados estatísticos obtidos. Neste sentido foram excluídos os “outliers”.

Procedeu-se à recodificação dos agrupamento das variáveis demográficas relativas ao estado civil, escolaridade e nível de renda para garantir uma distribuição de frequência mais significativa, bem como a inversão dos itens que apresentavam sentido negativo para efeitos de criação dos escores das variáveis centrais da pesquisa.

Após composição do banco de dados, foram realizadas análises estatísticas de cunho descritivo, correlacional e testes de diferenças de médias através da análise de variância. Análises de regressões múltiplas foram utilizadas para identificar os preditores da intenção de permanência. A partir dos itens das escalas foram criadas as variáveis do estudo, conforme apresentadas no quadro 19 a seguir:

Quadro 18 – Variáveis Centrais das Pesquisa

Variável	Significado
Real Agency	Percepção dos empregados em relação à presença na organização das práticas de gestão que se aproximam do modelo Agency.
Real Community	Percepção dos empregados em relação a presença na organização das práticas de gestão que se aproximam do modelo Community.
Bases de Comprometimento	Tipologia utilizada por Meyer e Allen: Comprometimento Afetivo; Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo.
Intenção de Permanência	Grau de intenção de permanência dos respondentes em relação à organização.
Dados Demográficos	Idade, sexo, estado civil, escolaridade.
Dados Funcionais	Tempo de serviço, família de cargo, nível de renda.

Fonte : Elaborado pela autora da dissertação.

Para fins de quantificação dos níveis das variáveis, considerando as escala likert de sete pontos utilizadas, foram adotados os seguinte critérios :

Quadro 19 – Classificação dos níveis das variáveis

Escore da escala Likert	Classificação do Nível
Até 4	Baixo
> 4 até 5	Médio
> 5 até 6	Alto
> 6 até 7	Muito Alto

Fonte : Elaborado pela autora da dissertação.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos dados e discussão dos resultados obtidos com base nos fundamentos teóricos anteriormente apresentados e do contexto onde estes foram obtidos. Este capítulo divide-se em seis partes.

De início, apresenta-se a caracterização de amostra quanto às variáveis pessoais e funcionais. Em seguida, são descritos os resultados relativos à percepção dos empregados quanto às práticas e políticas de gestão da organização, explorando possíveis associações com as variáveis de caracterização.

Na terceira parte, os resultados relativos às bases de comprometimento e suas relações com estas mesmas variáveis de caracterização são apresentados. Depois apresentam-se os padrões de comprometimento obtidos através da análise de “clusters”.

Em seguida, apresentam-se os dados encontrados quanto à intenção de permanência relacionando-os aos motivos que a justificam, com as bases e padrões de comprometimento e com as variáveis de caracterização. Por fim, as relações entre a percepção das práticas de gestão, bases de comprometimento e intenção de permanência, que são as variáveis centrais da pesquisa, são analisadas.

5.1 PERFIL DE CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESTUDADA

Para fins de caracterização da população estudada e posterior estabelecimento de associações com a percepção das práticas de gestão, bases de comprometimento e intenção de permanência, foram estabelecidos dois grupos de variáveis: pessoais referindo-se a sexo, estado civil, faixa etária e escolaridade e

funcionais relativas à família de cargo, nível de renda e tempo de serviço na empresa.

A análise das características pessoais da população pesquisada (vide Tabela 2) demonstra uma expressiva predominância do sexo masculino (87,7%). Em relação ao estado civil, 78,8 % dos respondentes são casados. Quanto à faixa etária, 67,9% apresentam idade superior aos 40 anos. No que se refere à escolaridade, 33,8 % apresentam nível médio completo, 30% apresentam nível superior incompleto, 36,2% têm o nível superior completo, incluindo-se os pós-graduados.

Tabela 2 – Distribuição da amostra por variáveis de características pessoais

Características Pessoais	N	%
Sexo		
Masculino	71	87,7
Feminino	10	12,3
Idade		
Até 30 anos	11	14,1
De 31 a 40 anos	14	18,0
De 41 a 45 anos	21	26,92
De 46 a 50 anos	15	19,23
Acima de 50 anos	17	21,8
Estado Civil		
Casado	63	78,8
Outros	17	21,3
Escolaridade		
Nível medio completo	27	33,8
Nível superior incompleto	24	30,0
Nível superior completo	29	36,2

Fonte: Autora

As características pessoais são compatíveis com o perfil da organização estudada, empresa petroquímica, intensiva em capital e tecnologia, onde a maior predominância da mão de obra é da área técnica, tendo como requisito básico a formação técnica profissionalizante correspondente ao nível médio completo. Não obstante esta condição observa-se que 30% dos respondentes apresentam nível superior incompleto, o que pode se associar ao incentivo da empresa para que seus empregados busquem seu desenvolvimento pessoal e profissional. Este incentivo se efetiva através de subsídios a cursos de graduação universitária, pós-graduação dentre outros.

No que se refere à prevalência do gênero masculino (87,7%), esta pode ser explicada pelas características da operação industrial, na qual, até bem pouco tempo não admitia mulheres para exercer determinadas atividades. A organização estudada foi uma das pioneiras a quebrar este paradigma no Complexo Industrial de Camaçari, ao proceder a contratação de mulheres para o papel de técnico de operação, trabalhando em regime de turno.

Quanto às características funcionais (vide Tabela 3), verifica-se que 71,2% fazem parte da família de cargos técnicos, 26,3% compõem o grupo de especialistas funcionais e 2,5% são da família de cargos administrativos. A distribuição por cargos é compatível com o tipo de operação da empresa, bem como com a escolaridade apresentada.

No nível de renda, que se refere aos proventos recebidos, há predominância na faixa entre R\$ 3.501,00 a R\$ 5.250,00 com 42,5% da população, dado condizente com o sistema de remuneração dos técnicos que, ao atuarem em regime de turno, percebem adicionais diferenciados.

Em relação ao tempo de serviço, verifica-se que 51,3% dos respondentes possuem mais de 16 anos de serviço na organização. Este é um dado relevante para este estudo, pois sugere um indicador do baixo “turnover” ou rotatividade organizacional voluntário. O número de empregados com até 5 anos de serviço na empresa indica um processo de renovação do quadro funcional.

Tabela 3 - Distribuição da amostra por variáveis de características funcionais

Características Pessoais	N	%
Família de Cargo		
Administrativo	2	2,5
Técnico	57	71,2
Especialista Funcional	21	26,3
Nível de Renda		
De R\$ 1.750,00 a R\$ 3.500,00	16	20,0
De R\$ 3.501,00 a R\$ 5.250,00	34	42,5
De R\$ 5.251,00 a R\$ 8.750,00	19	23,7
Acima de R\$ 8.750,00	11	13,8
Tempo de Serviço		
Até 5 anos	15	20,3
De 6 a 10 anos	11	14,9
De 11 a 15 anos	10	13,5
De 16 a 20 anos	21	28,4
Acima de 20 anos	17	22,9

Fonte: Autora

5.2 PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

No cenário atual, de intensa competitividade, onde as pessoas são vistas como diferencial competitivo, torna-se imprescindível para as organizações desenvolver e implementar políticas e práticas voltadas ao fortalecimento do vínculo com seus empregados e conseqüentemente retê-los. Na organização estudada, observam-se expressivas práticas de gestão de pessoas, tanto aquelas voltadas a prover suporte social aos empregados quanto as que buscam desenvolvê-los e inseri-los no contexto atual do mundo do trabalho.

Através de sentenças relativas aos princípios e práticas de gestão, procurou-se mensurar o grau de percepção dos empregados quanto à existência dos mesmos na organização, verificando, através desta percepção, se as características de gestão da empresa estão mais próximas do modelo Community ou do modelo Agency.

As médias que representam a percepção dos respondentes relativa aos modelos de gestão *agency community*, mostradas no Tabela 4, revelam uma tendência maior à percepção de práticas na organização que mais se aproximam do modelo *Community*. Entretanto, fica evidente que os respondentes também percebem a presença de práticas *agency* na empresa, caracterizando, desta forma, a existência na organização do modelo híbrido de gestão, conforme preconizado por (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999). Estes resultados são compatíveis com os encontrados por Cavalcante (2005), ao realizar estudo sobre estes modelos de gestão em organização varejista de rede de loja de telefonia celular que atua no Estado da Bahia.

Tabela 4 - Percepção dos empregados sobre as práticas e políticas de gestão

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Real Agency	78	3,63	7,00	4,8765	0,64446
Real Community	78	3,53	7,00	5,3928	0,67232

Fonte: Autora

No Apêndice B, são demonstradas as médias de cada variável referentes à percepção relativa aos princípios e práticas dos modelos analisados.

Os dados encontrados indicam que há, por parte dos empregados, uma avaliação positiva das práticas de gestão da empresa. A exceção do item que se refere a suporte para recolocação, todos os demais relativos ao modelo *community* apresentam médias superiores a cinco. A prática mais percebida refere-se à oportunidade interna de crescimento (média 5,77) o que remota à afirmação de Wallace quanto ao comprometimento com a carreira possuir correlação positiva com o comprometimento organizacional e com a busca de desenvolvimento de

habilidades e negativa com rotatividade e intenção de abandonar a carreira. (WALLACE, 1993).

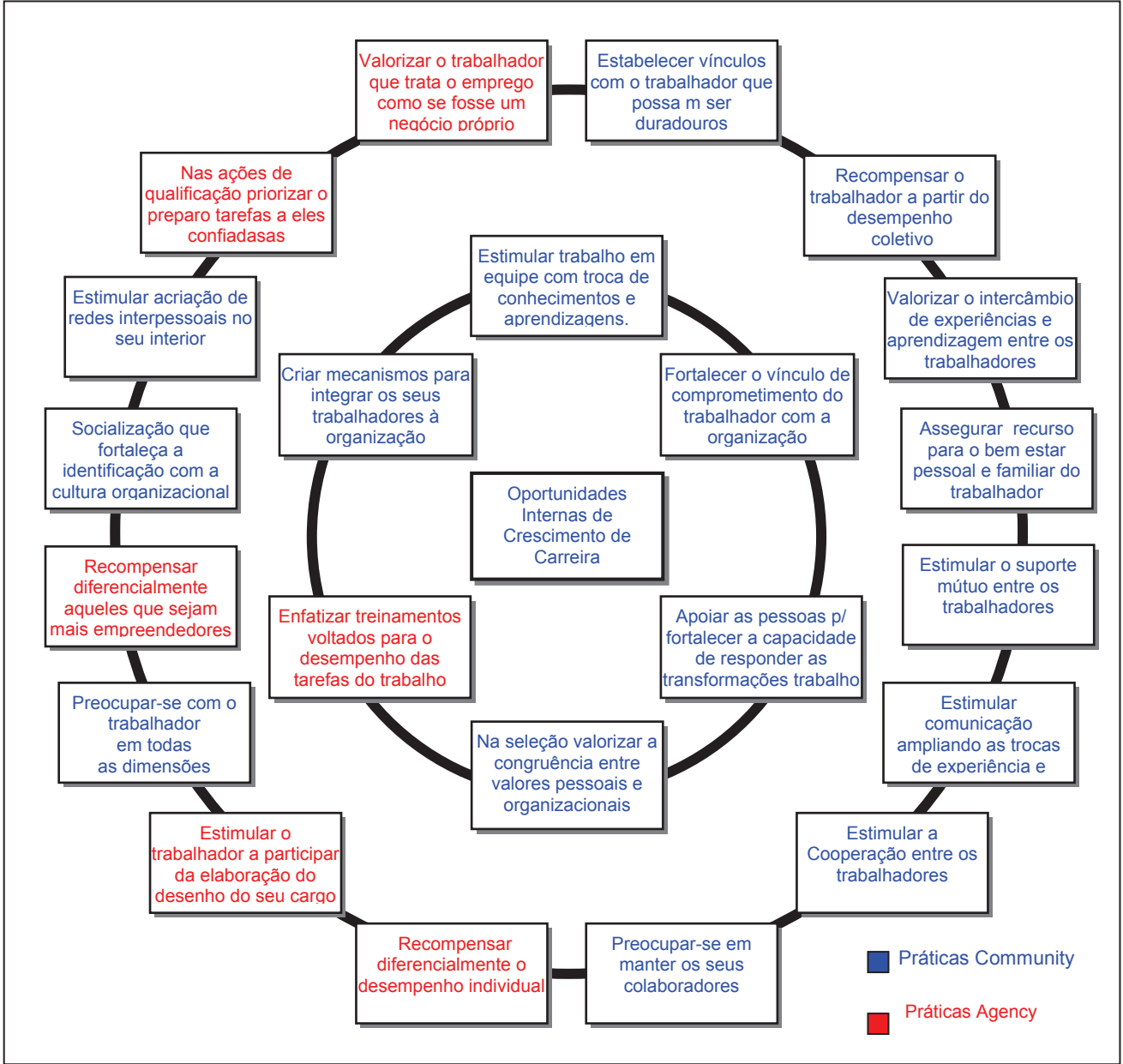
Quanto à avaliação das práticas e princípios agency, as médias situam-se entre quatro e cinco, exceto no tocante ao item relativo ao incentivo para que o trabalhador construa redes fora da organização, para assegurar novas oportunidades de trabalho que apresenta média 3,56. Este achado pode ser explicado pelo contexto empresarial fechado que predominou até o início dos anos 90, onde as organizações eram muito voltadas para seus próprios processos. Com as transformações vivenciadas nos últimos anos, este comportamento organizacional começa a se alterar. No caso específico da organização estudada, o fato de passar a fazer parte de uma corporação multinacional demanda dos seus integrantes maiores interações internas e externas. Hoje já é possível se observar ações na organização voltadas a estabelecer interfaces mais próximas ao ambiente externo, formando parcerias, integrando-se às comunidades científicas, participando de premiações em diferentes áreas, aliada à participação em “networking internos”, auditorias, dentre outras.

Face ao exposto, torna-se claro que os respondentes percebem claramente a coexistência de práticas e princípios voltados à vínculos de comprometimento, à coletividade, ao suporte mútuo características próprias do modelo community em paralelo a práticas e princípios relativos ao empreendedorismo, auto-gestão de carreira, recompensas diferenciadas, que são características do modelo agency.

Não obstante o hibridismo percebido, observando-se as médias das práticas e princípios, torna-se evidente que os empregados apresentam maior identificação com o modelo community especialmente quanto às oportunidades internas de carreiras, fortalecimento dos vínculos de comprometimento entre trabalhadores e a organização e da capacidade dos trabalhadores para responderem às transformações no trabalho, à valorização do trabalho em equipe, ao suporte mútuo, cooperação, troca de experiência e aprendizagem, a integração, socialização e retenção dos mesmos.

O mapa a seguir que foi elaborado considerando apenas os fatores que apresentavam médias altas (superiores a cinco) demonstra a prevalência das práticas e princípios community na organização pesquisada.

Figura 03 - Mapa da percepção dos empregados quanto aos princípios e práticas dos modelos agency e community



Fonte : Elaborado pela autora da dissertação.

A percepção encontrada é coerente com o sistema de gestão da empresa. A organização prima pelo exercício efetivo de seus valores relativos à integridade e respeito às pessoas. A Cia se destaca, no ambiente empresarial por sua política e programas nas áreas de saúde, segurança dos empregados e demais parceiros como também pelo respeito e cuidados ao meio ambiente, especialmente nas

comunidades em que atua, desenvolvendo ações de responsabilidade social, nas quais conta com a participação dos seus empregados.

A conduta íntegra da empresa, no que se refere ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária, tributária, cumprimento dos acordos firmados, observância do código de conduta ética, exemplifica a dimensão de civilidade própria do modelo community. A Cia apresenta, entre suas competências globais, a efetividade inter-pessoal e o trabalho em equipe, as quais aliadas ao sistema de times auto-dirigidos propiciam as ações de cooperação, ajuda mútua, “networking” de aprendizado e intercâmbio de experiência, fomentando, assim, a prática da colaboração.

A resiliência da força de trabalho é reforçada através do contínuo incentivo ao desenvolvimento pessoal, dos programas de gestão flexível de horário de trabalho, dos programas de qualidade de vida, de assistência ao empregado, das práticas de diversidade e inclusão bem como a gestão estruturada e transparente dos processos de mudanças.

A alavancagem das competências individuais é uma prioridade na organização. Todo empregado possui um plano de desenvolvimento onde se estabelecem as ações voltadas ao desenvolvimento das competências globais e funcionais. Este plano é baseado num processo de avaliação 360° e tem por objetivo estabelecer e endereçar as ações relativas às oportunidades de melhoria identificadas como também a manutenção dos pontos fortes. Merece destaque o sistema de anúncio de cargos, através do qual os empregados têm possibilidade de se candidatarem às oportunidades em aberto. Os processos de seleção no mercado externo só são empreendidos quando se esgotam as possibilidades internas. Esta prática garante efetivas oportunidades de crescimento de carreira e desenvolvimento para os empregados.

Através do processo de gerenciamento de performance baseado em metas, a Cia procura garantir um processo contínuo de melhoria de performance individual aliado ao processo de desenvolvimento de competências necessárias ao papel atual ou a perspectivas futuras. A Cia tem procurado incentivar a participação e o relacionamento de seus empregados em comunidades científicas, eventos técnicos, entidades representativas de classes empresariais e similares, fomentando a

participação destes em networking externos, exercitando desta forma a disciplina de mercado.

Quanto ao voluntarismo, embora a organização utilize os processos formais de designação de papéis e responsabilidades, a prática do empowerment faculta, aos empregados e times, o exercício dos papéis dentro de suas escolhas pessoais. Ao empregado cabe a responsabilidade por apresentar os resultados que são esperados e necessários, tendo autonomia de escolha dentro do que lhe cabe fazer.

Outros aspectos se destacam na organização: ambiente de trabalho saudável, programas de reconhecimento e recompensa, excelente programa de benefícios, programas intensivos de treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento contínuo das lideranças, oportunidades internas de crescimento de carreiras, bem como a forma como processos de separação são efetivados. Em geral, os desligamentos dos empregados são comunicados com antecedência, sendo em determinadas situações provido de suporte financeiro adicional, bem como suporte para transição de carreira.

5.3 RELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A comparação das percepções em relação às práticas de gestão (nos dois modelos) entre os subgrupos da amostra demonstra uma tendência à homogeneidade nos padrões de respostas. Observa-se a prevalência da identificação com as práticas que se aproximam do modelo community, que obteve médias mais altas.

Tabela 5 - Características Pessoais e Percepção das Práticas de Gestão

Características Pessoais	N	Real Agency	Real Community
Sexo			
Masculino	71	4.8409	5.3583
Feminino	10	4.8338	5.4118
Faixa Etária			
Até 30 anos	11	4.2515	5.1098
De 31 a 40 anos	14	4.9527	5.5912
De 41 a 45 anos	21	4.9355	5.4283
De 46 a 50 anos	15	4.9786	5.5098
Acima de 50 anos	17	4.9329	5.2815
Estado Civil			
Casado	63	4.8224	5.3543
Outros	17	4.7779	5.3080
Escolaridade			
Médio completo	27	4.9319	5.4584
Superior incompleto	24	4.7704	5.1918
Superior completo	29	4.7375	5.3597

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às variáveis pessoais, não se observam diferenças significativas entre os sub-grupos, a exceção da faixa etária. ($F = 2,8533$ $p = 0,030$). Observa-se que na faixa etária de até 30 anos há indicações de menor percepção em relação às práticas agency o que pode ser atribuído ao fato que os respondentes desta categoria tem, provavelmente, pouco tempo de serviço na empresa, e ainda estão em processo de socialização e integração recebendo, portanto, um maior suporte organizacional.

Ao analisar a percepção das práticas de gestão em relação às variáveis funcionais, repete-se a mesma configuração encontrada nos dados de caracterização pessoal, ou seja, maior identificação com as práticas que se aproximam do modelo community seguindo-se das práticas que se aproximam do modelo agency. Neste

grupo de variáveis, foram observadas diferenças significativas quanto à percepção *agency* em relação à de tempo de serviço ($F= 3,154$ e $p= 0,019$) e nível de renda ($F= 4,691$ e $p = 0,005$).

A relação entre as características funcionais e a percepção das práticas de gestão está demonstrada na tabela a seguir.

Tabela 6 - Características Funcionais e Percepção das práticas de gestão

Características Funcionais	N	Percepção Agency	Percepção Community
Tempo de Serviço			
Até 5 anos	15	4.3928	5.3577
De 6 até 10 anos	11	4.8545	4.9835
De 11 até 15 anos	10	4.8875	5.5006
De 16 até 20 anos	21	5.0617	5.5766
Acima de 20 anos	17	4.8999	5.4179
Família de Cargo			
Administrativo	2	5.0104	6.1000
Técnico	57	4.8360	5.3240
Especialista Funcional	21	4.7317	5.3240
Nível de Renda			
De R\$ 1.750,00 a R\$ 3.500,00	16	4.6078	5.2101
De R\$ 3.501,00 a R\$ 5.250,00	34	5.0141	5.4858
De R\$ 5.251,00 a R\$ 8.750,00	19	4.4818	5.1248
Acima de R\$ 8.750,00	11	5.0616	5.4829

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo exposto, verifica-se que a percepção dos modelo *agency* e *community* não está associada ao perfil pessoal e funcional dos respondentes. O estudo de Cavalcante (2005) em organização varejista confirma este achado parcialmente no tocante ao modelo *agency*. Quanto ao modelo *community*, a autora identificou relações significativas com o sexo, idade, o que não ocorreu neste estudo.

5.4 DIMENSÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Embora o comprometimento organizacional venha sendo objeto de diversos estudos, ainda não se tem uma definição específica do conceito nem de como avaliá-lo. Alguns pontos, entretanto, já são objeto de crescente concordância entre os estudiosos da área, entre eles a multidimensionalidade do conceito, entendendo-se que múltiplos processos psicológicos podem estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento (MEDEIROS, 2003).

Neste trabalho foi adotada a tipologia de comprometimento desenvolvida por Meyer e Allen (1997) a qual apresenta um modelo tridimensional de comprometimento de acordo com suas bases: afetivo, instrumental e normativo.

De acordo com os autores, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo do empregado para com a organização que se caracteriza por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de ver os problemas da organização como se fossem seus, apresentando uma forte ligação emocional.

O comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente preso à organização pelos altos custos associados à sua saída. Decorre do sentimento de que já investiu muito na organização e o quanto perderia se a deixasse, como também pelo sentimento de que não teria condições de conseguir algo melhor fora desta.

O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação em permanecer na organização em retribuição ao que a organização fez ou faz, bem como ao sentimento de lealdade para com a mesma.

Os dados da estatística descritiva relativos às dimensões de comprometimento revelam a prevalência entre a população estudada do comprometimento organizacional de base afetiva, seguindo-se da base normativa e, por fim, da base instrumental, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição entre médias das Dimensões de Comprometimento

Bases de Comprometimento	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comp Org Afetivo	78	3,67	7,00	5,5962	0,87226
Comp Org Instrumental	77	1,67	6,17	4,0368	1,18149
Comp Org Normativo	78	3,00	6,83	4,8543	0,69489

Fonte: Dados da pesquisa

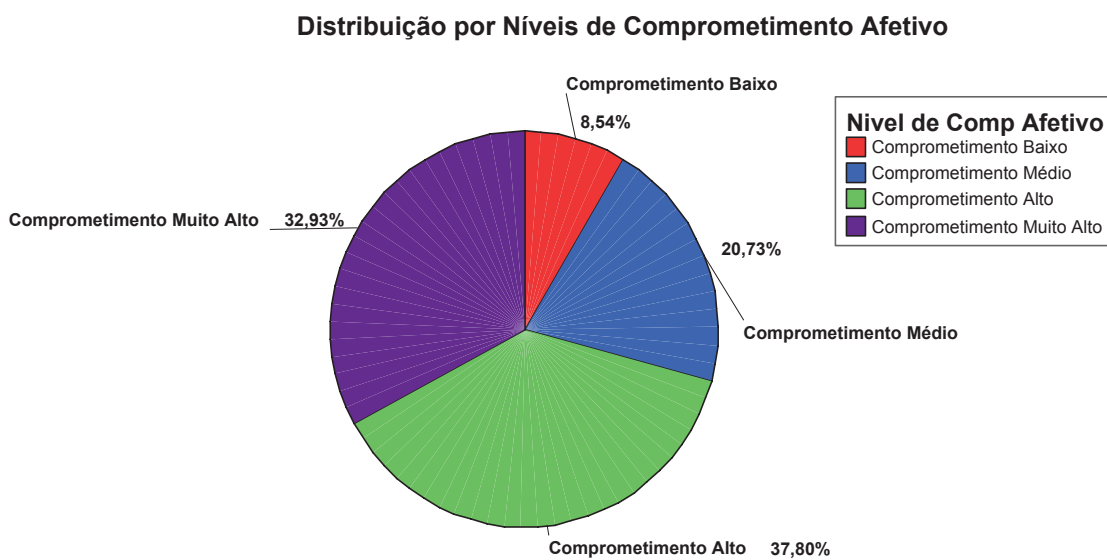
A prevalência da base afetiva, cuja média mostra-se superior às demais, ratifica as conclusões de Mowday (1982) que indicam ser a base afetiva como a mais forte. Conforme Meyer e Allen (1997) a base afetiva tende a ser maior quando o escopo do trabalho confere mais autonomia, característica presente na organização estudada. Estes autores sugerem haver sobreposição entre as bases afetivas e normativas.

Estudos correlatos desenvolvidos por Scheible (2004) e Cavalcante (2005) na realidade baiana, embora em contextos distintos, apresentam resultados semelhantes no que se refere ao predomínio da base afetiva. Dias (2005) também verificou uma tendência maior para o comprometimento afetivo em estudo realizado em empresas do setor siderúrgico em Minas Gerais.

A análise dos escores por bases, em separado, conforme demonstrados no Apêndice C, apresenta todas as médias dos indicadores de base afetiva, indicando um alto nível de comprometimento. Os índices encontrados referentes à base instrumental denotam um baixo nível desta base na organização e a normativa apresenta um nível médio. Resultados semelhantes foram encontrado ao se analisar a distribuição por nível de comprometimento em cada base, conforme as figuras de nos 3, 4 e 5, a seguir, observando-se a prevalência de alto comprometimento na base afetiva, médio, na base normativa, e baixo comprometimento na base instrumental.

Os dados encontrados sugerem uma elevada ligação afetiva entre os empregados e a organização, com 70,73% nos níveis alto e muito alto, que se coaduna com a média geral de indicador de 5,59. Os indicadores “eu seria muito

feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização” e “esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” apresentam as maiores médias 5,79 e 5,78, respectivamente, confirmando a natureza afetiva do processo de identificação dos respondentes para com a organização.



Figuras 04: Distribuição por Níveis de Comprometimento Afetivo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em contraposição, conforme figura 5, 54,32% dos respondentes apresentam um comprometimento instrumental baixo. Estes índices sugerem que os empregados na organização estudada não se sentem aprisionados, nem sem alternativas. Os indicadores “uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas” com média 3,66 e “se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar “ com média 3,29 comprovam este sentimento, pelo que pode-se depreender que até então a organização está atendendo as expectativas dos seus empregados, os quais ao contabilizar as recompensas recebidas e custos associados acreditam que estão sendo beneficiados.

Os indivíduos contabilizam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios,

salários) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar a organização e as perdas potenciais que teria, caso resolvesse por isso (WHITENER; WALZ, 1993).

Distribuição por Níveis de Comprometimento Instrumental

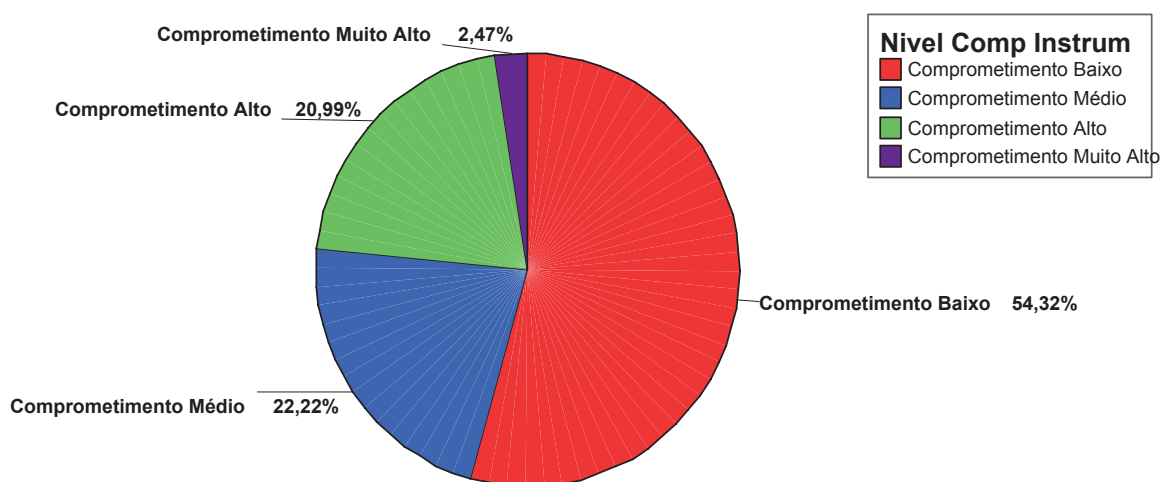


Figura 05: Distribuição por Níveis de Comprometimento Instrumental.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à base normativa, cuja média dos indicadores corresponde a 4,85 observa-se que 43,91% dos respondentes apresentam comprometimento alto e muito alto, 26,83% um nível médio e 29,27 % baixo comprometimento normativo. Merece destaque o indicador da base normativa. “Esta organização merece minha lealdade”, o qual apresenta a maior média entre todos os indicadores (5,90), refletindo um sentimento de dívida e obrigação moral em relação à mesma bem como a identificação com os valores e internalização da cultura organizacional .

Distribuição por Níveis de Comprometimento Normativo

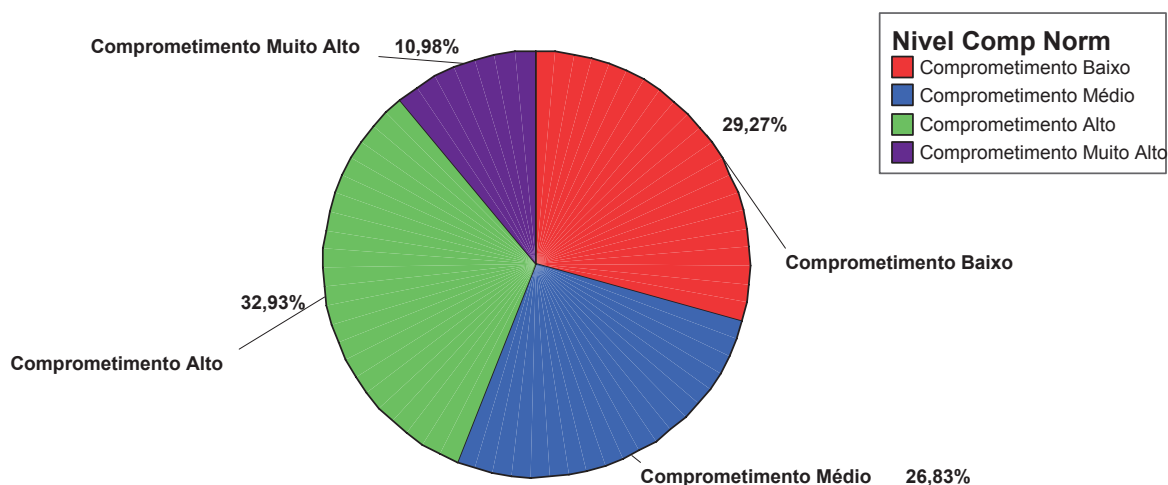


Figura 06: Distribuição por Níveis de Comprometimento Normativo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Meyer e Allen (1993) sugerem que trabalhadores com maior idade são mais comprometidos. Na estratificação por faixa etária é possível observar maiores médias de comprometimento com a organização advinda da base afetiva. Encontram-se as médias superiores do comprometimento afetivo na população na faixa etária de 31 a 40 anos de idade e a menor média entre os respondentes com até 30 anos (vide Tabela 8). No entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

A base normativa apresenta maior média entre os mais jovens, sem significância nas diferenças encontradas. Observa-se, na faixa de 41 a 45 anos um ponto de inflexão a partir do qual o comprometimento normativo volta a florescer.

Quanto à base instrumental, esta apresenta a menor média também entre os mais jovens e a maior entre a população de 41 a 45 anos. A diferença entre as médias foi significativa ($F = 2,673$ e $p = 0,039$).

Mathieu e Zajac, em sua meta análise, realizada em 1990 comprovam correlação positiva entre variáveis demográficas e comprometimento. Segundo os

autores, a variável idade apresenta correlação positiva com comprometimento o que foi parcialmente comprovado neste estudo.

Tabela 8 - Distribuição entre médias bases de comprometimento e faixa etária.

Faixa Etária		Afetivo	Instrumental	Normativo
Até 30 anos	N	11	11	11
	Média	5,3182	2,9697	5,0152
	Desvio padrão	0,99290	1,14944	1,27247
De 31 a 40 anos	N	14	14	14
	Média	6,0595	3,9405	4,8571
	Desvio padrão	0,74423	1,52277	1,25891
De 41 a 45 anos	N	21	20	21
	Média	5,3413	4,3833	4,4603
	Desvio padrão	0,94645	1,23556	1,07614
De 46 a 50 anos	N	15	15	15
	Média	5,8111	3,9333	4,7889
	Desvio Padrão	0,95922	0,83997	1,29478
Acima de 50 anos	N	17	17	17
	Média	5,3922	4,2157	4,9020
	Desvio padrão	0,92034	1,17226	,96835
Total	N	78	77	78
	Média	5,5684	3,9762	4,7692
	Desvio padrão	0,93953	1,25502	1,14819

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de gênero, observa-se em todas as bases maiores médias de comprometimento entre os homens. No entanto, os níveis de significância das variações não permitem afirmação categórica. Em estudos anteriores, foi encontrado que as mulheres tendem a ser mais comprometidas que os homens (FINK,1992; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Tabela 9 – Distribuição entre médias bases de comprometimento e gênero.

Gênero		Afetivo	Instrumental	Normativo
Masculino	N	71	70	71
	Média	5,5681	4,0452	4,7958
	Desvio padrão	0,94934	1,22242	1,17959
Feminino	N	10	10	10
	Média	5,5167	3,5833	4,6667
	Desvio padrão	0,92446	1,32462	0,88889
Total	N	81	80	81
	Média	5,5617	3,9875	4,7798
	Desvio padrão	0,94076	1,23640	1,14377

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta amostra, comprovou-se que as pessoas casadas tendem a ser mais comprometidas afetivamente. Há sugestão de diferença significativa entre os sub-grupos analisados (casados e outros) no que se refere à base normativa ($F= 2,769$, $p= 0,100$). O estado civil é uma variável que tem apresentado uma relação positiva mas baixa com comprometimento. Vale lembrar que esta variável, em geral, é incluída nos estudos apenas para fins descritivos (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Tabela 10 – Distribuição entre médias bases de comprometimento e estado civil

Estado Civil		Afetivo	Instrumental	Normativo
Casado	N	63	62	63
	Média	5,5582	3,9919	4,6481
	Desvio padrão	0,95890	1,28088	1,20040
Outros	N	17	17	17
	Média	5,4902	3,9118	5,1569
	Desvio padrão	0,85284	1,10573	,71800
Total	N	80	79	80
	Média	5,5438	3,9747	4,7563
	Desvio padrão	0,93259	1,23894	1,13099

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à escolaridade, Mowday et al (1982) sugerem que há uma tendência de correlação negativa com o comprometimento com a organização em função do fato de que indivíduos mais educados possuem maiores expectativas em relação à organização, bem como mais opção de emprego. Isto não se confirmou neste estudo. Foi observada a prevalência da base afetiva na população com maior nível de educação, a qual também apresenta a menor média quanto à base instrumental. Observa-se diferenças significativas nas bases instrumental ($F= 4,521$ $p=0,014$) e normativa ($F= 3,7442$ $p= 0,028$).

Tabela 11 – Distribuição entre médias bases de comprometimento e escolaridade.

Escolaridade		Afetivo	Instrumental	Normativo
Nível Médio Completo	N	27	26	27
	Média	5,5000	4,4231	4,9568
	Desvio padrão	1,00107	1,01459	0,92749
Nível Superior Incompleto	N	24	24	24
	Média	5,4306	4,0903	5,0625
	Desvio padrão	1,00231	1,14839	1,14188
Nível Superior	N	29	29	29
	Média	5,6782	3,4770	4,3161
	Desvio padrão	0,81641	1,34866	1,19136
Total	N	80	79	80
	Média	5,5438	3,9747	4,7563
	Desvio padrão	0,93259	1,23894	1,13099

Fonte: Dados da pesquisa

Wright e Bonnet (2002) afirmam que o tempo de casa possui efeito moderador sobre o comprometimento com a organização. Já Morrow (1993) afirma que o tempo de casa está fracamente relacionado com comprometimento com a organização ou apresenta correlação não significativa. Neste estudo, constata-se que o comprometimento com a organização nas bases afetiva e normativa não apresenta crescimento contínuo. Quanto à base instrumental a mesma apresenta sua menor média entre os respondente com até 5 anos de serviço, crescendo até aos 15 anos e decresce a partir dos 16 anos de serviço, sendo esta diferença significativa ($F= 2,847$ e $p= 0,030$).

Tabela 12 - Distribuição entre médias das bases de comprometimento e tempo de serviço.

Tempo de serviço		Afetivo	Instrumental	Normativo
Até 05 anos	N	15	14	15
	Média	5,5333	3,0952	4,9556
	Desvio padrão	0,68776	1,18162	1,18098
De 06 a 10 anos	N	11	11	11
	Média	5,3939	4,1364	4,3030
	Desvio padrão	0,94361	1,28413	1,29490
De 11 a 15 anos	N	10	10	10
	Média	5,6333	4,6000	4,5667
	Desvio padrão	0,86709	0,93690	0,98194
De 16 a 20 anos	N	21	21	21
	Média	5,7937	4,1746	4,9365
	Desvio Padrão	1,03535	1,29366	1,29901
Acima de 20 anos	N	17	17	17
	Média	5,5000	4,1275	4,9020
	Desvio padrão	0,78395	1,13427	0,79289
Total	N	74	73	74
	Média	5,5923	4,0091	4,7883
	Desvio padrão	0,86850	1,25151	1,12847

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à família de cargos, que retrata o tipo de atividade desempenhada, observa-se entre os especialistas funcionais a maior média do comprometimento de base afetiva e a menor média do comprometimento de base instrumental. Vale ressaltar ser esta a categoria com maiores possibilidades de mobilidade, face à especialização adquirida o que lhes possibilitaria conseguir emprego em condições semelhantes, ou até mesmo em cargos hierarquicamente superiores ao que possui na organização.

Na categoria dos técnicos, repete-se esta mesma configuração, há o predomínio da base afetiva, seguindo-se da base normativa e por fim da instrumental.

Foram observadas diferenças significativas nas bases instrumental ($F= 9,391$ $p= 0,003$) e normativas ($F= 5,075$ e $p = 0,027$). Nesta análise excluiu-se o sub - grupo da família de cargos administrativos face à baixa representatividade do mesmo.

Tabela 13 - Distribuição entre médias das bases de comprometimento e família de cargo

Família de Cargo		Afetivo	Instrumental	Normativo
Técnico	N	57	56	57
	Média	5,4971	4,2262	4,9240
	Desvio padrão	0,96696	1,10619	1,00003
Especialista Funcional	N	21	21	21
	Média	5,6190	3,2937	4,2857
	Desvio padrão	0,84843	1,39234	1,37148
Total	N	78	77	78
	Média	5,5299	3,9719	4,7521
	Desvio padrão	0,93271	1,25318	1,13889

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao nível de renda, que neste estudo se refere ao nível salarial, as maiores médias de comprometimento afetivo e as menores de comprometimento instrumental para com a organização são encontradas na categoria que percebe os maiores salários o que se coaduna com o achado em relação à família de cargo, uma vez que são os especialistas funcionais que se enquadram nas maiores categorias de renda. Observa-se diferença significativa na base normativa a qual decresce proporcionalmente em relação ao nível de renda ($F= 2,628$ e $p= 0,056$).

Tabela 14 - Distribuição entre médias das dimensões de comprometimento e nível de renda.

Nível de Renda		Afetivo	Instrumental	Normativo
Até R\$ 3.500,00	N	16	16	16
	Média	5,3542	3,9271	5,0104
	Desvio padrão	0,71718	0,99994	0,89746
De R\$ 3.501,00 a 5.250,00	N	34	33	34
	Média	5,6324	4,2020	4,9755
	Desvio padrão	1,08073	1,25883	,99081
De R\$ 5.251,00 a 8.750,00	N	19	19	19
	Média	3,8246	4,5877	4,4818
	Desvio padrão	0,92331	1,42017	1,31980
Acima de R\$ 8.751,00	N	11	11	11
	Média	5,7273	3,6212	4,0000
	Desvio Padrão	0,75378	1,19045	1,25388
Total	N	80	79	80
	Média	5,5438	3,9747	4,7563
	Desvio padrão	0,93259	1,23894	1,13099

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os resultados deste estudo com os obtidos por Meyer e outros (2002), observam-se achados semelhantes. A idade e tempo de serviço, na meta-análise destes autores, relacionam-se de forma fraca com o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Meyer e Allen (1997) ressaltam que a idade e o tempo de empresa são variáveis que influenciam diretamente no comprometimento instrumental, o que foi parcialmente observado neste estudo.

5.5 PADRÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para determinar os padrões de comprometimento foi utilizada a técnica Quick Cluster. Foram estabelecidos três padrões que são os grupos formados por

indivíduos que apresentam padrões similares de comprometimento nas bases estudadas, conforme demonstrado na Figura 07:

Padrão 1 - Comprometimento Afetivo Muito Alto + Comprometimento Instrumental Médio.

Padrão 2 - Comprometimento Afetivo Médio + Comprometimento Instrumental Médio.

Padrão 3 - Comprometimento Afetivo alto + Comprometimento Instrumental Baixo.

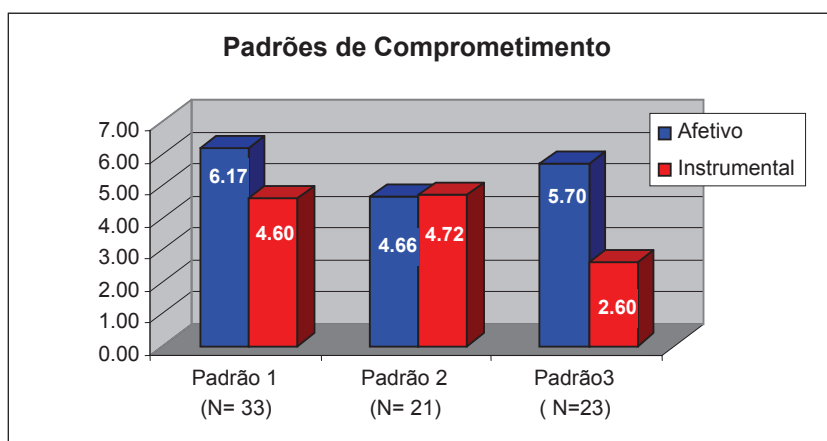


Figura 07: Identificação dos Padrões de Comprometimento e seus Centróides
Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 08 a seguir demonstra a distribuição destes padrões na população estudada, onde se observa o predomínio do padrão de muito alto comprometimento afetivo + médio comprometimento instrumental (42,86%), seguindo-se de alto comprometimento afetivo + baixo comprometimento instrumental (29,87%) e por fim o médio comprometimento afetivo + médio comprometimento instrumental (27,27%).

Ao analisar os padrões predominantes em cada um destes grupos, observa-se que no primeiro grupo correspondente ao padrão 1 de Comprometimento Afetivo Muito Alto + Comprometimento Instrumental Médio, 97% dos integrantes são do sexo masculino, 87.5% são casados, predomina a faixa etária entre 41 a 50 anos e estão na empresa há mais de 16 anos.

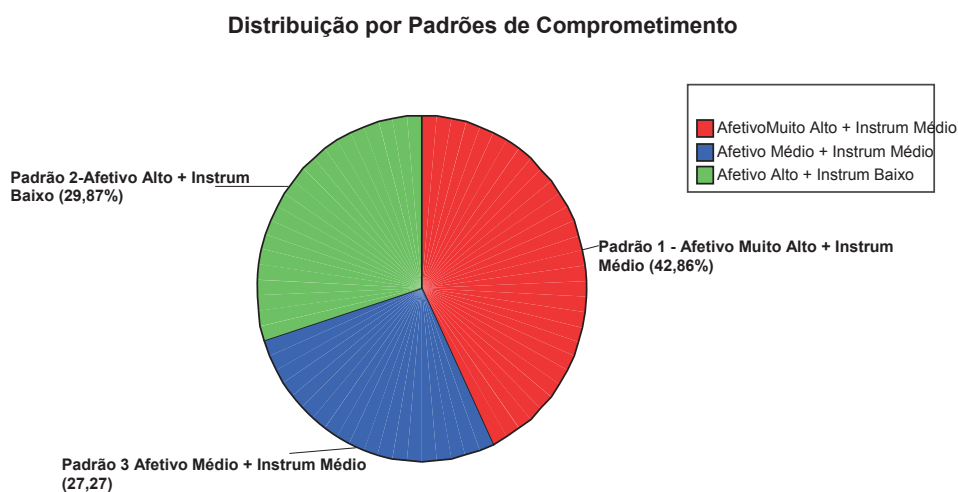


Figura 08: Distribuição por padrões de comprometimento
 Fonte: Dados da Pesquisa

No segundo grupo, referente ao padrão 2 de Comprometimento Afetivo Médio + Comprometimento Instrumental Médio, 80% dos integrantes são do sexo masculino, 60% são casados. Há o predomínio das faixas etárias entre 41 a 45 anos e acima de 50 anos. Estão na empresa entre 16 a 20 anos.

No terceiro grupo correspondente ao padrão 3 de Comprometimento Afetivo Alto + Comprometimento Instrumental Baixo, 78.2 % são do sexo masculino e casados. Predominam as faixas etárias de até 30 anos, entre 41 e 45 anos e acima de 50 anos. 54 % dos estão na empresa há menos de 10 anos. A análise dos padrões predominantes em cada grupo sugere que as diferenças maiores entre eles advêm do tempo de serviço na organização e faixas etárias dos integrantes.

5.6 INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

A intenção de permanência foi avaliada através de cinco fatores referentes a situações fictícias perante as quais os respondentes deveriam se posicionar quanto à iniciativa em permanecer na organização atual, ou optar por mudar para outra organização. Conforme Tabela 15, foi verificada alta intenção de permanência, na

organização atual, quando as condições oferecidas significavam retorno à organização anterior de mesmo porte e com as mesmas condições de trabalho.

Se as condições oferecidas eram em organizações de maior ou do mesmo porte e para atuar na mesma área e com condições de trabalho semelhante, observa-se média alta intenção de permanecer na organização atual. Em se tratando de condições oferecidas por empresa de menor porte, com oferta de um incremento salarial significativo, apresenta-se média intenção de permanecer na organização atual. Quando as condições eram oferecidas por organização de mesmo porte, entretanto, sinalizam um plano de ascensão funcional, observa-se uma baixa intenção de permanecer na organização atual.

Tabela 15 – Médias dos fatores da Intenção de Permanência

Situações Fictícias	N	Média	Desvio Padrão
Permanência diante oferta retorno organização anterior sob mesmas condições atuais	81	5,58	1,767
Permanência diante oferta troca organização de mesmo porte sob mesmas condições atuais	81	4,99	2,009
Permanência diante oferta troca organização de maior porte sob as mesmas condições atuais	81	4,80	2,147
Permanência diante oferta troca organização de menor porte com salário significativamente superior	81	4,26	2,120
Permanência diante oferta troca organização de mesmo porte com plano de ascensão funcional	81	3,53	2,157

Estes resultados confirmam o quanto os empregados valorizam as oportunidades de ascensão funcional, confirmando o achado quanto à percepção das práticas de gestão, na qual as oportunidades internas de crescimento de carreira é a prática mais valorizada.

Os dados da estatística descritiva revelam uma intenção moderadamente alta de permanência na organização. Ou seja, numa escala de 7 pontos, a amostra apresenta um escore médio de 4,63 com desvio padrão de 1,40016. Ao analisar a média da intenção de permanência em relação às variáveis pessoais e funcionais observa-se que não há variação significativa, exceto quanto à escolaridade que apresenta diferença significativa. ($F = 3,478$ e $p = 0,036$) e nível de renda ($F = 2,485$ e $p = 0,067$)

A análise da distribuição, por nível da intenção de permanência conforme figura 09, demonstra que 35,8% dos respondentes apresentam fraca intenção de permanecer na organização (escores médios até 4), 27,16 % apresentam moderada intenção de permanecer (escores médios maiores que 4 até 5) e 37,03 % apresentam forte e muito forte intenção de permanecer na organização (escores médios maiores que 5)

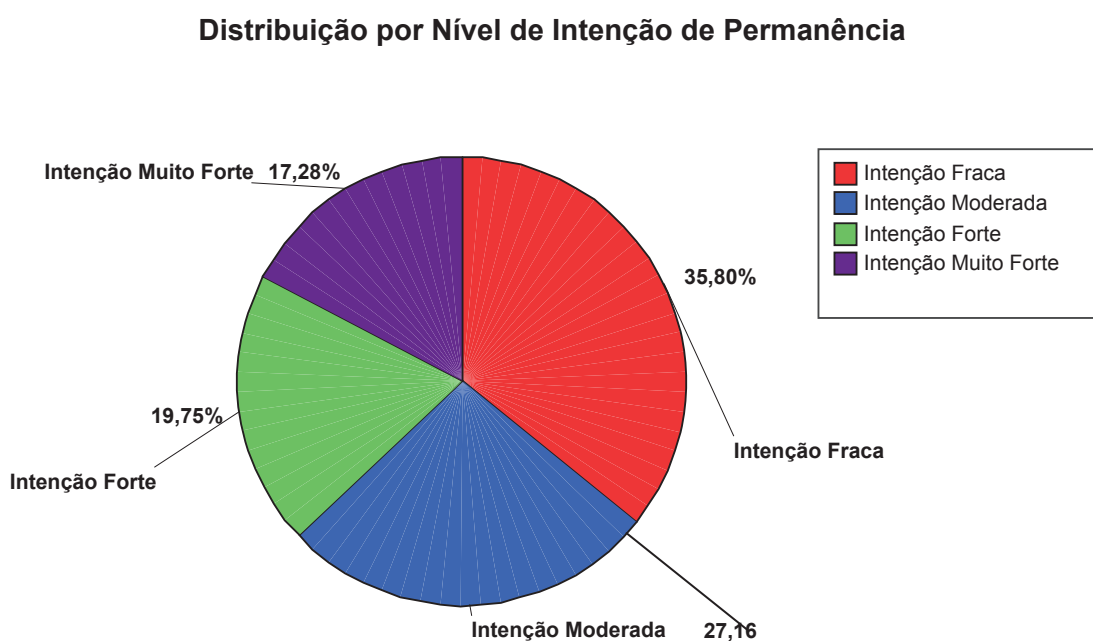


Figura 09: Distribuição por nível de intenção de permanência
Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar os níveis de intenção de permanência em relação às bases de comprometimento e a percepção das práticas de gestão observa-se que a intenção de permanência muito alta relaciona-se com a percepção das práticas community, apresentando um nível de significância de 0,16. Vale ressaltar que foram encontradas diferenças significativas em relação ao comprometimento normativo ($F= 9,094$, $p= 000$) e instrumental ($F=2,690$ e $p= 0,052$).

Tabela 16 - Distribuição entre médias da Intenção de Permanência, Bases de Comprometimento e Percepção das Práticas Agency e Community

Nível Intenção de Permanência		Afetivo	Instrumental	Normativo	Percepção Práticas Agency	Percepção Práticas Community
Baixa	N	29	29	29	29	29
	Média	5,3161	3,9483	4,0517	4,8098	5,1073
	Desvio	0,91866	1,13922	1,08114	0,59742	0,80295
Média	N	22	22	22	22	22
	Média	5,5152	3,9167	5,0833	4,7719	5,3011
	Desvio	0,94128	1,14174	0,99702	0,59476	0,37355
Alta	N	16	15	16	16	16
	Média	5,8854	3,4556	4,9063	4,7504	5,4350
	Desvio	0,81131	1,31757	0,83659	0,62799	0,55099
Muito Alta	N	14	14	14	14	14
	Média	5,6548	4,6905	5,5714	5,0551	5,8340
	Desvio	1,06511	1,19267	0,89565	0,93111	0,90683
Total	N	81	80	81	81	81
	Média	5,5412	3,9771	4,7634	4,8302	5,3503
	Desvio	0,93821	1,22122	1,12326	0,66619	0,71923

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da intenção de permanência nos grupos representativos dos padrões de comprometimento demonstra que as maiores médias de intenção de permanência são encontrados entre os integrantes do primeiro padrão (afetivo muito alto + instrumental médio); seguindo-se do segundo padrão (afetivo médio + instrumental baixo); por fim o terceiro padrão (afetivo alto + instrumental baixo). Vale registrar que não se observa diferenças significativas entre os padrões analisados.

Tabela 17 – Distribuição entre as média da intenção de permanência e padrões de comprometimento

Padrões de Comprometimento	N	Média	Desvio Padrão
Padrão 1 (Afetivo muito alto + Instrumental médio)	32	4,8500	1,37348
Padrão 2 (Afetivo Médio + instrumental Médio)	21	4,6667	1,60914
Padrão 3 (Afetivo Alto + Instrumental Baixo)	23	4,4870	1,34398

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando-se as médias entre o nível de intenção de permanência e a média dos motivos que a justificam, observa-se que, nos níveis de forte e muito forte intenção de permanência, predomina os motivos de natureza afetiva, a qual apresenta diferença significativa ($F= 11,078$, $p=,000$). Nos níveis de fraca e média intenção em que predominam os motivos instrumentais, não se observa significância nas diferenças apresentadas ($F=0,937$, $p= 0,427$).

Tabela 18- Distribuição entre médias dos níveis da intenção de permanência e os motivos que a justificam.

Nível Intenção de Permanência		Motivo Afetivo	Motivo Instrumental
Intenção Fraca	N	26	29
	Média	2,1000	2,6552
	Desvio padrão	0,55209	0,37449
Intenção Média	N	21	22
	Média	2,4095	2,5250
	Desvio padrão	0,44934	0,45454
Intenção Forte	N	15	14
	Média	2,7200	2,4000
	Desvio padrão	0,38396	0,56022
Intenção Muito Forte	N	14	12
	Média	2,8714	2,5333
	Desvio Padrão	0,27854	0,64573
Total	N	76	77
	Média	2,4500	2,5526
	Desvio padrão	0,53579	0,48101

A análise das correlações entre as variáveis centrais deste estudo relativas às bases de comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão e intenção de permanência na organização evidenciam os seguintes resultados, de acordo com o demonstrado no Quadro 38.

O comprometimento organizacional afetivo apresenta forte correlação com a percepção das percepções de práticas de gestão que se aproximam do modelo community (0,538**). Surpreendentemente esta base também se correlaciona de forma moderada com a percepção das práticas de gestão que se aproximam do agency (0,369**). A correlação da base afetiva com a base normativa apresenta-se de forma moderada (0,341**). A correlação entre a base afetiva e a intenção de permanência apresenta-se fraca (0,202*) o que pode ser um indicador de que gostar da organização é diferente de querer permanecer na mesma.

Quanto ao comprometimento organizacional de base instrumental este se correlaciona de forma moderada com a percepção das práticas agency (0,329**), apresentando sugestões de fraca correlação com a intenção de permanência (0,052) e com a percepção das práticas que se aproximam do modelo community (0,102).

O comprometimento organizacional de base normativa correlaciona-se de forma significativa com a intenção de permanência(0,509**). Apresenta ainda moderada correlação com a percepção das práticas community (0,328**) e fraca correlação com as práticas agency (0,217)

Observa-se forte correlação entre a percepção de práticas agency e community (0,674**), confirmando a presença percebida e validada pelos respondentes quanto ao modelo híbrido de gestão presente na organização.

Não foram observadas correlações significativas entre a intenção de permanência a percepção das práticas reais agency (0,111).

Tabela 19 - Correlações entre bases de comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão e intenção de permanência.

		Comp. Afetivo	Comp. Instrumental	Comp. Normativo	Percep. Community	Agency	Intenção Permanência
Afetivo	Pearson	1	,005	,341**	,538**	,369**	,202
	Sig (2-tailed)		,961	,002	,000	,001	,071
	N		81	82	82	82	81
Instrumental	Pearson		1	,235*	,102	,329**	,052
	Sig (2-tailed)			,035	,365	,003	,644
	N			81	81	81	80
Normativo	Pearson			1	,328**	,217	,509**
	Sig (2-tailed)				,003	,050	,000
	N				82	82	81
Community	Pearson				1	,674**	,377**
	Sig (2-tailed)					,000	,001
	N					82	81
Agency	Pearson					1	,111
	Sig (2-tailed)						,322
	N						81
Intenção Permanência	Pearson						1
	Sig (2-tailed)						
	N						

Fonte: Dados da Pesquisa

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed)

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed)

Com o objetivo de aprofundar o entendimento quanto à relação entre as bases de comprometimento organizacional, a percepção das práticas de gestão, as variáveis pessoais e funcionais e a intenção de permanência foi utilizada análise de regressão através do método stepwise. Para esta amostra, constatou-se que o comprometimento organizacional de base normativa e a percepção das práticas de gestão que se aproximam do modelo community configuram-se como preditores da intenção de permanência. Em conjunto, estes dois fatores explicam 31,2 % da variância da intenção de permanência conforme ilustrado na figura 10 a seguir.

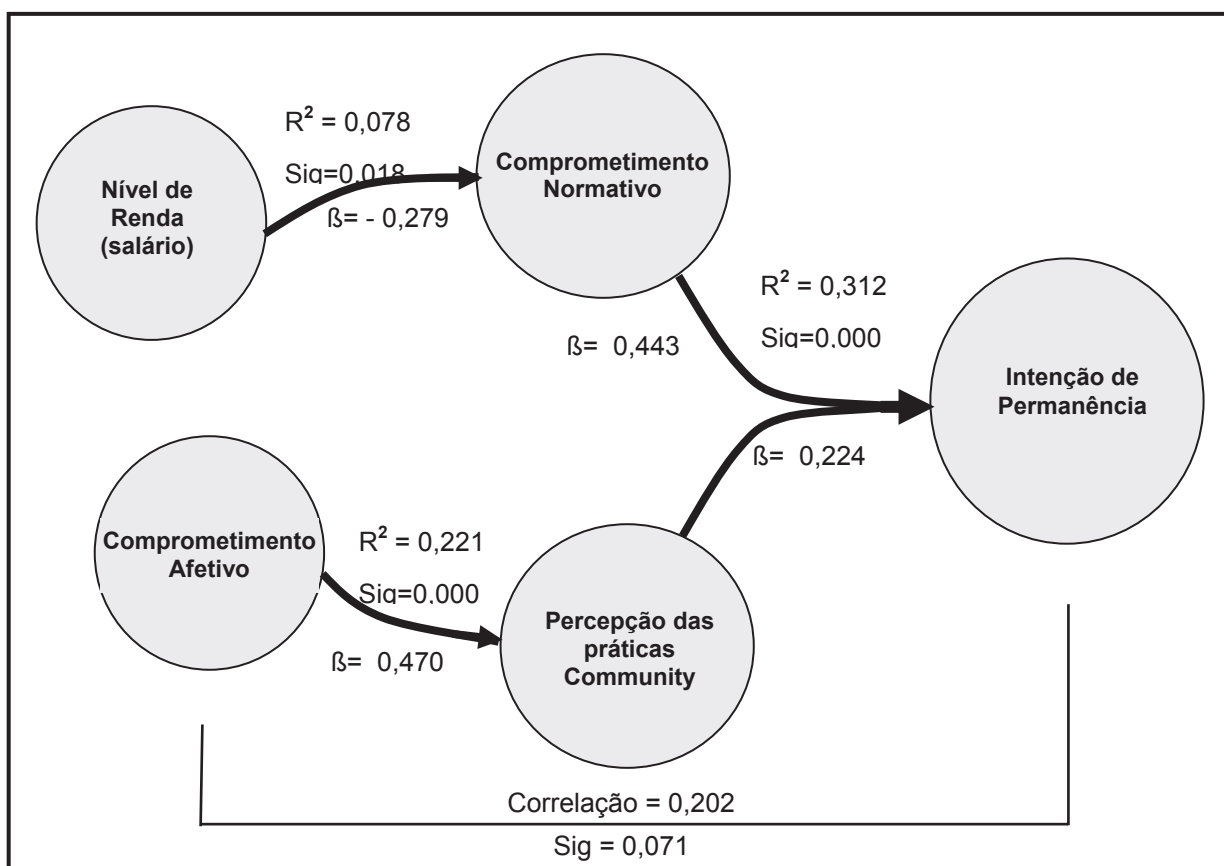


Figura 10 - Preditores da Intenção de Permanência
Fonte : autora

Observa-se que o comprometimento organizacional normativo é diretamente relacionado à intenção de permanência enquanto a percepção das práticas community é mediadora da relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de permanência, sendo que o comprometimento afetivo explica 22,1% de variância da percepção das práticas community. O nível de renda (salário) configura-se como um preditor do comprometimento normativo, explicando 7,8% da variância do mesmo.

Os resultados encontrados indicam a existência de vínculos significativos entre a organização pesquisada e seus empregados, os quais validam e valorizam as práticas de gestão da empresa que já se configuram em um modelo híbrido de gestão *agency community*, buscando responder as demandas do mundo atual do trabalho. Este contexto contribui para que haja por parte dos empregados a intenção de se manterem vinculados à organização.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A nova configuração organizacional que emergiu do processo de globalização, resultou em organizações mais enxutas, com uma força de trabalho central reduzida, tendo parte de suas atribuições executada por terceiros. Isso provocou profundas alterações no vínculo trabalhador - organizações demandando, em consequência, por novas práticas de gestão de pessoas, as quais buscam equacionar formas alternativas de ação compatíveis e necessárias ao ambiente de incertezas predominantes no mundo atual do trabalho.

Neste sentido, Rousseau e Arthur (1999), formularam o modelo híbrido de gestão de pessoas *Agency – Community*, tendo como fundamento a idéia de que a nova era econômica tem demandado uma nova função para a área de Recursos Humanos nas organizações. Para os autores, o desafio atual está em simultaneamente posicionar empresas e empregados a responderem com flexibilidade às mudanças no mercado, enquanto buscam a estabilidade recrutando, desenvolvendo e mantendo as pessoas cujo talento é crucial para a empresas. Esta dupla pressão por flexibilidade e estabilidade, fazendo as pessoas e empresas serem mais bem sucedidas é a essência do papel no RH contemporâneo.

Dentro deste contexto, o presente estudo teve como objetivo a identificação de fatores que influenciam de forma determinante no comprometimento organizacional e nas razões pelas quais os indivíduos permanecem nas organizações.

As hipóteses deste estudo foram formuladas a partir do referencial teórico baseado no modelo de comprometimento multidimensional de Meyer e Allen (1997) e no modelo híbrido de gestão de pessoas, proposto por Rousseau e Arthur (1999), buscaram responder ao problema da pesquisa que consistiu em explorar as

relações entre a percepção de práticas de gestão, bases de comprometimento organizacional predominante e a intenção de permanência.

Os resultados dos testes das hipóteses foram os seguintes:

H1 - Quando a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo agency há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base instrumental.

Esta hipótese foi comprovada através da observação de que percepção das práticas de gestão que se aproximam do modelo agency se correlacionam de forma moderada com o comprometimento de base instrumental($,329^{**}$ sig 0,003). Os dados encontrados revelam uma inesperada correlação também moderada entre a percepção das práticas agency e o comprometimento afetivo($,369^{**}$ sig 0,001), evidenciando a aceitação por parte dos respondentes do modelo de gestão híbrido presente na organização.

H2- Quando a percepção dos empregados, em relação às práticas de gestão, se aproxima do modelo community há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base afetiva e normativa.

Esta hipótese foi comprovada através da constatação de forte correlação entre a percepção de práticas que se aproximam do modelo community com o comprometimento de base afetiva($0,538^{**}$ sig 0,000) e moderada correlação com o comprometimento de base normativa($,341^{**}$ sig 0,002)

H3 – Quando há um alto nível de comprometimento organizacional de base afetiva e normativa há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

Esta hipótese se comprova em relação ao comprometimento normativo, o qual, nesta amostra, apresenta forte correlação com a intenção de permanência, constituindo-se um dos seus preditores. A base afetiva apresenta fraca correlação com a intenção de permanência (202^* sig 0,50). Através da análise de regressão foi demonstrado que a percepção das práticas de gestão do modelo community é mediadora da relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de permanência.

Quanto à prevalência da base normativa, esta pode ser entendida sob dois aspectos: O primeiro diz respeito a uma forte cultura organizacional que propicia a identificação e o desenvolvimento de um sentimento de lealdade para com a organização (MINTZBERG, 2001).

O segundo aspecto a ser considerado refere-se ao fato da maioria dos respondentes estar na empresa há mais de 16 anos e para muitos ter sido este o único emprego, especialmente os técnicos que constituem a maioria da população (71,2%). Estes profissionais construíram sua carreira na organização ao tempo em que construíam também suas vidas pessoal e familiar. Muitos deles atribuem as realizações conseguidas, como aquisição de imóvel próprio, outros bens, educação dos filhos, qualidade de vida, à empresa; emergindo desta forma um sentimento de gratidão conforme expresso no indicador “Eu devo muito a minha organização” (média, 5,23). Vale lembrar que há 25 anos ser empregado no Pólo Petroquímico de Camaçari era um diferencial no contexto baiano, não só pelos níveis de salários e benefícios recebidos como também pelo status advindo de trabalhar em um segmento emergente na economia.

H4 – Quando há uma maior percepção dos empregados de que os elementos community predominam nas práticas de gestão, há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

Esta hipótese foi comprovada ao se verificar a percepção das práticas community como um preditor da intenção de permanência em conjunto com o comprometimento organizacional normativo.

A prevalência da percepção por parte dos empregados das práticas de gestão community e suas correlações significativas com o comprometimento organizacional afetivo predominante e com a intenção de permanência dos empregados referenciam a importância das práticas de gestão, que na organização estudada se apresentam de forma articulada, indicando atender as expectativas dos empregados quanto às três defasagens críticas apontadas por Boyd (1992): expectativa–realidade; expectativa-compensação e metas-realização.

Estas práticas são congruentes com uma cultura de comprometimento conforme descrita por Weckler e Lawrence (1991). Estes autores pontuam aspectos chave de uma cultura de comprometimento que reforçam a idéia de que o

comprometimento requer um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais como: filosofia gerencial de mútua confiança e respeito, liderança forte e com uma visão clara sobre o que a organização pode ser, altos níveis de participação dos empregados nas tomadas de decisão, cargos enriquecidos ou ampliados, políticas de compensação estruturada sobre níveis de habilidades e desempenho do trabalhador, estruturas organizacionais leves e forte compromisso com a qualidade e aprimoramento contínuo.

Ao se observar as práticas de gestão de pessoas da organização nas quais predominam o respeito e integridade como valores fundamentais, transparência, flexibilidade, “empowerment”, reconhecimento, visão de futuro, ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional, identifica-se a presença de elementos que fortalecem uma cultura de comprometimento entre os seus elementos. De acordo com Meyer e Allen (1997) o mais importante é o conjunto ou o sistema de gestão de pessoas na sua totalidade e não uma prática isolada. Neste sentido o sistema de gestão de Recursos Humanos na organização constitui-se num sistema integrado, estruturado, desafiador caracterizando-se por uma estratégia voltada ao comprometimento mais do que o controle (Arthur, 1994). De acordo com Arthur (1994), mais importante que uma prática isolada são as características gerais do sistema de gestão. Ele distingue as políticas voltadas para o controle das políticas voltadas para o comprometimento organizacional. As políticas voltadas para o controle são orientadas para a redução da força de trabalho e para o aumento da eficiência, forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos, baseando as recompensas em produtos mensuráveis. Já as políticas orientadas para o comprometimento organizacional, procuram modelar atitudes e comportamentos que fortaleçam o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais.

Pelo que foi observado neste estudo, sugere-se que a empresa pesquisada continue envidando esforços no sentido de manter e aperfeiçoar suas práticas de gestão de recursos humanos, que já são expressivas, compatíveis com o ambiente de negócios atual e que comprovadamente se constituem em fatores que fortalecem o vínculo entre a organização e seus empregados.

Neste momento vale lembrar que a organização, objeto deste estudo, quando da sua integração na corporação há nove anos vivenciou profundas mudanças nos

seus sistemas de gestão, nos seus processos de trabalho, na sua cultura organizacional. Embora estes aspectos não tenham sido diretamente investigados neste trabalho, os resultados encontrados indicam que os empregados da organização souberam absorver de forma bastante rápida e competente os desafios que lhes foram impostos. Parece-nos que contar com práticas de gestão de pessoas diferenciadas contribuiu para este resultado, porém recomenda-se verificar esta hipótese em novos trabalhos.

Recomenda-se também especial atenção na criação de oportunidades internas de crescimento de carreira que se configura como o maior anseio por parte dos seus empregados.

Entende-se como a principal limitação deste estudo o fato de a amostra ser circunscrita a uma unidade operacional o que não permitirá a generalização das conclusões. No entanto, espera-se que este estudo contribua no sentido de melhor entendimento da relação entre práticas de gestão, bases de comprometimento e a intenção de permanência. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação da existência de relação causal entre estas variáveis por ser um tema relevante para as organizações e ainda pouco explorado, principalmente no Brasil.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. New Jersey: Prentice Hall Inc,1980.

_____. **Belief, attitude, intention and behavior**: an introduction to theory and research. Massachusetts: Addison; Wesley,1977.

ALLEN, N.J.; MEYER,J. P. The measurement and the antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizacional. **Journal of Occupational Psychology**, 1990.

ALLPORT, G.W. Attitudes in the history of social psychology. In.: Lindzey, G. (org). **The handbook of social psychology**, v. I, USA: Addison-wesley, 1954.

_____. Attitudes. In.: Murchison, C. (org). **The handbook of social psychology**. Worcester, MA: Clark University Press, 1935.

ARTHUR , J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of management Journal**, n. 37, 1994.

ARTHUR, M. Rousseau, Denise. The bourdaryless human resource function: Building Agency e Community in the new economic era. **Organizacional Dynamics**, v. 27, 1999.

BASTOS, A.V. **Comprometimento no Trabalho**: alguns fundamentos téóricos. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1986.

_____. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994, Tese (Doutorado) – UNB, Brasília,1994.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 1992.

BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment performance. **Human relations**, v. 50, n. 06, 1997.

BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In.: **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOYD, C. **Individual commitment and organizational change**. New York: Quorum Books, 1992.

BUCHANAN I.I.B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations . **Administrative Science Quarterly** ,1974.

BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. **Primeiro quebre todas as regras**. Rio Janeiro: Editora Campus, 1999.

CABRERA, L.C.Q . **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**: Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. v I. São Paulo: Ed Gente, 2002.

CAVALCANTE, A.B . **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo**: um estudo de caso na Nexcom. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – NPGA/UFBA. Salvador, 2005.

CAVE, A. Employee relations: a new framework. In: ARMSTRONG, M. (Ed.) **Strategies for human resources management**: a total business approach. London: Kogan Page, 1994.

CHANG, E. **Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention**. NY: Human Relations, 1999.

CHANG, J. Jr. **Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP. São Paulo, 2001.

CURVELLO, J. J. A. Texto apresentado no III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica em 01.set.96. III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica da USP. **Anais...** 1996.

DIAS, D.V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005. Tese (Doutorado) - UFMG, Belo Horizonte, 2005.

EPSTEIN, J. J. **Reducing turnover through training**. High Volume Printing, v17, oct,1999. Disponível em: <www.innespub.com/swishe/hvp-search.php3> Acesso em: 07/09.2005.

FERREIRA, M.C; Freire, O. N. Carga de trabalho e Rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**. Brasília, v. 5, n.2, maio-agosto, 2001.

FISHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M.T.L.(Coord.). **As pessoas e as organizações**. São Paulo: Ed.Gente, 2002.

FITZ-ENZ,J. **The 8 practices of exceptional companies**: how great organizations make the most of their human assets. New York: Amacon, 1997.

GOLDGLANTZ, H. Understanding and dealing with employee turnover. Post control, **Cleveland**, v. 67, n. 2. February, 1999. Disponível em: <<http://www.postcontrolling.com/postcontrol/article/articlelist>>. Acesso em: 07/09/2005.

GOULDNER, H. P. Dimension of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. 1960.

GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão agency community**: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), UFBA, 2006.

GUIA EXAME. Revista Exame . **As melhores empresas para você trabalhar. 2003**. São Paulo: Editora Abril, 2003. Edição Especial

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Printice hall, 1998.

HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turn over, productivity and corporate financial performance. **Academy of management Journal**, 1995.

JAROS, S.J.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W.E. Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of management Journal**, 1993.

KANTER, R.M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: F.HESSELBEIN; M.GOLDSMITH; R BECKARRD. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas do futuro. São Paulo: Futura, 1997.

KERLINGER, F.N. **Metodologia de Pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São paulo: EDU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **O conteúdo significativo do trabalho como fator de retenção dos talentos na organização**, TV APIMEC – MG – JULHO 2003. Disponível em: Internet: Google. Acesso em: 03/06/2007.

_____. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000. Tese (Doutorado em Administração). UFMG/FACE, Belo Horizonte, 2000.

MATHIEU J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 1990.

MCGEE, G.W., FORD, R.C. Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychologica**. 1987.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. Dissertação (Mestrado) – UFRN, Rio Grande do Norte, 1997.

_____. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Mestrado) – USP, São Paulo, 2003.

MENEZES, I.G. **Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO):** concepção, desenvolvimento, validação e padronização. 2006. Tese (Mestrado) – UFBA, Salvador, 2006

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-components conceptualizations. **Journal of Applied Psychology**. 1993.

MEYER, JOHN P.; STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., E TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organizational: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, 2002.

MEYER,J.P.; ALLEN, N.J. A three: component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1991.

_____. **Commitment in the workplace:** theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MICHAELS, ED;HANDFIELD –JONES, AXELROD, BETH. **A Guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro. Ed. Campus,2002.

MILKOVICH,G.T; BOUDREAU,J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed.Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. Ideologia e a organização Missionária. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alebre: Bookman, 2001.

MITCHELL, TERENCE R; HOLTOM, B. C. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. December, 2000.

MORROW , P.C. **The theory and measurement of work commitment**. Grenwich: JAI Press, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2001.

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

MOWDAY ,R.T Reflection on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1998.

MOWDAY, R.T; STEERS, R.M; PORTER, L.W.. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational Behavior**, n.14, 1979.

MUSSAK, E.C. Conferência: as pessoas e o ritmo de mudança. **IV Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Judiciário**. Recife: Tribunal Regional Federal da 5ª Região, Nov., 2002.

O'REILLY III, C.; PFFEFFER, J. **Talentos ocultos**: Como as melhores empresas obêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 1986.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a justiça. XXVI Encontro do ANPAD. **Anais...** Salvador, Bahia, Setembro 2002.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas**: o caso dos pesquisadores do centro técnico aeroespacial. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. **The boundaryless human resource function**: Building Agency e Community in the new economic era. *Organizational Dynamics*. v 27, 1999.

RUAS, R . Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **RAE**, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v. 43, n. 2 . abr-jun 2003.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of Organizational behavior and belief. In.: **New directions in organizational Behavior**. Chicago: St Clair Press, 1977.

SCHEIBLE, A.C.F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso desuas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – UFBA, Salvador, 2004.

SILVA, E. M. da S. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

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

STEEL, R P; GRIFFETH, W.; HOM, P. W. Pratical retention policy for the pratical manager. **Academy of mangment Executive**, v.16. n. 2, 2002.

TEIXEIRA, M.G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In.: Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós –Graduação em Administração, 18 1994, Curitiba, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1994, v 10.

TONELLI M.J; LACOMBE B ; CALDAS M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In.: BOOG, G. (org). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, v. I, São Paulo, Ed. Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WECKLER, D.A.E; LAWRENCE, A.T. Creating High: commitment organizations through recruitment and selection. **The Human Resources Professional**, Spring, 1991.

WHITENER, E.M; WALZ, P.M. Exchange theory determinants os affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 42.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**. 7 (3), 1982.

WRIGHT, T.; BONETT, D. The moderating effects of employee tenure on the relation between commitment and job performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v 87, n.6 , 2002.

ZARIFAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 37-65.

NOTAS

¹ Adaptado de Mussak (2001).

² Este item foi baseado em informações disponíveis na Intranet da Companhia.

APÊNDICES

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Salvador, 10 de novembro de 2006.

Prezado Colega,

Estou realizando na Ufba o Mestrado Profissional em Administração.

A etapa final de avaliação do curso de mestrado constitui-se na elaboração de uma monografia, a qual deve abordar, de preferência, um tema vinculado a ação do profissional.

Estou desenvolvendo um estudo voltado a compreender os fatores que influenciam na permanência das pessoas nas organizações.

Trata-se de uma pesquisa de âmbito acadêmico e não da Dow; assim, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer.

Solicito sua colaboração em responder o questionário em anexo. Não se sinta obrigado a participar, entretanto, gostaria de contar com a sua disponibilidade e colaboração.

Solicito que o questionário preenchido seja devolvido até o dia 24 de novembro.

Anexo também, encontra-se um envelope já endereçado para devolução do mesmo.

Antecipadamente agradeço sua participação, a qual será imprescindível para conclusão deste trabalho.

Muito obrigada.

Ana Rita Barros.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PRATICAS DE GESTÃO

Avalie, com base na escala abaixo, cada um dos itens que descrevem a sua percepção em relação às práticas de gestão da organização. Na coluna à direita, indique o nível em que você considera em que essa característica está presente na sua organização atual (coluna EXISTE).

1- Discordo plenamente		5- Concordo levemente
2- Discordo muito	4- Não discordo, nem concordo	6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

EXISTE na minha organização



	Existe (Real)
1. Estimular a cooperação entre os trabalhadores.	
2. Recompensar diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual.	
3. Preocupar-se com o trabalhador em todas as suas dimensões.	
4. Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho.	
5. Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira.	
6. Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	
7. Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante.	
8. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização	
9. Recompensar o trabalhador a partir do desempenho coletivo.	
10. Considerar natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses.	
11. Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.	
12. Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho.	
13. Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.	
14. Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.	
15. Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.	-

Cont.,

1- Discordo plenamente		5- Concordo levemente
2- Discordo muito	4- Não discordo, nem concordo	6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

EXISTE na minha organização



	Existe (Real)
16. Preocupar-se em manter os seus colaboradores.	
17. Deixar para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade.	
18. Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional.	
19. Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.	
20. Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior.	
21. Criar mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização.	
22. Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.	
23. Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.	
24. Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores.	
25. Estimular o suporte mútuo entre os trabalhadores.	
26. Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	
27. Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais.	
28. Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros.	
29. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas.	
30. Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais.	
31. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho.	
32. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.	
33. Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.	
34. Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.	

RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram dimensionar a sua relação com a organização na qual voce trabalha. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a escala:

1- Discordo plenamente		5- Concordo levemente
2- Discordo muito	4- Não discordo, nem concordo	6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

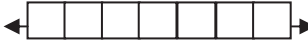
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
3. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
7. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
9. Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
13. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
15. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
16. Essa organização merece minha lealdade.	
17. Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
18. Eu devo muito a essa organização.	

FATORES DE PERMANÊNCIA

Nesta parte do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (**A** e **B**) descritas nos quadros. **Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.**

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram em sua decisão. **Para responder, utilize a escala que varia do extremo grau de importância ao menor nível de importância, atribuindo a cada razão apresentada o número correspondente na escala.**


01. Suponha que você tenha trabalhado anteriormente em uma organização da qual saiu por escolha própria para trabalhar na organização onde trabalha atualmente. Diante da possibilidade de retorno à organização anterior que, por sua vez, oferece as mesmas condições de trabalho da organização atual, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a antiga empresa.		Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a antiga empresa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

02. Uma nova organização, de mesmo porte e atuante na mesma área da organização em que você atua, está precisando de trabalhadores e lhe oferece uma proposta de trabalho. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.		Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

03. Uma empresa de mesmo porte que a sua, mas que possui um plano de ascensão funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

04. Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

Opção A	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

05. Você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?

Opção A	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

DADOS DEMOGRÁFICOS

Idade : ____anos Tempo de serviço na organização : ----- Ano de Admissão	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Estado Civil : <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Outro	Escolaridade : <input type="checkbox"/> Nível médio completo <input type="checkbox"/> Nível superior incompleto <input type="checkbox"/> Nível superior completo <input type="checkbox"/> Pós - graduado
Família de cargo : <input type="checkbox"/> Adm - Administrativo <input type="checkbox"/> Tech - Técnico <input type="checkbox"/> Fs/FI - Especialista Funcional		Nível de Renda <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.750,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1751,00 A R\$ 3.500,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3.501,00 A R\$ 5.250,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 5.251,00 A R 7.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.001,00 A R\$ 8.750,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 8.750,00 A R 10.500,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 10.500,00	

APÊNDICE B PRINCÍPIOS E PRÁTICAS

Média das Variáveis referentes à percepção dos empregados em relação aos Princípios Community

Itens		Percepção Média
P R I N C Í P I O S	11. Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.	5,69
	06. Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	5,50
	25. Estimular o suporte mútuo entre os trabalhadores.	5,44
	32. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiência e aprendizagens entre os trabalhadores.	5,41
	01. Estimular a cooperação entre os trabalhadores.	5,32
	16. Preocupar-se em manter os seus colaboradores.	5,32
	03. Preocupar-se com o trabalhador em todas as dimensões.	5,29
	28. Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros.	5,22
	20. Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior.	5,02
Média - Princípios		5,35

Média das Variáveis referentes à percepção dos empregados em relação aos Práticas Community

Itens		Percepção Média
P R Á T I C A S	05. Oferecer oportunidade internas de crescimento de carreira.	5,77
	31. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho.	5,65
	30. Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais.	5,59
	21. Criar mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização.	5,56
	23. Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.	5,46
	13. Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.	5,46
	18. Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional.	5,25
	09. Recompensar o trabalhador a partir do desempenho coletivo.	5,20
	08. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização.	4,45
Média - Práticas		5,37

Média das Variáveis referentes à percepção dos empregados em relação aos Princípios Agency

Itens		Percepção Média
P R I N C Í P I O S	15. Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.	5,02
	22. Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores	4,91
	12. Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho.	4,84
	10. Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses.	4,43
	27. Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais.	4,25
	07. Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante.	4,08
	26. Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	3,56
	Média - Princípios	

Média das Variáveis referentes à percepção dos empregados em relação aos Práticas Agency

Itens		Percepção Média
P R Á T I C A S	14. Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho..	5,57
	02. Recompensar diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual.	5,32
	33. Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.	5,32
	24. Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores.	5,27
	29. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas.	5,25
	34. Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.	4,98
	17. Deixar para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade.	4,78
	04. Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho.	4,58
	19. Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.	4,42
Média - Práticas		5,05

APÊNDICE C
INDICADORES DE COMPROMETIMENTO

Escore médios dos indicadores de comprometimento afetivo

Indicadores	Média
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	5,79
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	5,69
Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização *	5,44
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.*	5,37
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização*	5,47
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	5,78

X= 5.59

Escore médios dos indicadores de comprometimento instrumental

Indicadores	Média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade um a necessidade tanto quanto um desejo.	3,93
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora	4,55
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,88
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,86
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização , eu poderia considera trabalhar em outro lugar	3,29
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	3,66

X= 4.03

Escore médios dos indicadores de comprometimento normativo

Indicadores	Média
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha organização.*	4,87
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	4,66
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	3,87
Esta organização merece minha lealdade	5,90
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,50
Eu devo muito a minha organização	5,33

X = 4,85

NOTAS

¹ Adaptado de Mussak (2001).

² Este item foi baseado em informações disponíveis na Intranet da Companhia.