

A administração de recursos humanos e o comprometimento com a organização e com a carreira

Lauro César de Abreu (Cepead-UFMG) lpabreu@uai.com.br

Antônio Luiz Marques Ph.D. (Cepead-FACE-UFMG) marques@face.ufmg.br

Resumo

O presente estudo procurou identificar os padrões de comprometimento frente à organização e à carreira dos gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica que adota uma administração de recursos humanos voltada para a valorização do empregado. Participaram da pesquisa 172 profissionais. Foram analisadas cinco dimensões do comprometimento no trabalho, sendo duas referentes aos focos – comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, e três referentes aos componentes afetivo, normativo e instrumental. Para a determinação de perfis diferenciados dos profissionais pesquisados quanto ao grau de comprometimento, foi utilizada a metodologia de análise de conglomerados, que indicou um duplo comprometimento com a organização e com a carreira, revelando, também, que para os quatro grupos pesquisados predomina um alto grau de comprometimento. Os resultados encontrados confirmam o que tem sido mostrado pela maior parte dos pesquisadores: o comprometimento com a organização e com a carreira podem existir de modo harmônico na forma de um duplo vínculo. Permitem também à empresa pesquisada ratificar as políticas de recursos humanos por ela adotadas e reforçar pontos que não podem ser descuidados no âmbito dessa política, para que ela continue alcançando seus objetivos.

Palavras-chave: 1. Comprometimento organizacional; 2. Comprometimento com a carreira; 3. Administração de recursos humanos

1 Introdução

O modelo competitivo globalizado colocou as empresas frente a uma concorrência crescente, o que tem exigido das mesmas estratégias bem fundamentadas, análises mais sofisticadas e maior rapidez na passagem do planejamento para a ação.

Na tentativa de adequação a esse novo ambiente, as organizações têm buscado diferenciais competitivos que possam ser mantidos, procurando melhorar cada vez mais seu desempenho, esforçando-se para reduzir custos, buscando inovar processos e produtos, perseguindo melhoria contínua de produtividade e qualidade. Segundo Hunt (2002), toda empresa tem alguns recursos que se apresentam como únicos no mercado, sendo difíceis de serem copiados, o que pode se constituir em uma vantagem competitiva para a mesma.

Porém, de acordo com Porter e Montgomery (1998), as estratégias voltadas somente para a racionalização de processos, melhorias na eficiência operacional e redução de estruturas, apesar de efetivas, não geram diferenciais competitivos de longo prazo, pois, na medida em que podem ser reproduzidas pelos concorrentes com relativa rapidez, simplesmente fazem elevar o patamar competitivo para todo o setor, desaparecendo com isso, em um prazo relativamente curto, qualquer vantagem competitiva.

Dentro desse contexto, Pfeffer e Veiga (1999), afirmam que a maneira pela qual as empresas administram seu patrimônio humano é a verdadeira e permanente fonte de vantagem competitiva. Argumentam que a estratégia centrada nos trabalhadores é uma importante fonte de vantagem competitiva, porque, diferentemente da tecnologia, custos ou desenvolvimento de novos produtos, ela é difícil de ser imitada.

Mowday (1998), ao fazer uma análise crítica sobre o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional desde o início da década de setenta, afirma haver uma clara evidência do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização, não só conceitualmente, como também em termos práticos, e das conseqüências positivas para as organizações de terem empregados comprometidos.

Porém, a adequação ao novo ambiente organizacional – citando-se entre outros, aumento da competição internacional, rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, reengenharia, "downsizing", terceirização, serviços temporários – fez com que os empregos não mais atendessem às demandas pessoais de estabilidade. Em conseqüência os empregados têm sido alertados para a necessidade de se manterem "empregáveis" (Meyer e Allen, 1997 p.5), para poderem, na eventualidade de uma dispensa, ter condições de se colocarem em nova empresa. A manutenção dessa "empregabilidade" exige que o indivíduo olhe mais para si mesmo, se comprometa mais com a sua carreira, o que pode levar a uma queda do seu comprometimento com a organização, o que não é desejável. Ao tornaram-se menores e mais flexíveis as empresas necessitam ainda mais daqueles que lá permaneceram. "Uma vez que a 'gordura' foi cortada, os empregados remanescentes representam o 'coração, cérebro e músculos' da organização". Com o achatamento da hierarquia organizacional, mais responsabilidades estão sendo dadas aos indivíduos na tomada de decisões e na administração de suas atividades diárias, algo que o comprometimento assegura (MEYER e ALLEN 1997, p.5).

Surge então a necessidade de se procurar ações de administração que permitam assegurar o comprometimento dos empregados com a empresa.

Afirmam Meyer e Allen (1997) que apesar das pesquisas empíricas voltadas para verificar o impacto das práticas administrativas no comprometimento serem ainda limitadas, é possível afirmar que a administração de recursos humanos pode influenciar no comprometimento dos empregados no trabalho.

De acordo com os autores, somente a partir da segunda metade da década de oitenta é que a relação entre as práticas de administração de recursos humanos e o comprometimento dos empregados passaram a ser pesquisadas empiricamente. Citam Ogilvie (1986) e Gaertner e Nollen (1989) como estando entre os primeiros a investigar se as práticas de administração de recursos humanos percebidas pelos empregados estão relacionadas com o seu comprometimento. As ações percebidas como positivas pelos empregados nas áreas de treinamento e desenvolvimento, avaliação e promoção, e salários e benefícios, entre outras, são indicadas como correlacionando significativamente com o comprometimento.

No presente trabalho procurou-se identificar os padrões de comprometimento frente à organização e à carreira dos gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e os profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica – a maior produtora mundial de placas de aço, detendo cerca de 20% do mercado global desse produto, o que a obriga a manter-se atualizada tecnologicamente, operar com baixo custo de produção e trabalhar com uma qualidade do produto de acordo com padrões internacionais – e que tem uma administração de recursos humanos que pode ser considerada como voltada para o comprometimento, segundo os padrões apontados por Meyer e Allen (1997).

2. Comprometimento organizacional

Comprometimento, como um construto, difere do conceito de satisfação com o trabalho por ser mais completo, refletindo uma resposta afetiva à organização como um todo. Conforme Mowday, Steers e Porter (1979, p.226), comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza a sua tarefa.

Ao longo dos anos, o estudo do comprometimento organizacional tem produzido um grande volume de literatura relacionada com o vínculo que se forma entre empregados e suas organizações empregadoras. Dentre as principais pesquisas, e que interessam mais diretamente a este trabalho, destacam-se: a) a partir da década de 70, os estudos realizados pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Steers e Porter, 1982), que conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização específica; e b) a partir da década de 80, os estudos realizados por Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1984; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Allen 1997), que tratam o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular e que tem implicações na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo. Além da organização, inúmeros outros objetos podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, como sindicato, valores, trabalho, profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns.

2.1 Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos da equipe de Lyman Porter predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Steers e Porter (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, deixando claro não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90, com o trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (Bastos, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento.

2.2 Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional

Em seu trabalho (Bastos, 1993) sintetiza as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área, como sendo as seguintes: a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque comportamental. Desses cinco enfoques apontados, três – afetivo, instrumental e normativo – têm predominado nas pesquisas a partir da década de 90.

Enfoque afetivo

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979; 1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: “(i) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (ii) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e (iii) um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY, STEERS e PORTER 1979, p. 226).

Os trabalhos desenvolvidos pela equipe permitiram a validação de um instrumento para se medir o comprometimento organizacional: o OCQ – Organizational Commitment

Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979). A partir desses trabalhos o enfoque afetivo passou a ser a linha de pesquisa mais utilizada nas investigações acadêmicas.

Enfoque instrumental

É o segundo enfoque mais utilizado nos estudos sobre o comprometimento organizacional, tendo se originado dos trabalhos de Becker (1960). O autor argumenta que o comprometimento com um modo de ação resulta da acumulação de *side bets* por uma pessoa; ou seja, os investimentos que ela faz em algo de valor (capacitação, fundo de pensão, tempo etc.) que poderia perder em caso de deixar a organização. É, portanto, visto como consequência das recompensas e custos percebidos pelo empregado enquanto parte integrante da organização. Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental pode desenvolver-se como resultado de qualquer ação ou evento que aumente o custo de deixar a organização, desde que o empregado reconheça que estes custos aconteceram (MEYER e ALLEN, 1997 p. 56).

Enfoque normativo

É fundamentado nas pesquisas realizadas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990). Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento será, então, um vínculo que o trabalhador estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir dessas pressões normativas assumidas por ele. Conforme Weiner e Vardi (1990), o indivíduo aceita essas pressões normativas porque acredita que é certo e moral fazê-lo.

2.3 Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

A partir da década de 90 tornou-se consenso geral que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional. De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a *natureza* e o *foco* do comprometimento. A *natureza* do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo etc.) é que define o tipo de relação entre o empregado e a entidade – *foco* (organização, a carreira, o sindicato etc.) com a qual o mesmo torna-se comprometido. Os autores ainda alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários *focos* aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes – *natureza* do comprometimento.

Apesar de a equipe liderada por Lyman Porter conceituar o comprometimento organizacional como tendo três componentes (uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização), o comprometimento era tido pelos autores como um construto unidimensional, focando-se somente numa ligação afetiva. A escala para medir o comprometimento organizacional, construída pelos autores, OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, produz um único resultado abrangendo um comprometimento amplo do empregado com a organização, o qual, segundo Meyer e Allen (1991), pode ser interpretado como refletindo um comprometimento afetivo.

Enquanto os primeiros pesquisadores focavam seu trabalho em um vínculo caracterizado pela aceitação dos objetivos da organização – Mowday, Steers e Porter (1979; 1982) –, os pesquisadores subsequentes ampliaram o foco de suas pesquisas para incluir outros tipos de ligação que poderiam ter influência no comportamento dos empregados e na sua fixação no trabalho. Mowday (1998, p. 389) destaca os estudos de O'Reilly e Chatman (1986) e os de Meyer e Allen (1991) como aqueles que ditaram os rumos das pesquisas nesta área. O

conceito de organização é tomado como um todo, e verificam-se os diferentes tipos de ligação que podem ter influência no comportamento dos empregados e de sua fixação no trabalho. Nesse caso, os indivíduos podem se diferenciar quanto à *natureza* ou componentes do comprometimento.

2.4 Definição das três vertentes do comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1991), analisando as definições do comprometimento apresentadas por vários autores ao longo dos anos e reconhecendo a falta de consenso entre os mesmos para o significado do termo *comprometimento*, com cada autor atribuindo sua própria interpretação ao tema, verificaram que essas várias definições poderiam ser agrupadas em três categorias, que eles descreveram como sendo três componentes do comprometimento:

- *Affective commitment* (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado onde ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;
- *Continuance commitment* (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”;
- *Normative commitment* (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

(MEYER e ALLEN, 1991, p. 67)

3. Carreira

A noção de carreira surge no decorrer do século XIX, com a sociedade industrial capitalista, sendo definida na sua moderna acepção como: “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69).

Sobre a carreira profissional, Almeida *et al.* (2000), apoiando-se em um trabalho de Sekiou *et al.* (1993), colocam que o surgimento do conceito de carreira profissional remonta a uma realidade socioeconômica que, nos países desenvolvidos, situa-se no período pós-Segunda Grande Guerra Mundial. Este conceito está associado à necessidade das empresas de contar com mão-de-obra qualificada e com profissionais devidamente preparados para ocupar funções mais elevadas, devido ao aumento da complexidade funcional e à crescente burocratização das empresas. Consideram, ainda, Almeida *et al.* (2000) que existe outra dimensão *relevante* para compreender o surgimento do conceito de carreira profissional. Trata-se da evolução do corpo teórico que sustenta a própria gestão de recursos humanos. Na visão dos autores, o desenvolvimento das teorias da motivação, principalmente a “hierarquia das necessidades”, de Maslow, o aparecimento da Escola de Relações Humanas e as novas concepções associadas à teoria das organizações que vieram questionar alguns dos pressupostos básicos da concepção taylorista do trabalho são elementos fundamentais à compreensão do conceito de carreira profissional. Baseados nesses conceitos, os autores adotam a seguinte definição para carreira profissional: “conjunto de atividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, de forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas sociais e políticas” (Sekiou, 1993, p. 408 *apud* Almeida *et al.* 2000).

3.1 Comprometimento com a Carreira

Em recente metaanálise, na qual pesquisam a relação entre comprometimento ocupacional e diversas variáveis relacionadas com o indivíduo e com o trabalho, Lee, Carswell e Allen (2000, p. 800) definem comprometimento ocupacional como “uma ligação psicológica entre uma pessoa e sua ocupação e que é baseada em uma resposta afetiva a esta ocupação”.

Foi Hall (1971) quem pela primeira vez distinguiu os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e a organização. Segundo Hall (1971), um indivíduo poderia ser altamente comprometido com a sua profissão, não apresentando idênticos níveis de comprometimento nem com o seu trabalho, nem com a sua organização. O comprometimento ocupacional, para Hall (1971), indica o estado de motivação de um indivíduo para trabalhar em uma determinada carreira por ele escolhida.

Para Bastos, Correa e Lira (1998, p. 2), as pesquisas nos anos sessenta e setenta parecem marcadas pela perspectiva de que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira são antagonísticos, “especialmente nas organizações burocráticas, configurando uma situação de conflito”. No entanto, segundo conclusão dos autores em seu trabalho, o comprometimento com a organização e o com a carreira podem existir de modo harmônico na forma de um duplo vínculo, confirmando uma tendência forte da literatura que trata desses dois focos do comprometimento no trabalho (Thorton, 1970; Bartol, 1979; Lachman e Aranya, 1986) que não os vê, necessariamente, como antagonísticos (BASTOS, CORREA e LIRA, 1998, p. 14).

Também o trabalho de Lee, Carswell e Allen (2000) confirma a congruência desses dois focos do comprometimento na forma de um duplo vínculo, ao mostrar que o comprometimento com a carreira e o comprometimento organizacional afetivo apresentam forte correlação positiva. Além disso, segundo Lee, Carswell e Allen (2000, p. 808), a compatibilidade profissão–organização pode desempenhar um significativo papel no desenvolvimento do comprometimento afetivo para esses dois importantes atributos do trabalho. Ainda segundo Lee, Carswell e Allen (2000), o comprometimento ocupacional mostrou uma correlação positiva com os construtos com foco no trabalho, tais como envolvimento e satisfação com o trabalho.

4. A administração de recursos humanos na empresa pesquisada

O Departamento de Recursos Humanos na empresa pesquisada – aqui denominada Companhia Siderúrgica Alfa (CSA), é subordinado à diretoria de Administração e Finanças, dirigido por um gerente geral e subdividido nas seguintes unidades: a) Divisão de Segurança e Saúde, com uma Seção de Medicina e Saúde e uma Seção de Engenharia e Segurança do Trabalho; b) Divisão de Desenvolvimento e Remuneração; e c) Divisão de Administração de Pessoal, com uma Seção de Serviços Gerais, tendo ainda subordinada a esta Divisão a Fundação de Seguridade Social dos empregados da empresa.

Além das funções normais exercidas por um Departamento de Recursos Humanos, e de acordo com documentação fornecida pela empresa e entrevistas pessoais, os seguintes pontos, que interessam mais de perto aos objetivos deste trabalho, devem ser ressaltados:

- A CSA considera que o clima organizacional traduz a percepção coletiva que os empregados têm de práticas, políticas, valores organizacionais e níveis de motivação e de credibilidade. Acredita, também, na alta relação entre clima, satisfação no trabalho e qualidade com o desempenho das pessoas e o conseqüente aumento da produtividade. Para que tenha utilidade, o comportamento organizacional precisa ser mensurado, e assim a CSA vem realizando a pesquisa de clima, anualmente, desde 1996, em parceria com a Hay do Brasil. O melhor resultado foi atingido em 2002, com o índice de 74% de aprovação, posicionando-se a CSA em primeiro lugar entre as empresas brasileiras. A pesquisa utiliza um questionário constituído de 100 questões, divididas em quatro

dimensões, a saber: processos corporativos; estilo gerencial; gestão da empresa; e motivação e credibilidade. O resultado é apresentado de forma comparativa com o mercado e entre as próprias áreas da empresa (Diretorias, Departamentos, Divisões e Seções). Todos os empregados da empresa participam da pesquisa. Após a divulgação dos resultados, cada área da empresa se compromete a elaborar um plano de ação, visando trabalhar os itens identificados na pesquisa como potencialmente capazes de melhoria;

- A CSA investe maciçamente no treinamento e formação de cada empregado. Atualmente, todos os empregados da empresa têm, pelo menos, o 2º grau completo. Essa situação foi possível graças a um projeto de parceria firmado entre a CSA e o SESI, para a constituição de uma escola nas dependências da empresa, que teve início em 1996 e durante seis anos complementou a escolaridade (2º grau) de aproximadamente 1000 empregados. Esse programa, chamado de Apoio à Escolarização, é hoje extensivo às esposas de empregados e a empregados de empresas contratadas. Existem ainda: o Programa de Capacitação Dirigida e a Certificação Profissional (para o pessoal de manutenção e operação) e o Programa de Desenvolvimento Gerencial e de Especialistas. O investimento em capacitação dos empregados em 2003 totalizou cerca de US\$ 3,8 milhões, com 506.720 Hh de treinamento, representando 5,9% das horas possíveis de trabalho.
- Com sua Política de Remuneração Global, o objetivo da CSA é atrair e reter em seu quadro os recursos humanos adequados às suas necessidades que possibilitem o permanente aumento de produtividade. A CSA tem tornado sua remuneração global cada vez mais competitiva, buscando promover a motivação, a adequada recompensa pelo trabalho produzido e o bem-estar dos seus empregados e familiares. Sua política tem acompanhado as tendências modernas do mercado, merecendo destaque a Remuneração por Habilidades e a Participação nos Resultados. A CSA entende que pratica um dos mais modernos planos de participação em resultados do Brasil, buscando repartir entre os empregados, com maior justiça, os ganhos de produtividade auferidos pela Companhia ao longo de cada ano;
- A CSA utiliza-se de processo de recrutamento interno e externo para suprimento de profissionais em atendimento às suas necessidades, considerando os requisitos de formação escolar, especialidade, qualificação e potencial, sendo que para profissionais de nível superior também é relevante o domínio da língua inglesa. Neste processo, a empresa estabelece prioridade para o recrutamento interno, sendo feito exclusivamente por meio de "Editais Internos", o que propicia oportunidade de promoção aos empregados, sendo altamente motivador para os mesmos. O recrutamento externo é buscado para suprimento de cargos da base da hierarquia da empresa em reposição às vagas decorrentes das promoções internas. Também se busca em recrutamento externo o suprimento imediato de cargos que exijam experiência específica com alto nível de qualificação e suprimento de necessidades decorrentes de investimentos em expansões da empresa para a qual não exista qualificação internamente.

5. Metodologia

A população objeto da pesquisa é constituída dos gerentes e especialistas (profissionais de nível superior), tendo sido dividida em quatro níveis funcionais, com a seguinte lotação, conforme registro oficial da empresa: gerentes gerais – 15; gerentes de divisão – 40; gerentes de seção – 48; especialistas – 600. Devido ao grande número de especialistas, fixou-se o tamanho de amostra em 235 indivíduos, para um nível de confiança de 95%. Para os gerentes, a amostra foi correspondente ao efetivo total. De 338 questionários enviados, obteve-se o

retorno de 172 considerados válidos (totalmente respondidos), como pode ser visto na Tabela 1, correspondendo a um índice de 50,9%.

Cargo	Efetivo		Questionários Enviados		Respondentes	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Gerente geral	15	2,1	15	4,4	7	46,6
Gerente de divisão	40	5,7	40	11,8	16	40,0
Gerente de seção	48	6,8	48	14,2	31	64,6
Especialistas	600	85,3	235	69,5	118	50,2
Total	703	100	338	100	172	50,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 1: Distribuição da população pesquisada por nível funcional

5.1 Instrumentos de coleta de dados

O levantamento dos dados relativos aos focos do comprometimento (organização e carreira) e aos componentes afetivo, normativo e instrumental foi realizado pela aplicação de questionários fechados já testados, apoiados em medidas já desenvolvidas e validadas, e baseados nos modelos:

- Mowday, Steers e Porter (1979) – Organizational Commitment Questionnaire, adaptado e validado por Bastos (1994), para verificar o comprometimento com a organização.
- Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999), para verificar os enfoques afetivo, instrumental e normativo.
- Blau (1985), adaptado e validado por Bastos (1994), para verificar o comprometimento com a carreira.

Os três modelos apresentados foram consolidados em um único Questionário de Pesquisa, com 70 questões, quase todas fechadas, com quatro seções, assim distribuídas: Relação com a Organização e o Trabalho; Situação e Natureza do Trabalho na Empresa; Dados Pessoais; e Dados Funcionais.

5.2 Tratamento dos dados

Os questionários recebidos foram preparados e tratados estatisticamente por meio do Statistic Analysis System (SAS). A avaliação da influência das variáveis pessoais e funcionais nas dimensões do comprometimento (cinco escores) foi realizada utilizando-se o Teste de Kruskal-Wallis, que tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes em relação a uma medida de interesse. As relações entre os escores de comprometimento foram avaliadas pela correlação de Pearson e a comparação entre os escores de comprometimento foi realizada por meio do teste de Friedman. A metodologia de *Análise de Conglomerados (cluster)* foi utilizada para a determinação de perfis diferenciados dos funcionários quanto ao grau de comprometimento organizacional e com a carreira. Todos os resultados foram considerados significativos para uma probabilidade de significância inferior a 5% ($p < 0,05$), tendo, portanto, pelo menos 95% de confiança nas conclusões apresentadas.

6. Resultados da pesquisa

6.1 Análise das características pessoais e funcionais

A análise das características pessoais e funcionais dos respondentes revelou que a maioria é do sexo masculino, situa-se na faixa etária de 41 a 50 anos, é constituída de casados e com

filhos, tem tempo de empresa entre 21 e 25 anos e tempo na função entre 2 e 5 anos, possui cursos de pós-graduação e apresenta nível salarial entre 20 e 30 salários mínimos.

6.2 Situação e natureza do trabalho

Em relação à situação e à natureza do trabalho, a maioria afirma que o grau de controle exercido pela empresa é flexível, que seus cargos são muito necessários no contexto do trabalho e que, em termos de estabilidade no emprego, a empresa é segura. As atividades de treinamento e desenvolvimento são consideradas, predominantemente, “muitíssimo importante” para o desempenho profissional. Com respeito ao salário, a maioria o tem como indispensável para a sua sobrevivência, considera-o justo em relação às atividades exercidas na empresa e equivalente quando comparado com o de outros profissionais em posição similar na empresa e, também, com o de outros profissionais do mercado. A maioria afirma, ainda, ter grande conhecimento sobre a vida financeira da empresa e que possui autonomia e autoridade nas suas decisões. Mais de 90% dos respondentes de cada um dos quatro níveis funcionais sentem-se “Satisfeitos” ou “Extremamente Satisfeitos” com a empresa.

6.3 Análise dos graus de comprometimento

A “Análise de conglomerados” dos dois focos (*organização e carreira*) mostrou três grupos distintos de empregados, de acordo com seu grau de comprometimento: a) alto grau de comprometimento, simultaneamente, com a organização e a carreira; b) moderado grau de comprometimento com a organização e, simultaneamente, baixo grau de comprometimento com a carreira; e c) baixo grau de comprometimento com a organização e, simultaneamente, moderado grau de comprometimento com a carreira. Os escores médios de cada um dos três grupos em relação a cada um dos dois focos pesquisados estão mostrados na Tabela 2.

Escore	Cluster	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
CO	Baixo	2,7	4,2	3,9	3,8	0,4
	Moderado	3,6	5,0	4,3	4,3	0,4
	Alto	4,0	5,0	4,7	4,7	0,2
CC	Baixo	2,0	3,7	3,4	3,3	0,4
	Moderado	2,6	5,0	3,9	3,8	0,4
	Alto	3,9	5,0	4,3	4,4	0,4

Nota: Os escores podem variar de 1 a 5

Legenda: CO - Comprometimento organizacional ; CC - Comprometimento com a carreira

Tabela 2: Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento para os focos: organização e carreira

O grau de comprometimento com a *organização* e com a *carreira*, que avalia os aspectos estudados para o total da população pesquisada, é indicado no Gráfico 1. Constatou-se que 52,6% dos empregados participantes da pesquisa apresentam Alto grau de comprometimento simultaneamente aos focos organização e carreira; 35,1%, grau de comprometimento simultaneamente Moderado em relação à organização e Baixo em relação à carreira; e 12,3%, grau de comprometimento simultaneamente Baixo em relação à organização e Moderado em relação à carreira.

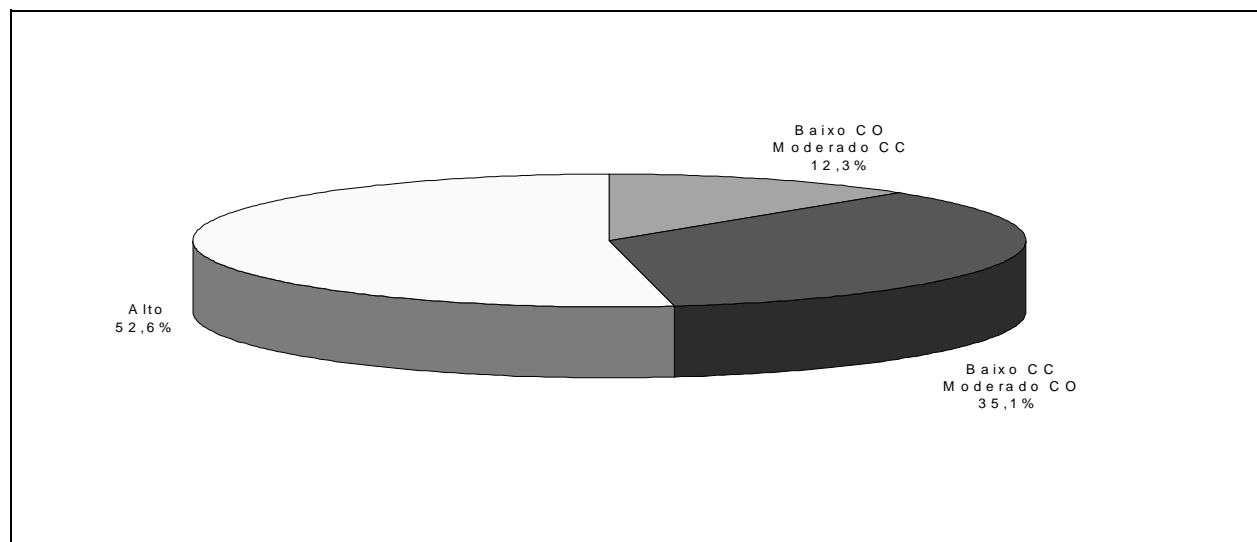


Gráfico 1: Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados (total da população pesquisada), para os dois focos.

A participação percentual de cada um dos quatro níveis funcionais ficou assim: a) para o comprometimento organizacional, grau de Moderado para Alto para 85,7% dos gerentes gerais, 93,8% dos gerentes de divisão, 100% dos gerentes de seção e 83,8% dos especialistas; e b) para o comprometimento com a carreira, grau de Moderado para Alto para 71,4% dos gerentes gerais, 81,3% dos gerentes de divisão, 80,6% dos gerentes de seção e 58,1% dos especialistas.

A “Análise de conglomerados” dos três componentes (*afetivo, instrumental e normativo*) também mostrou três grupos distintos de empregados, de acordo com seu grau de comprometimento: a) alto; b) moderado; e c) baixo. Os escores médios de cada um dos três grupos em relação a cada um dos três componentes pesquisados estão mostrados na Tabela 3.

Escores	Cluster	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
CA	Baixo	2,8	4,4	3,6	3,5	0,4
	Moderado	3,4	5,0	4,2	4,3	0,4
	Alto	3,6	5,0	4,6	4,6	0,4
CI	Baixo	2,0	3,8	2,8	2,7	0,4
	Moderado	2,0	3,8	3,0	2,9	0,3
	Alto	3,2	4,6	3,6	3,7	0,3
CN	Baixo	1,4	3,1	2,9	2,7	0,4
	Moderado	2,9	4,4	3,4	3,5	0,4
	Alto	2,9	4,9	4,0	3,9	0,4

Nota – Os escores podem variar de 1 a 5

Legenda: CA – comprometimento afetivo; CI – comprometimento instrumental; CN – comprometimento normativo

Tabela 3: Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento para os componentes: afetivo, instrumental e normativo

Para os componentes afetivo, instrumental e normativo, a participação percentual de cada um dos quatro níveis funcionais nos três grupos (alto, moderado e baixo) identificados ficou assim: a) para o grau de comprometimento Alto: 26,8% dos gerentes gerais, 75% dos gerentes de divisão, 54,8% dos gerentes de seção e 41% dos especialistas; b) para o grau de

comprometimento Moderado: 71,4% dos gerentes gerais, 25% dos gerentes de divisão, 45,2% dos gerentes de seção e 39,3% dos especialistas; c) para o grau de comprometimento Baixo: somente aparecem os especialistas com 19,7%.

As medidas descritivas e comparativas entre os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental mostraram para todos os quatro níveis funcionais que o comprometimento afetivo apresenta-se em maior grau, vindo em segundo lugar o comprometimento normativo e em terceiro e último lugar, o comprometimento instrumental.

7. Conclusões

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem dos múltiplos comprometimentos para verificar o grau de comprometimento de dois grupos de trabalhadores – gerentes e profissionais de nível superior – de uma grande empresa siderúrgica, divididos em quatro categorias funcionais: gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e especialistas.

O objetivo fundamental consistiu em apurar e comparar o grau de comprometimento dessas quatro categorias funcionais, considerando os focos na organização e na carreira e os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento organizacional.

Os resultados encontrados confirmaram o que tem sido mostrado pela maior parte dos pesquisadores que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira podem existir de modo harmônico na forma de um duplo vínculo.

Pelas respostas obtidas nas questões referentes à situação e natureza do trabalho, as estratégias de recursos humanos adotadas pela empresa, têm sido percebidas como positivas na população pesquisada – a maioria considera o salário justo em relação às atividades exercidas na empresa e equivalente quando comparado com o de outros profissionais em posição similar na empresa e, também, com o de outros profissionais do mercado; considera que possui autonomia e autoridade nas suas decisões; que seus cargos são muito necessários no contexto do trabalho; que as atividades de treinamento e desenvolvimento são, predominantemente, “muitíssimo importante” para o desempenho profissional; e sentem-se “satisfeitos” ou “extremamente satisfeitos” com a empresa – o que pode explicar o grau de comprometimento, tanto com a organização quanto com a carreira, como apurado pela pesquisa.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, A. J.; MARQUES, M. A; Alves, N. Carreiras Profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? In: *IV Congresso Português de Sociologia*, 17-19 de Abril de 2000, Coimbra.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da Modernidade: Política de Recursos Humanos influenciando Múltiplos Comprometimentos. In: *XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu (PR) 1999.
- BARTOL, K.M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821, 1979.
- BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Brasília. UnB, 1994.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo 33 (3): 52-64. 1993.
- BASTOS, A.V.B.; CORREA, N.C.N. e LIRA, S.B. Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: *ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.
- BLAU, G.J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288. 1985.

- CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade? (I) *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75, Nov. / Dez. 1995.
- GAERTNER, K.N. & NOLLEN, S.D., Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42,75 - 991, 1989.
- HALL, D.T. A theoretical model of career sub identity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.6, p. 50-76, 1971.
- HUNT, Shelby D. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc., 2002.
- LACHMAN, R. e ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitment and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243, 1986.
- LEE, K.; CARSWELL, J.J. e ALLEN, N. A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person and Work – Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, Nº 5, 799-811, 2000.
- MEDEIROS, C.A.F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFBA, 1997.
- MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1997.
- MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. v.1, nº 1 61-89, 1991.
- MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. v. 69, n.3, p. 372-378, 1984.
- MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. e PORTER, L.W. *Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. e PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247, 1979.
- OGILVIE, J.R. The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11, 335-359, 1986.
- O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499, 1986.
- PFEFFER, J. e VEIGA, JOHN F. Putting people first for organizational success. *Academy Management Executive*, v. 18, n.2, 1999.
- PORTER, M.E. e MONTGOMERY, C.A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1998.
- SEKIOU, L. et al. *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. De Boeck Université, Management, 1993
- THORTON, R. Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, 15, 417-426, 1970.
- WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428, 1982.
- WEINER, Y. e VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, p.295-306, 1990.