



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO/DOCTORADO**

DHEBORA BELEM VARELA SAMPAIO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
AS IMPLICAÇÕES SOBRE O COMPROMETIMENTO
E A CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Rio de Janeiro
Abril / 2004

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
SOCIAL
CURSO DE MESTRADO/DOCTORADO**

DHEBORA BELEM VARELA SAMPAIO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
AS IMPLICAÇÕES SOBRE O COMPROMETIMENTO
E A CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação/Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre/Doutor em Psicologia Social.
Orientador: Prof. Dr. Wilson Moura

Rio de Janeiro
Abril, 2004

Agradecimentos

Felizmente posso afirmar que tenho muito a agradecer, e isto reflete o fato de que muitos me apoiaram nesta jornada. Este apoio foi fundamental, sem o qual, não seria possível estar agora concluindo este trabalho.

Tenho que citar alguém em primeiro lugar, mas na verdade, todos aqui mencionados tiveram uma inestimável importância neste processo.

Agradeço a todos os professores do Centro de Pós Graduação em Psicologia Social da UERJ, em especial, ao meu orientador Professor Wilson Moura, Professora Cintia Clark, e Professor Celso Sá.

Aos amigos que fiz durante o curso, em especial a Márcia Batista, Márcio Dantas e Marisa de Paula, companheiros de caminhada com os quais muito pude compartilhar informações, conhecimentos e sentimentos. Sem dúvida formamos realmente uma equipe bastante unida. Não poderia esquecer de Virgínia Drumond, que sempre contribuiu com muitas sugestões em minhas apresentações de trabalhos.

Agradeço, também, à organização que abriu suas portas para realização deste estudo, em especial à preciosa atenção e colaboração de Emilene Rocha, bem como, à todos os participantes voluntários da pesquisa.

Minha mãe Sonia, que com muito carinho me apoiou de todas as formas possíveis e cujo amor que sempre me dedicou não pode ser expresso nem agradecido com palavras. Meu marido e a minha querida filha Julia, que suportaram meus momentos de cansaço e de pouca atenção, e neste sentido, tiveram tolerância e compreensão. Meu pai, meu padastro e meus familiares Sueli, Wilson, Joana e a amiga Vera Lúcia que mesmo à distância sempre me acompanharam.

À todos os amigos que estiveram ao meu lado : Miralda, Viviane, Valéria, Regina, Amélia, Ivana e Cláudia, que tenho certeza, sempre inclui meu nome em suas orações.

Aos companheiros Ainda, Larissa, Mônica, Helenita, Márcia Cardoso, Guido, Márcia Gama, Gisele e Hugo, que adquiri na reta final do curso, mas

muito me apoiaram, e à Glória Maria que como líder de minha equipe sempre soube compreender a importância desta empreitada.

Neste momento sempre surge o receio de esquecer de citar alguém, e sinceramente espero que isto não tenha ocorrido, pois todas as contribuições foram muito valiosas para mim.

Por fim, o agradecimento mais importante à Deus que me deu forças, saúde e condições para estar neste momento agradecendo.

Resumo

Neste estudo foram verificadas as implicações da gestão por competências nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e no comprometimento organizacional. Buscamos verificar até que ponto os modelos de gestão de pessoas baseados em competências podem influenciar positiva ou negativamente os CCO e o comprometimento, ou seja, até que ponto estas práticas funcionam como um elemento que estimula ou auxilia na desintegração, reduzindo a adoção dos comportamentos de cidadania organizacional e também o comprometimento com a organização. A pesquisa foi realizada em uma organização multinacional fabricante de produtos óticos, que utiliza os modelos de gestão baseados em competências para seleção, avaliação e remuneração variável de seus funcionários há três anos. Para investigação do comprometimento organizacional adotamos como referencial o Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen. Para a investigação dos comportamentos de cidadania organizacional utilizamos como referência as quatro dimensões encontradas a partir dos estudos de Armênio Rego e seus colaboradores. A metodologia adotada combinou métodos quantitativos e qualitativos. Nos levantamentos quantitativos usamos a escala para mensurar o comprometimento desenvolvida por Meyer Allen e Smith, traduzida e validada para o contexto brasileiro por Medeiros, e a escala de comportamentos de cidadania organizacional desenvolvida por Armênio Rego e colaboradores. Os resultados alcançados indicam que a população estudada apresenta um grau satisfatório de comprometimento global, com maior presença da dimensão afetiva. Com relação aos CCO, os mesmos também encontram-se presentes em um grau adequado nesta amostra com maior destaque nas dimensões harmonia interpessoal e iniciativa. Dentre as conclusões obtidas a partir do estudo, destacamos que os resultados indicam a existência de variáveis organizacionais que parecem estar contribuindo para neutralizar a competição e o individualismo, por vezes potencializado pelas práticas de gestão baseadas em competências.

Abstract

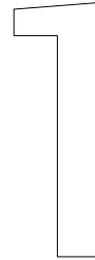
In this study were verified the implications of the management by competence on the organizational citizenship behaviour (OCB) and in the organizational commitment. We sought to verify up to what extend the models of personnel management based on competence may influence the OCB and the commitment negatively or positively, which means to what extend do these practices work as an element that stimulates or aids on the disintegration reducing the adoption of the organizational citizenship behaviour and also the commitment with the organization. The research was carried out in a multinational organization that manufactures optical products, which uses the model based on competences for selection, evaluation and variable salary of its employees for the last three years. For the investigation of the organizational commitment, we adopted the three-component model of Meyer and Allen as a reference. For the investigation of the organizational citizenship behaviour, we used the four dimensions found in the studies of Armenio Rego and his collaborators. The methodology adopted combined quantitative and qualitative methods. In the qualitative research we used the scale to measure the commitment developed by Meyer, Allen and Smith, translated and validated to the Brazilian context by Medeiros and the scale of organizational citizenship behaviour developed by Armenio Rego and his collaborators. The results reached indicated that the population investigated show a satisfactory degree of global commitment, with a bigger presence of the affectionate dimension. As for the OCBs, they are also present in an appropriate level in this sample focusing more on the dimensions of interpersonal harmony and initiative. Among the conclusions resulted from the studies, we emphasize that the results indicate the existence of organizational variables, which seem to account for the neutralization of competition and individualism sometimes intensified by the management practices based on competences.

Sumário

1	Introdução.....	9
2	Fundamentação Teórica	15
	2.1 As Sociedades Industrial e Pós Industrial.....	15
	2.2 A Gestão por Competências.....	25
	2.3 O Comprometimento	39
	2.4 Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	56
	2.5 Algumas Considerações.....	63
3	Objetivos.....	66
4	Metodologia	68
	4.1 O Campo Organizacional	68
	4.2 Levantamentos Quantitativos	72
	4.3 Levantamentos Qualitativos	75
5	Resultados.....	77
	5.1 Caracterização da População Respondente.....	77
	5.2 Resultados Gestão de Pessoas.....	79
	5.3 Resultados Quantitativos Comprometimento Organizacional	88
	5.4 Análise Qualitativa Comprimento Organizacional.....	99
	5.5 Resultados Quantitativos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	105
	5.6 Resultados Qualitativos Comportamento de Cidadania Organizacional	110
	5.7 Algumas Considerações.....	112
6	Conclusão.....	114
7	Referências.....	119
8	Apêndices	138
	8.1 Apêndice A Levantamento dos Dados Quantitativos	138
	8.2 Apêndice B Roteiro para Entrevista.....	140
	8.3 Apêndice C Resultados Qualitativos.....	141
	8.4 Apêndice D Tabulação de Resultados	159
	8.5 Apêndice E Procedimentos Estatísticos	164

Lista de Ilustrações

Quadro 1: Modelo de Competências de McClelland e colaboradores	37
Quadro 2: Algumas abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional - <i>Fonte: Bastos, 1994</i>	41
Gráfico 1: Estado Civil.....	78
Gráfico 2: Sexo	78
Gráfico 3: Tempo de Empresa.....	78
Gráfico 4: Escolaridade	78
Gráfico 5: Faixa Etária	78
Gráfico 6: Faixa Salarial.....	78
Gráfico 7: Comprometimento Global	92
Gráfico 8: Percentual Comprometimento Global por Faixas	93
Gráfico 9: Funcionários com mais de quatro anos de empresa	94
Gráfico 10: Funcionários com três a quatro anos de empresa	94
Gráfico 11: Funcionários com dois a três anos de empresa.....	94
Gráfico 12: Funcionários com um a dois anos de empresa.....	94
Gráfico 13: Funcionários com menos de um ano de empresa	94
Gráfico 14: Funcionários com faixa salarial entre 2 e 3 mil reais	95
Gráfico 15: Funcionários com faixa salarial superior a 3 mil reais	95
Gráfico 16: Funcionários com faixa salarial entre 1 e 2 mil reais	95
Gráfico 17: Funcionários com faixa salarial inferior a mil reais	95
Gráfico 18: Médias por Dimensão	106
Gráfico 19: Freqüência de Respostas Dimensão Harmonia.....	107
Gráfico 20: Freqüência de Respostas Dimensão Iniciativa	108
Gráfico 21: Freqüência de Resposta na Dimensão Conscienciosidade	108
Gráfico 22: Freqüência de Resposta Dimensão Identificação com a Organização	109



Introdução

No mundo da tecnologia e da informação, um mundo cada vez mais veloz, a palavra de ordem é globalização. A competição torna-se maior, e desta forma, as organizações buscam cada vez mais alternativas para superar a concorrência.

Novas tendências e modelos para administrar surgiram, prometendo a tão necessária eficiência e eficácia organizacional, em outras palavras, reduzir despesas e aumentar lucro.

Nessa busca constante por novos modelos, muitas “receitas” surgiram e transformaram-se em modismos. Assim, as organizações têm experimentado uma série de programas administrativos, tais como: Total Quality Control - TQC, Total Quality Management - TQM, Normas de Qualidade – ISO 9000, Reengenharia, Downsizing, entre outros, objetivando otimizar os seus resultados (FISHER; FLEURY apud CHANG, 1999).

Principalmente na década de 90, as organizações tentaram tornar suas estruturas mais enxutas, mais ágeis, mais eficientes, tudo isso com custos menores.

A palavra de ordem era a inovação: inovação de idéias, de estratégias, de tecnologia e de processos. As organizações desejavam profissionais atualizados, criativos e com grande energia, para trazer “sangue novo” para as empresas.

Uma mudança de valores começou a acontecer. Aquele profissional ao estilo “prata da casa” começou a ser visto como acomodado, desatualizado, ultrapassado.

As empresas reduziram e renovaram o seu quadro substituindo profissionais antigos por outros vindos do mercado. Funções e profissões foram extintas, por terem tornado-se obsoletas, em função de mudanças tecnológicas, ou pelo efeito da reengenharia que redesenhou diversos processos.

As exigências externas foram internalizadas e os profissionais passaram a ter que oferecer um “algo a mais” para manterem-se vivos no Mercado. Surgiu o conceito de empregabilidade.

As pessoas têm que ser empregáveis. Se alguém possui como escolaridade o nível médio, passa a ser necessário o curso superior, e este também já não é garantia de emprego, é preciso um curso de pós – graduação, e assim por diante.

Como cada um passou a ser responsável por sua carreira, os profissionais passaram a buscar organizações que oferecessem melhores condições de desenvolvimento. Os chamados “campeões” começaram a ser disputados por caçadores de talentos com ofertas irrecusáveis. Enquanto isso, “os pobres mortais” continuam lutando para sobreviver nas organizações.

As organizações modernas, ágeis e inovadoras começaram contudo, a perceber os efeitos indesejáveis destas práticas. Se por um lado, realmente conseguiram reduzir custos, criar novos produtos ou serviços tornando-se mais competitivas, por outro lado, toda a instabilidade do mercado parece ter penetrado no ambiente organizacional, criando um clima interno de insegurança e de grande competição.

Desta forma, alguns destes reflexos podem ser destacados: grande rotatividade de pessoal, baixo nível de comprometimento dos funcionários com a organização, dificuldades no trabalho em equipe e baixos níveis de cooperação e colaboração.

As organizações vivem hoje um grande paradoxo. Para competir no Mercado necessitam de uma grande coesão interna, porém como conseguir este alto nível de coesão interna, se as pessoas estão preocupadas em manter-se empregáveis? Se os espaços são cada vez mais disputados? Se o

nível de exigência sobre os profissionais é crescente? Se metas cada vez mais desafiadoras são impostas?

Sobra tempo para colaborar com o outro? Para ajudar? Para atuar em equipe? Para pensar nos objetivos globais? Basta dizer durante um curso no final de semana que todos devem ser uma equipe e contribuir para as metas do grupo e da organização?

O comprometimento organizacional passou a ser um assunto de grande interesse. Assim, surge uma importante questão: Como fazer com que as pessoas se envolvam realmente com a organização engajando-se no alcance dos objetivos, metas e do sucesso organizacional?

Como assinala Dessler (1996) em uma de suas obras:

No ambiente de negócios atual, em que as mudanças acontecem em ritmo acelerado, o futuro pertence aos administradores mais bem sucedidos em lidar com a mudança, mas, para fazê-lo, é preciso que haja comprometimento por parte dos funcionários. As empresas que aparecem neste livro - Delta, Toyota, Bem & Jerry's e outras - têm sobrevivido e a maioria prosperado: em parte porque seus gerentes sabem que, em um mundo de rápidas transformações, a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva.

Surge ainda outro aspecto importante: Por que mesmo empresas que oferecem, aparentemente, boas condições de trabalho (boa remuneração, benefícios etc.) muitas vezes preocupam-se com o baixo comprometimento de seus funcionários?

Esta questão é assinalado por McGregor (1992): "Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo".

Assim, surge a pergunta: O que leva funcionários a serem comprometidos ou descomprometidos com uma organização? Quais são os fatores e práticas que implicam no comprometimento ou contribuem para ausência dele?

Não é preciso um olhar muito atento no cotidiano das organizações para perceber que há algo errado. Apesar das promessas otimistas

contidas nos diversos modelos de gestão, muitas pesquisas têm mostrado efeitos danosos nas pessoas dentro dos ambientes de trabalho: insegurança, medo, angústia, alienação, humilhação, sensação de impotência. Por que modelos de gestão que prometem o envolvimento de empregados cada vez mais felizes e participativos com os objetivos organizacionais têm produzido tais efeitos? (AMARO, 2003)

Quando a maioria dos funcionários ingressavam, ainda jovens, em uma organização e lá aprendiam, se desenvolviam, construíam uma carreira e se aposentavam, eles participavam da sua história e sentiam-se parte dela, havia um grande vínculo entre eles e a organização.

Agora, como conseguir este envolvimento diante da ruptura destes vínculos? A redução de níveis hierárquicos e reestruturações organizacionais, antecedentes do comprometimento, transformam-se em fator negativo ao próprio comprometimento se usado em excesso: “

Esses downsizings e reestruturações tenham ferido, talvez fatalmente, o próprio conceito de comprometimento do funcionário e/ou a lealdade às suas empresas. A mensagem resultante de diretores executivos é que se a empresa estiver livre para demitir seus gerentes e fizer o downsizing ao seu bel-prazer, não poderá mais esperar os mesmos níveis de comprometimento, envolvimento e interesse de seus funcionários. (idem)

Segundo Rego (2002) “as organizações só funcionam eficazmente se as pessoas que nelas trabalham se dispuserem a fazer algo mais do que aquilo que está prescrito para os seus cargos.” Ou seja, se as pessoas tiverem ações espontâneas, não obrigatórias e que não garantam nenhum tipo de recompensa, que no entanto contribuam para a eficácia organizacional.

Estes comportamentos são normalmente denominados de comportamentos extra-papel e seu estudo também vêm despertando grande interesse no âmbito do comportamento organizacional, sendo fortemente relacionado ao comprometimento com a organização.

Dentre os comportamentos extra-papel mais conhecidos e pesquisados estão os Comportamentos Pró-Sociais e os CCO (Comportamentos de Cidadania Organizacional). Sendo o primeiro mais voltado a promover o bem-estar de um indivíduo, grupo ou organização enquanto o segundo deve agregar valor e promover a eficácia organizacional.

Para competir externamente as organizações necessitam de um alto grau de coesão interna, muito característica de ambientes ricos e comportamentos de cidadania organizacional. Mas, o que fazer para estimular esses comportamentos?

Ao indagarmos como estimular o comprometimento e os comportamentos de cidadania, na verdade perguntamos: como as organizações devem lidar com as pessoas?

Em função de todas as transformações ocorridas no mundo empresarial destacadas anteriormente, novas práticas e estratégias de gestão de pessoas começaram a ser adotadas.

Atualmente uma das práticas de gestão de pessoas muito utilizada é a Gestão por Competências: uma forma de gestão baseada na capacidade das pessoas de agregarem valor para a empresa. O foco passa a ser o conjunto de habilidades necessárias ao negócio da organização. Ser “competente” não é apenas, dentro desta perspectiva, saber fazer algo muito bem. Mais do que isto, é possuir um rol de características traçadas como fundamentais para a organização e utilizá-las.

Os sistemas baseados em competência, buscam selecionar, avaliar e remunerar as pessoas, não mais em função do cargo ou das atividades que elas desempenham, mas pelas características individuais que ela possuem e por sua capacidade de agregar valor à empresa.

Uma vez que os modelos de avaliação e remuneração por competências normalmente são individuais, destacamos o seguinte problema: Pode um sistema baseado em competências individuais estimular os CCO?

Dentro do cenário atual, onde existe uma maior competitividade entre os profissionais, onde impera uma espécie de darwinismo social, onde só os “melhores” sobrevivem, as oportunidades dentro das organizações tornam-se mais raras, os profissionais devem o tempo todo oferecer o máximo de si para que continuem sendo “empregáveis”. Se são avaliados por competências individuais, para sobreviver na organização devem afirmar sua competência, atingir metas, superar limites. Existe espaço para comportamentos que beneficiem outras pessoas que não o próprio ator?

Até que ponto a competência almejada como princípio básico de gestão não apresenta seqüelas e efeitos contrários aos desejados, como por exemplo, o descompromisso com o coletivo?

Mowday (1998) afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de RH ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações.

Para Meyer e Smith (2000 apud MEDEIROS, 2003), o impacto potencial da gestão de pessoal no comprometimento tem recebido menos destaque do que o merecido, por parte da pesquisa da área.

Em função dos elementos aqui apresentados, selecionamos estudar as implicações da gestão por competências nos comportamentos de cidadania organizacional e no comprometimento.

Buscaremos verificar até que ponto os modelos de gestão de pessoas baseados em competências podem influenciar positiva ou negativamente os CCO e o comprometimento, ou seja, até que ponto estas práticas funcionam como um elemento que estimula ou auxilia na desintegração reduzindo a adoção dos comportamentos de cidadania organizacional e também o comprometimento com a organização.

Desta forma, buscaremos contribuir para uma melhor compreensão destas questões aqui apontadas, oferecendo elementos que auxiliem profissionais e organizações neste grande desafio.

2

Fundamentação Teórica

2.1

As Sociedades Industrial e Pós Industrial

A primeira fase produtiva vivida pela humanidade teve uma duração longa e terminou há mais ou menos 200 anos. Seu principal foco estava na atividade rural e na produção artesanal. A partir da segunda metade do século XVIII, assistimos à passagem da sociedade rural para a sociedade industrial.

A sociedade industrial estava centrada na produção em série de bens materiais, desta forma, houve um deslocamento do poder que passou das mãos dos proprietários rurais para os proprietários das indústrias.

Com a explosão da Revolução Industrial no século XVIII, o desenvolvimento do capitalismo tem o seu ápice, com o modo de produção marcado pelo rompimento entre trabalho e conhecimento.

A sociedade industrial teve o seu apogeu entre os anos 30 e 60, período chamado de 'época de ouro', e começou a ter o seu declínio a partir da década de 70.

Segundo Rocha as principais características da sociedade industrial são:

- A Empresa Industrial Capitalista - cujo paradigma é a fábrica, que se caracteriza por ser instituição separada da unidade produtiva familiar.
- Trabalhador (manual) assalariado - que detém somente a sua força de trabalho, e pode vendê-la como mercadoria no mercado.
- Mercado de Trabalho - local onde capitalista e trabalhador se encontram para, respectivamente, comprar e vender a mercadoria força de trabalho.
- Ética do Trabalho - serve de base justificadora de uma moral, não apenas da necessidade e do dever de trabalhar, mas toda uma teia de relações que mobiliza as instituições da sociedade.

Assim, como bem frisou Daniel Bell (apud ROCHA, 2000), a sociedade industrial traz a noção de uma forma de organização social onde o trabalho ocupa lugar central na vida dos indivíduos.

O trabalho industrial ou fabril se tornou o princípio organizador fundamental das relações sociais e o principal meio pelo qual os indivíduos garantiam sua existência e identidade social, através do exercício de uma profissão.

A sociedade industrial possibilitou um grande crescimento mundial da economia, verificado a partir do desenvolvimento do modelo de produção em massa de Henry Ford e de Taylor, que se espalhou para as indústrias do mundo.

No entanto, este modelo começaria a entrar em declínio. Na década de setenta algumas mudanças começaram a ser observadas, e estas transformações iriam desenhar o cenário que contextualizou os anos oitenta, destacando:

- O esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista;
- Início de uma nova fase do processo de internacionalização do capital;
- Acirrada concorrência intercapitalista, com tendência crescente à concentração de capitais devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;
- Desregulamentação dos mercados e da força de trabalho, resultantes da crise da organização assalariada do trabalho e do contrato social.

Em resposta, foram empreendidas uma série de reestruturações no próprio processo produtivo expressas pela constituição de novas formas de

produção mais flexíveis, pela aplicação de uma série de inovações científico-tecnológica aos processos produtivos, e por novos modelos de gerenciamento, de organização do trabalho e do saber dos trabalhadores.

Dentro desta realidade, novas idéias e práticas passaram a ser incorporadas ao dia-a-dia das organizações. Ainda na década de 80 a grande preocupação com a qualidade e produtividade fez com que muitas organizações adotassem práticas inspiradas nos modelos europeus, baseados em grupos semi-autônomos e nas práticas adotadas pela indústria automobilística japonesa (ZARIFIAN, 2001). Assim, tornou-se cada vez mais necessário a busca de novas estratégias organizacionais e o definitivo alinhamento das políticas de recursos humanos a estas estratégias.

A necessidade de aumento das forças produtivas levou ao desenvolvimento de uma tecnologia que pôde produzir em velocidade nunca antes imaginada, como conseqüência principalmente da tecnologia da informática e da robótica, que superou os processos de trabalho tayloriano e fordiano, onde o ritmo de trabalho dos operários era determinante do ritmo de produção e do rendimento obtido.

Na década de 90, o crescimento da globalização contribuiu para um crescente aumento da competitividade. Sobre as mudanças que atravessamos na atualidade, ressaltamos as considerações de Prahalad (1999), que pontua oito mudanças fundamentais que exigiram das organizações uma reavaliação de suas políticas de gestão e estratégias para alcançar diferencial competitivo:

- Globalização - abandono da economia planejada para a adoção de alternativas de uma economia de mercado. Como conseqüência surgem novas oportunidades para as empresas, porém a expansão global produz assimetrias regionais nos padrões de crescimento
- Desregulamentação e privatização - esta tendência parece não ter fim. Tem ocorrido um número significativo de “desverticalizações” nos diversos setores de atividades. As implicações disto para as empresas são: a maioria das empresas locais, vai se tornar regional, nacional e internacional; a microeconomia mudará significativamente, o aumento do desemprego deve ser expressivo.

- Volatilidade - praticamente todos os setores estão sentindo na pele a necessidade de aumentar ou diminuir a produção e de reduzir significativamente o tempo de produção dos produtos. Isto cada vez está forçando mais as empresas a criar “fábricas flexíveis”, que possam atender diversas unidades de negócio.
- Convergência - a convergência de várias tecnologias representa uma importante mudança. “Heranças intelectuais muito distintas terão de ser administradas e integradas com perfeição”.
- Fronteiras tênues entre os setores - Muitas das fronteiras tradicionais entre os setores estão desaparecendo. Essas fronteiras difusas indicam que não existem correntes claramente identificáveis e as empresas selecionarão as novas oportunidades a partir de perspectivas próprias. As ferramentas analíticas tradicionais que as companhias utilizam para determinar em que momento do processo se cria valor podem não ser adequadas a esse novo ambiente emergente.
- Padrões - Novos setores produzem novos padrões para acompanhar a evolução do mercado. Entre os vários fenômenos interessantes criados por estas mudanças podemos ver: colaboração entre concorrentes para estabelecer padrões; a coexistência de diversos padrões em um setor durante certo período; a concorrência “interaliança” para estabelecimento de padrões.
- Fim da intermediação - a distância entre o produtor e o usuário final está diminuindo.
- Consciência ecológica - as empresas mudarão de uma perspectiva orientada para o mero cumprimento da lei para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.

A nova sociedade, que hoje começa a se delinear, é fruto direto da revolução na base técnica da produção decorrente da informatização, microprocessamento, biotecnologia e tecnologia informacional, porque a nova capacidade tecnológica libertada é conjugada à nova expansão do capitalismo internacional, onde as fronteiras nacionais pouco significam

dentro do mercado mundial, cada vez mais dominado pelas regras do sistema financeiro internacional.

Esta nova sociedade que vem substituir a sociedade industrial, a chamada sociedade pós industrial, funda-se sobre a existência de uma economia global que se organiza com altos padrões de produtividade e que torna caríssima a criação de novos postos de trabalho pela radical revolução tecnológica produzida pelo homem.

As características industriais como, padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização perdem força para a flexibilização, a simultaneidade, a dispersão, o pequeno/enxuto, a descentralização/concentração e a globalização (PORCARO, 2001).

Tabela 1: Paradigma Industrial X Paradigma do Conhecimento - Fonte: Cavalcanti e Gomes, 1996

Atributos	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Modelo de produção	Economia de Escala	Flexível
Pessoas	Mão de obra especializada	Polivalente e empreendedor
Tempo	Grandes tempos de resposta	Tempo real
Espaço	Limitado e definido	Ilimitado e indefinido
Massa	Tangível	Intangível

As mudanças assinaladas, que se iniciaram nos anos 70 e se aceleraram nos 80, provocaram a quebra de muitas convenções que marcaram a sociedade industrial. Elas trouxeram o desaparecimento de regulamentações econômico-sociais, a reestruturação das formas organizacionais do pós-guerra, além de uma maior incerteza em relação ao futuro e um enfraquecimento de solidariedade e de interesses constituídos.

Em outras palavras, ocorre o dismantelamento da configuração social anterior, de práticas e de instituições sociais organizadas e coesas.

É importante destacar-se que, na época do pleno emprego, do boom do capitalismo industrial nos países centrais, as taxas de desemprego eram muito baixas, pois alcançavam pouco mais de 1, 5% na Europa da década de 60, e 1, 3% no Japão (HOBSBAW, 1995).

Como o desenvolvimento tecnológico está sendo mais rápido do que a modificação das condições de formação da classe operária, surge o chamado desemprego tecnológico, como consequência da necessidade de meios para

economizar o uso de mão de obra, superando o ritmo com o qual esta poderia ser ocupada na sociedade industrial.

Assim caracteriza-se esta nova sociedade, por ter base de produção de altíssima tecnologia. A manufatura característica da sociedade industrial já não é relevante, pois o trabalho é desenvolvido em unidades de produção com o uso de pouca mão de obra operária, em que o processo produtivo é todo realizado por robôs e computadores, e o controle da produção é feito por poucos trabalhadores altamente especializados.

Embora esta nova sociedade ainda esteja se formando e em evolução, alguns traços essenciais podem ser identificados (CASTELLS, 1999):

- A passagem da produção de bens para a economia de serviços;
- A preeminência da classe dos profissionais e técnicos do conhecimento;
- O caráter central do saber, gerador da inovação e das idéias diretivas nas quais a coletividade se inspira;
- A gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia;
- A criação de uma nova tecnologia intelectual;
- O novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo - um modo de desenvolvimento típico das sociedades avançadas, cuja fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de informação e de comunicação de símbolos;
- A relação estrutural da globalização e da informacionalização aos sistemas de redes e à flexibilidade.

A integração cada vez mais radical da ciência com a produção, reforça social e politicamente os proprietários do conhecimento.

Desta forma, a sociedade pós-industrial passa a ser baseada em tecnologia intelectual, informação e conhecimento, com a expansão do setor de serviços, sobretudo pelo incremento de serviços humanos (saúde, educação, serviços sociais) profissionais e técnicos (pesquisa, consultoria, computadores e análise de sistemas), logo, uma grande mudança na natureza do trabalho.

2.1.1

Impacto da sociedade pós-industrial sobre a classe trabalhadora

Se a sociedade industrial trouxe no seu bojo elementos como máquinas e ferramentas, trabalhadores especializados, produção em série, energia, enfim, tudo voltado para a produção de bens materiais, a sociedade pós-industrial consolida-se na experiência organizacional, no investimento em tecnologia de ponta, nos grupos de especialistas, na produção modular, na informação, isto é, na geração de serviços e na produção e transmissão da informação (SANTOS, 1990; ZUFFO, 1997).

Segundo Malin (1994), autores como Machlup, Bell, Galbraith, Drucker, Arrow, Toffler, Tourraine, Naville, Masuda, entre outros, abordam o advento do pós-industrialismo e reconhecem a valorização do conhecimento e da informação na estrutura de poder, na desindustrialização do emprego e no modo de crescimento das nações, o que representa a constatação de

um acentuado deslocamento das forças produtivas do “fazer” para o “saber” originando aumento de produtividade do trabalho causado pela apropriação planejada e sistemática do conhecimento ao fazer, aperfeiçoando ferramentas, processando produtos e criando tecnologias.

O resultado dessas transformações repercute em todas as vertentes da vida social, dentre as quais podemos destacar as seguintes: quantidade de trabalhadores envolvidos num processo de produção, número de horas trabalhadas para gerar determinados produtos e uso de matérias-primas como recurso estratégico, entre outros.

A partir do momento em que se vem afirmando a sociedade pós-industrial, com o conhecimento passando a ser a principal base do desenvolvimento produtivo, e o emprego maciço da informática e microprocessamento no processo produtivo, foi havendo diminuição substancial da fábrica, como local aglutinador da classe operária.

Assim, a classe trabalhadora industrial vem se reduzindo rapidamente há mais de 20 anos, como destaca Genro (1998). Representa, hoje, menos de 17% da força de trabalho nos EUA, 20% na Grã-Bretanha (contra 30% há

dez anos), entre um quarto e um terço nos outros principais países da Europa Ocidental.

O relatório da OCDE de 1998 (CAVALCANTI, 2001) aponta que à uma crescente tendência na procura de profissionais cada vez mais qualificados, no momento em que se consagram a indústria eletrônica e aeroespacial, os serviços de alta tecnologia e a informática como elementos estratégicos da sociedade mundial.

Este mesmo estudo aponta que o desemprego entre pessoas que têm até o segundo grau é de 10.5% em média, caindo para 3, 8% entre os que possuem curso universitário.

Assim surgem os desclassificados da sociedade pós-industrial - A regra da exclusão.

Nas sociedades deste final de século surgem os considerados incluídos - que se valem das vantagens da tecnologia, acumulam informações, riqueza e circulam pela aldeia global, e aqueles que são ou sentem-se excluídos por não terem este mesmo acesso segundo aponta Rocha (2000).

A regra da exclusão apresenta-se de modo inequívoco no que diz respeito a locação de trabalho dentro de emprego formal, identificado pelos cidadãos deste século como sua condição de inserção na sociedade.

De fato, cada vez mais o Emprego Formal, com todas as suas garantias e nos moldes da CLT, torna-se cada vez mais um sonho.

Na reorganização da produção, muitas vezes referida como reengenharia, as empresas vêm modificando profundamente o modo como os negócios são conduzidos: enxuga-se o processo produtivo, reduz-se sobremaneira a folha de pagamento, eliminam-se milhões de empregos e tipos de trabalho/ocupação e achatam-se as tradicionais pirâmides organizacionais.

Não somente trabalhos não-qualificados e semiqualficados são cortados mas outras posições de hierarquia corporativas também estão sofrendo fortes reduções, como as de gerência média, com a compressão de várias funções em um processo único.” (RIFKIN, 1996).

Este mesmo autor aponta para o declínio da força de trabalho global em função da automatização das atividades econômicas, com as empresas, setor

após setor, substituindo o trabalho humano por máquinas programáveis, mudando a natureza do trabalho envolvido e da produção. O autor destaca o setor automobilístico, onde os robôs se tornam cada vez mais uma alternativa para o trabalho humano na linha de montagem.

O setor do aço, que encontra-se ligado à indústria automotiva mais parece um laboratório que uma fábrica conforme Kenney e Florida (apud RIFKIN, 1996):

No centro da fábrica há uma cabine de vidro cheia de computadores e equipamentos eletrônicos que supervisionam e controlam o processo de produção. Nenhum dos homens manuseia diretamente o aço. O processo é quase totalmente automatizado e produz aço laminado a frio em menos de uma hora.

Era comum acreditar que os serviços absorveriam parte significativa das perdas de emprego da indústria. Agora, no entanto, verifica-se que o próprio setor vem se utilizando crescentemente da TI, aumentando produtividade e substituindo trabalhadores em todos os serviços, como bancos, financeiras, seguros, comunicações, comércio, hotelaria e aviação.

O setor bancário, por exemplo, está reduzindo não apenas o número de agências como, também, o de bancários. Os caixas automáticos vêm substituindo muitos caixas humanos: estão disponíveis 24 horas, operam com custos mais reduzidos e realizam um número superior de transações diárias. Além disso outras operações eletrônicas reduzem o tempo gasto pelos atendentes com cada cliente e executam operações simples, como consultas de saldo. A consequência é uma redução considerável no número de funcionários necessários.

Em função destes e outros fatores devemos reconhecer que o emprego industrial, tal como na sociedade industrial, provavelmente não resistirá ao século XXI, conforme assinala Lévy (1996).

Na instituição clássica do trabalho, tal como foi fixada no século XIX, o operário vende sua força de trabalho e recebe um salário em troca. A força de trabalho é um trabalho possível, um potencial já determinado pela organização burocrática da produção. É um potencial, ainda, já que uma hora dada é irremediavelmente perdida. O trabalho assalariado é uma queda de potencial, uma realização, por isso pode ser medido por hora.

Segundo De Masi (1999), o trabalhador contemporâneo tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma

capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variáveis.

Estamos diante de uma grande transformação na forma como o trabalho se apresenta para ser vendido. Na época da escravidão, a mercadoria era o próprio trabalhador, depois, passou a ser a sua hora de trabalho, agora o valor do trabalho humano passa a se concentrar cada vez mais nos atos de criação, no evento, no acontecimento, no novo. Ou como diz Lévy (1996), na concretização de uma virtualidade, e não na realização de um potencial.

O novo emprego tende a ser eventual e a relação do trabalhador assalariado do século XX com o seu patrão tende a ser precária.

Ao tratar da profunda mudança nas qualificações exigidas para o trabalho industrial, Teixeira (1998) observou:

Essa mudança poderia ser sintetizada como perda de importância das habilidades manuais em favor das habilidades cognitivas (leitura e interpretação dos dados formalizados; lógica funcional e sistêmica; abstração; dedução estatística; expressão oral, escrita e visual) e comportamentais (responsabilidade, lealdade e comprometimento; capacidade de argumentação; capacidade para trabalho em equipe; capacidade para iniciativa e autonomia; habilidade para negociação). Essas novas qualificações poderiam ser organizadas em três grandes grupos: novos conhecimentos práticos e teóricos; capacidade de abstração, decisão e comunicação; e qualidades relativas à responsabilidade, atenção e interesse pelo trabalho.

Surge o conceito de empregabilidade que traduz essas exigências de qualificações e tende a tornar-se um senso-comum nas ideologias de formação profissional no capitalismo global. Segundo Gentili (apud ALVES, 2002):

A empregabilidade se incorpora no senso comum como significado que contribui a estruturar, orientar e definir as opções (ou a falta de opções) dos indivíduos no campo educacional e no mercado de trabalho, tornando-se também 'a' referência norteadora, o 'dever ser' dos programas de formação profissional e, inclusive, das próprias políticas educacionais.

O conceito de empregabilidade com suas exigências de novas qualificações para o mundo do trabalho assalariado, representa uma incapacidade em realizar uma hegemonia social ampla, que reflete a crise da promessa integradora (MARCUSE, 1996). Opera com clareza as contradições da mundialização do capital, um sistema mundial de produção de mercadorias

centrado na lógica da financeirização e da “produção enxuta” (uma das características do toyotismo), totalmente avesso às políticas de pleno emprego e gerador de desemprego e exclusão social.

Segundo Forrester (1997), é irônico que um sistema mundial de produção que aboliu a sua capacidade de integrar todos à vida produtiva procure legitimar suas políticas de administração da crise social no mundo do trabalho através de um conceito que supõe ainda a capacidade de ser “empregável” num mundo caracterizado pelo “horror econômico”.

É o conceito de empregabilidade que irá apresentar a nova tradução da teoria do capital humano sob o capitalismo global – a educação ou a aquisição (consumo) de novos saberes, competências e credenciais apenas habilitam o indivíduo para a competição num mercado de trabalho cada vez mais restrito, não garantindo, portanto, sua integração sistêmica plena – e permanente – à vida moderna. Enfim, a mera posse de novas qualificações não garante ao indivíduo um emprego no mundo do trabalho.

É verdade que o complexo de reestruturação produtiva impõe um novo perfil de qualificação no mundo do trabalho e tende a legitimar a própria transformação educacional que está ocorrendo no mundo capitalista.

Contudo, a mundialização do capital impõe uma lógica de exclusão que tende a limitar a capacidade do sistema de produção de mercadorias e integrar os indivíduos numa vida produtiva., assim, mesmo que todos pudessem adquirir as novas qualificações, o sistema orgânico do capital seria incapaz de absorvê-los.

2.2

A Gestão por Competências

Na última década, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial e da necessidade de tornar as organizações mais competitivas, como destacado anteriormente, ganhou expressão um novo conceito sobre Administração de Recursos Humanos: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Este cenário de transformações influencia as organizações e cria novas exigências em termos de gestão de pessoas, vistos no quadro a seguir (DUTRA, 1996):

Tabela 2: Novas Exigências para a Gestão de Pessoas

Mudança	Necessidade	Exigência
Ambiente instável, dinâmico e contingente	Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis	Pessoas em processo de constante adaptação;
Maior foco nas exigências do mercado	Processos decisórios ágeis e por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si.	Pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora
Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais	Revitalização de produtos e/ou linhas de produtos/serviços	Pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais;
Alto grau de competitividade em padrão global	Processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.	Pessoas que articulem-se muito bem entre si, formando um time.

Ainda segundo Dutra, se por um lado observamos uma série de mudanças e exigências das organizações, por outro lado as alterações em padrões de valorização social e culturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida também têm afetado o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho, como:

- Pessoas cada vez mais remetidas a elas mesmas como referência para sua relação com o mundo e mais mobilizadas pela autonomia e liberdade nas suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais;
- Pessoas mais atentas a elas mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, havendo, como decorrência o cultivo da cidadania organizacional e maior pressão para a transparência na relação da empresa com as mesmas e processos de comunicação mais eficientes;
- Pessoas com uma expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa, como decorrência há maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento;

- Pressão para a contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional, demandando oportunidades e desafios para o desenvolvimento de competência.

Nesse quadro, segundo Zarifian (2001), o conceito de competência assume grande relevância, não em função da necessidade de revisão das práticas de gestão de pessoas, mas por ressaltar a relação entre a estratégia, as funções críticas a ela ligadas e as competências essenciais que a organização necessita desenvolver, relacionando-as às demais funções e competências das pessoas.

Desta forma, a gestão por competências surge no cenário administrativo atual como uma tendência de construir uma nova realidade organizacional frente às exigências da globalização.

A Gestão por Competências é apontada por 96% dos participantes da pesquisa RH2010 (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2000), que revela os rumos da Gestão de Pessoas para os próximos 10 anos, como uma forte tendência das organizações.

Algumas mudanças sociais, econômicas e políticas aparecem como catalisadoras desse processo de mudança. No Brasil, a grande maioria (99%) dos executivos pesquisados concordou que ocorrerão mudanças significativas ou até mesmo radicais nos próximos anos, na Gestão de Pessoas.

Há, dentro deste cenário, um grande acirramento da competição entre empresas. Esse foi um outro aspecto relevante, apontado por 97% dos participantes da pesquisa citada. Quanto maior a competição, mais práticas de gestão são desenvolvidas no mercado, exigindo das empresas maior mobilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

O sistema de gestão de pessoas baseado em competências se liga menos às atividades cotidianas e operacionais do que os sistemas que ainda têm por base o elemento cargo, e está mais voltado para o futuro da organização como um todo e para a sua estratégia (LEDFOORD apud ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

2.2.1

O Conceito de Competências

Para falarmos de Gestão de Pessoas por Competências, contudo, necessitamos antes explorar o tema competência, que por tratar-se de assunto relativamente novo, ainda aceita vários enfoques e seus conceitos ainda não estão totalmente definidos. Neste sentido, várias correntes devem ser consideradas.

No final da idade média a palavra competência pertencia à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição apta para apreciar e julgar certas questões. Por consequência, o termo teve seu significado ampliado e passou a estar relacionado com a capacidade de um indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica.

Desde o século XV o verbo "competir" significou "rivalizar-se com", gerando substantivos como competição, competidor e competência e o adjetivo competitivo (GRAMIGNA, 2000).

Examinando o significado encontrado na língua portuguesa para a palavra competência encontramos freqüentemente que a mesma pode ser usada para designar capacidade, aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Pode referir-se, ainda, a faculdade que a lei confere a alguém para apreciar ou julgar certas questões, aproximando-se do significado originalmente atribuído a palavra na antiguidade.

Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário Webster (1981) competência é a "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade.

Alguns autores como Woodruffe (1991) diferenciam, na língua inglesa, a palavra *competency*, relacionada às extensões de comportamento sob um desempenho competente, da palavra *competence* que indica setores de trabalho em que o indivíduo é capaz.

Com o passar do tempo o termo passou, sobretudo dentro das organizações, a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar uma tarefa com habilidade.

Magalhães et al. (1997) afirmam que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Essa definição, porém, impõe limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando o pensamento de Bloom et al. (1979) onde capacidade é a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Brandão (1999) ressalta que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho”.

Dentre estes autores, Whiddett e Hollyforde (apud BRANDÃO, 1999) ressaltam que os atributos pessoais podem entender estímulos, qualidades e habilidades, entre outros, os quais podem ser incontestados através da forma pela qual o indivíduo se comporta no ambiente de trabalho.

Nessa mesma linha, para Sparow e Bognano (1994), competências relacionam-se à condutas identificadas como importantes para obtenção de elevada performance em uma determinada tarefa, na extensão de uma carreira profissional ou contextualizada numa estratégia corporativa.

Para outro autor, Lawler (1994), a alternativa apresentada a forma de organização baseada em cargos é um sistema de desenho organizacional no qual as capacidades dos indivíduos passam a ser o foco principal e que torna necessário uma forma de administração que a facilite a organização a desenvolver capacidades organizacionais que tragam vantagens competitiva (idem, 1994). Sugere formas de intervenções diferentes para desenho do trabalho, desenho organizacional e gestão de pessoas, nas áreas de seleção, desenvolvimento de carreira e pagamento, entre outras coisas.

McLagan (1997) apresenta uma definição abrangente de competência, que em sua visão é um termo que abriga diversos entendimentos. Inclui a execução de tarefas específicas, resultados, outputs, características das pessoas que estão fazendo o trabalho, como conhecimento, habilidades, atitudes, valores, orientações e comprometimento.

A competência seria identificada pela possibilidade de flexibilizar o design de trabalho, acelerar a adoção de novos valores e tecnologias, criar

uma linguagem comum para as práticas das pessoas, integrar estas práticas e ligá-las com as estratégias de negócio, facilitando a mudança das atribuições da Gestão de Pessoas, entre outras coisas.

Para Parry (1996), competência é uma quantidade de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte do trabalho de alguém, e correlacionam-se com a performance no trabalho.

Não são quaisquer conhecimentos que interessam para a competência, mas aqueles que, de alguma forma, em algum grau, colaboram para o trabalho de alguém, melhorando sua performance, que deve poder ser medida e desenvolvida por treinamento.

É importante destacar que neste conceito apresentado por Parry não são quaisquer conhecimentos ou atitudes que vão interessar, mas aqueles que realmente estão ligados e que contribuem para a realização e performance em um determinado trabalho. Além disso, ele destaca a importância de, dentro de padrões aceitos, podermos mensurar e desenvolver estas competências, o que lhe confere um caráter dinâmico.

Este posicionamento se aproxima do conceito proposto por Joel Dutra (1996), que enfatiza a necessidade de enfocarmos o quanto um determinado conhecimento ou habilidade agrega valor para um trabalho e auxilia para que haja maior ou menor entrega do funcionário para a empresa. Segundo o autor esta dimensão deve ser valorizada quando falamos sobre competência, pois, a ênfase neste caso não está somente em se saber o que fazer e como fazer.

Quando se administra por competências, o funcionário terá uma outra postura: sua preocupação maior será agregar valor à empresa, investindo na descoberta das competências necessárias, para então desenvolvê-las e gerenciá-las dentro da organização.

O Conselho do patronato francês (MEDEF, ex-CNPF) aponta a seguinte definição para competência profissional (ZARIFIAN, 2001):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então e a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Zarifian propõe três abordagens de competência que se compõem estreitamente. Inicialmente uma primeira definição que integra várias

dimensões e reúne várias formulações: “ A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” A segunda abordagem enfatiza a dinâmica de aprendizagem como essencial: “ A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” Por fim, a terceira abordagem: “ A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.

Zarifian identifica, ainda, dois aspectos relevantes quanto à competência. Primeiro, que o funcionário desenvolva uma atitude de responsabilidade frente ao seu trabalho, e neste sentido, que se esforce para encontrar soluções para situações imprevistas que porventura apareçam na sua atividade. Assumir responsabilidades, contudo, implica necessariamente em assumir riscos e estar passível a sofrer avaliações do grupo como um todo transformando-se uma atitude social na empresa. Isto exige uma postura da própria organização que deve criar condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir esta responsabilidade, o que aumentará sua competência.

O poder que estará sendo delegado a estes funcionários sairá das mãos de seus superiores hierárquicos, e é preciso que estes estejam de acordo e preparados para estas mudanças.

Além de assumir responsabilidades, Zarifian considera também como competência “o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”.

Esta reflexividade resulta da análise crítica e distanciada do exercício do trabalho, no qual o funcionário questionará sua maneira de trabalhar e proporá mudanças no sentido de aprimorá-las. Como característica principal, podemos dizer que esta reflexividade não parte de um problema específico e calculável, não podendo ser prescrita nem tampouco imposta de forma autoritária.

Le Bortef (1995), relaciona competência com o “saber mobilizar” e aponta o seguinte conceito:

A competência não é um estado ou um conhecimento que se possua. Ela não se reduz nem a um saber fazer. Ela não é assimilável através da aquisição de informação. Possuir os conhecimentos e as capacidades não significa ter competência. Pode-se conhecer as técnicas e regras de gestão compatíveis e não se saber aplicá-las no momento oportuno (...) pode-se afirmar que há uma ambigüidade ao se dizer “mobilizar suas competências”. A competência não está dentro dos recursos “conhecimento, capacidades...” a serem mobilizados e sim dentro da própria mobilização destes recursos. A competência é da ordem do “saber mobilizar” esses recursos, são condições para que se tenha competência, o que torna possível que ela exista (...) A competência não é somente da ordem da simples aplicação, é importante frisar, mas é constituída da construção. O construir de uma ação não se reduz à aplicação das teorias do aprendizado ou da psicologia cognitiva. A passagem do saber à ação é uma reconstrução, um processo.

Assim, encontramos três principais vertentes que se somam e se relacionam para formar a competência, que seriam: o próprio sujeito, sua biografia e seus processos de socialização, a formação profissional e a situação do trabalho, ou seja, a situação onde o funcionário precisa atuar.

O autor defende uma forma de se pensar competência que inclui necessariamente saber mobilizar, saber integrar e transferir recursos como conhecimento, capacidades e habilidades dentro de um dado contexto profissional.

Dentro desta visão, possuir conhecimentos ou capacidades não significa possuir uma competência. Pode-se conhecer técnicas ou regras e não saber aplicá-las no momento oportuno, ou não saber mobilizá-las de maneira adequada, em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos) é reveladora da “ passagem “ à competência. Esta realiza-se na ação (Le Bortef, 1994).

Hamel e Prahalad (1998) definem competência como: conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia.

Hamel e Prahalad (1994), introduziram também o conceito de competências essenciais ou “*core competencies*”. Três características são necessárias para que um competência seja considerada essencial:

- Valor para o cliente – Nesse sentido, uma competência essencial é uma competência da organização que proporciona ao cliente um valor (ou

benefício) percebido por ele como central, o que deve levar as empresas a questionar-se continuamente sobre quais seriam os elementos de valor presentes nos seus produtos ou serviços pelos quais o cliente está de fato disposto a pagar.

- Diferenciação sobre concorrência – Para que uma competência se qualifique como essencial, ela deve ser competitivamente única ou exclusiva. Uma competência que é comum a todo um setor industrial não deve ser considerada como uma competência essencial.
- Extendibilidade – Uma competência é realmente central quando a sua posse tem papel importante na abertura de novos mercados e oportunidades no futuro.

As diversas definições e conceitos apresentados propiciam uma visão abrangente e compelmentar com relação ao tema competência.

Alguns autores enfatizam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução de um trabalho enfocando principalmente a questão dos resultados. Outros já acrescentam não só aquilo que é necessário para atingir um determinado resultado, mas também o grau em que se contribui para o alcance de objetivos ligados à estratégia e metas da organização. Neste sentido é fundamental não só o alcance de determinado resultado mas a noção de “valor agregado”.

2.2.2

Modelos de Gestão por Competências

Gente competente aglutina habilidades técnicas, políticas e comportamentais, consegue resultados, compartilha valores, planeja, lidera, organiza e controla. Sendo assim, todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais. (DOMINGOS, 2000)

Geralmente a essência do modelo de gestão por competências é o mapeamento das competências que contribuam com as estratégias e competências organizacionais, isto é identificação de atributos (perfil de competências) que possam contribuir para o êxito na atuação dos profissionais e garantir resultados empresariais.

A ênfase está na capacidade do indivíduo em agregar valor. A competência dentro desta visão, não pode ser tratada como sendo apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes que a pessoa possui, mas sim como sendo a caracterização da capacidade que a pessoa possui de contribuir efetivamente com as metas a serem alcançadas pela organização.

O perfil de competências vai fornecer subsídios a gestão integrada de pessoas por competências, sendo a base de análise e decisões mais objetivas em relação às pessoas nas organizações, gerando sistemas de gestão alinhados ao negócio como: Seleção e Entrevistas por Competências, Certificação e Capacitação por Competências, Identificação de *Top Performers*, Prognóstico e Avaliação de Performance, Gestão e Retenção de Talentos.

Prever o futuro, contudo, não é tarefa simples; poucas empresas têm posicionamento estratégico claro, ou visão clara sobre seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais competências têm que ser desenvolvidas para se chegar a essa estratégia.

Pode ocorrer, neste sentido, um “superdimensionamento” deste rol de competências, levando a uma grande exigência sobre o profissional, e um aumento da pressão e da competitividade entre as pessoas da organização, interessadas em continuar fazendo parte da mesma.

Segundo Rabaglio (2002) as competências comportamentais tem cada dia mais sido foco das atenções no mercado trabalho, que anteriormente só tinha olhos para a habilidade técnica do candidato. Bastava esse último possuir um bom Curriculum Vitae, com formação específica, que seu lugar estava garantido. Hoje, mesmo profissionais muito bons tecnicamente, têm sido desligados de suas empresas, por não possuírem as competências comportamentais exigidas, tais como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo (apenas exemplificando).

No mundo organizacional de hoje, o comportamento é um diferencial para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.

É importante destacar que não há uma uniformidade sobre o conceito de competências. Enquanto alguns autores falam que a competência é algo

que deve e pode ser treinado e desenvolvido, outros acreditam estar ligados a algo único e inesperado, fora da rotina diária de trabalho, e que não pode ser antecipado e treinado. Enquanto alguns consideram o conceito de competência mais ligado à expansão das fronteiras técnicas possuídas pelas pessoas na organização, outros focam mais uma mudança na postura das pessoas frente ao trabalho, postulando uma mudança comportamental.

O ponto chave da gestão por competências é uma nova postura do funcionário em relação à empresa e vice-versa. Novos níveis de entrega de valor são esperados, tornando-se assunto da ordem do dia a iniciativa, a tomada de responsabilidade, a reflexão sobre o trabalho, o auto-desenvolvimento, o gerenciamento da própria carreira e o compromisso com a empresa.

Em última análise, uma mudança na postura das pessoas é o que se exige hoje. Uma postura passiva, vendo a empresa como paternalista, estando a pessoa preocupada apenas em realizar as funções descritas por seu cargo, cede espaço a uma postura ativa, de tomada de responsabilidades, iniciativa, atuar não só no cargo, mas sim de um modo mais amplo, sempre que sua ajuda for criar condições para que se obtenha um resultado mais satisfatório, ajudando inclusive a pensar a organização.

A organização, por outro lado deve estar atenta e oferecer condições para adoção desta nova postura. Uma das conseqüências mais importantes da adoção de uma gestão por competências é uma mudança nos moldes e na estrutura da gestão de pessoas na empresa. Esta mudança deve ser integrada, sendo que terá reflexos em todas as atividades desta área.

Fleury e Fleury (2000), em seus estudos sobre as empresas brasileiras, desenvolveram um esquema para a formação de competências onde três aspectos devem ser considerados na gestão de pessoas: a importância dada às pessoas para o sucesso das estratégias da empresa, que a alta gerência de RH tenha poder de voz nas grandes decisões e que a empresa tenha políticas de gestão de pessoas bem definidas e continuamente atualizadas.

Na implantação de um modelo baseado em competências é fundamental para a organização:

- Definir padrões de desempenho,

- Divulgar os perfis de competências necessários para a obtenção de resultados,
- Apontar indicadores que possam nortear os investimentos das pessoas:
 - Receita ou lucro
- Satisfação do cliente
- Cumprimento de prazos
- Qualidade final do produto/serviço
- Resultados esperados X resultados obtidos

Modelo de competências composto por um rol de 20 competências divididos em seis grupos:

Grupos	Competências	Descrição das ações
Realização	Orientação para resultados	Melhora a performance, fazer mais rápido e melhor. Compete contra padrões de desempenho, buscando mais. Pensa em promoção de novos produtos, em como melhorar os serviços quer fazer coisas novas.
	Qualidade e ordem	Minimiza erros e manter altos padrões de qualidade. Checa e monitora dados e trabalho. Desenvolve sistemas de manutenção e controle para organizar o trabalho e a informação.
	Iniciativa	Assume pessoalmente ir fazer mais do que é esperado ou solicitado. Age antes de ser solicitado. Evita problemas e cria novas oportunidades.
Serviço	Compreensão interpessoal	Compreende, interpreta e responde aos interesses dos outros, aos seus sentimentos. Reconhece as forças e limitações dos outros.
	Orientação cliente-fornecedor	Interesse em ajudar e servir. Esforça-se por descobrir as necessidades dos clientes e satisfazelas.
Influência	Impacto e influência	
	Consciência e conhecimento organizacional	
	Construção de relacionamentos <i>network</i>	
Gerenciamento	Direção	Uso adequado do poder. Persuade e convence sem deixar "seqüelas"
	Cooperação e trabalho em equipe	Intenção de agir cooperativamente com os outros, ser parte de uma equipe (intenção genuína)
	Desenvolvimento de outros	Intenção genuína de propiciar o crescimento e aprendizagem dos outros com um nível de análise apropriado. Foca o desenvolvimento sem se basear nos treinamentos formais oferecidos
	Liderança de equipe	Intenção de assumir o papel principal de um grupo. desejo de liderar os outros.

Grupos	Competências	Descrição das ações
Habilidades Cognitivas	Competência técnica – expertise	Motivação para expandir e usar o conhecimento técnico ou distribuí-lo
	Busca de informação	Extensão pela qual coleta e usa informação relevante com relação aos problemas e oportunidades do trabalho. Obtém diferentes opiniões ou inputs, ou investiga assuntos e fatos conhecidos antes de tomar decisões.
	Pensamento analítico	Habilidade para quebrar um problema complexo em partes e organizar as partes de uma maneira sistemática. (Faz comparações, define prioridades em bases racionais; identifica seqüências temporais ou causais – “se.. então”.
	Pensamento conceitual	Percebe padrões e conexões entre situações que não são óbvias. Identifica pontos-chave ou subjacentes em situações complexas. Usa a imaginação ou raciocínio conceitual ou indutivo para desenvolver novos conceitos.
Efetividade Pessoal – Auto Gerenciamento	Auto-controle; Resistência ao stress	Auto-gerenciamento emocional, auto-controle. Evita comportamentos negativos quando provocado. Lida bem com a hostilidade. Sabe trabalhar com os outros sob condições de stress. Sabe moderar as tensões, dá feedback positivo, alivia a tensão.
	Autoconfiança	Expressa sua confiança em realizar a tarefa, em obter os resultados. Sente-se confiante em situações cada vez mais desafiadoras. Não duvida de sua capacidade. Lida construtivamente com erros.
	Comprometimento organizacional: mentalidade de negócio	Age de modo a alinhar seus comportamentos com as necessidades, prioridades e objetivos da organização. Coloca objetivos à frente de si mesmo. Promove o alcance dos objetivos organizacionais.
	Flexibilidade	Pensa por diferentes estratégias e por diferentes padrões de raciocínio. Habilidade para considerar diferentes pontos de vista. Adapta sua abordagem às necessidades das situações, variando as formas de se comunicar e envolver as pessoas. Aceita mudanças com naturalidade.

Quadro 1: Modelo de Competências de McClelland e colaboradores

Um outro modelo, apresenta um quadro referencial com dezesseis competências universais para a área de liderança e gerência (McCAULEY, 1989 apud GRAMIGNA, 2000):

- Ser uma pessoa de muitos recursos: saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão; liderar sistemas de trabalho complexos e adotar condutas flexíveis na resolução de problemas;

capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão.

- Fazer o que sabe: perseverar e se concentrar mediante obstáculos, assumir, saber o que é necessário e seguir adiante; ser capaz de trabalhar só e também aprender com os demais, em caso de necessidade.
- Aprender depressa: dominar rapidamente novas tecnologias.
- Ter espírito de decisão: atuar com rapidez de forma aproximativa e com precisão.
- Administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos.
- Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe.
- Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas.
- Estar orientado para o trabalho em equipe.
- Formar uma equipe de talentos: investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores, identificando e oferecendo novos desafios e responsabilidade compartilhada.
- Estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações trabalho, negociar quando houver problemas, conseguir cooperação.
- Ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos demais e sensibilidade ante as necessidades de seus colaboradores.
- Enfrentar os desafios com tranqüilidade: apresentar atitude firme, contrapor com base em dados, evitar censurar os outros pelos erros cometidos, ser capaz de sair de situações constrangedoras.
- Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa.
- Auto-conhecer-se: ter a idéia exata de seus pontos fracos e fortes e estar disposto a investir em si mesmo.
- Apresentar bom relacionamento: manifestar-se afável e dar mostras de bom humor.

- Atuar com flexibilidade: capacidade para adotar comportamentos que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais etc.

Normalmente considera-se que uma pessoa apresenta um perfil de competências alto quando demonstra as qualidades requeridas para levar a cabo determinadas missões. Estas competências podem ser observadas na situação cotidiana de trabalho e/ou em situações de teste, quando evidenciam de forma integrada atitudes assertivas, características pessoais, conhecimentos adquiridos (GRAMIGNA, 2000).

2.3

O Comprometimento

2.3.1

Principais Abordagens Teóricas

Dentre as diversas abordagens apresentadas para o conceito de competências e das considerações sobre a gestão por competências, fica evidente a importância assinalada por diversos autores de uma postura responsável e ativa por parte do funcionário, bem como, a promoção de um ambiente que estimule e ofereça condições para esta postura.

Neste sentido um outro conceito passa a assumir uma posição de destaque em função de sua relação direta com o tema: O comprometimento com a organização.

Na linguagem cotidiana a palavra comprometimento pode ter diversos significados relacionados a ação de sujeitar, empenhar, arriscar, aventurar, expor a algum perigo, colocar em má situação, assumir responsabilidade etc.

Foi na língua inglesa que surgiu o termo técnico na área organizacional, *commitment*, do verbo *to commit* que apresenta como significados principais (DICIONÁRIO MICHAELIS):

- a noção de confinar, encerrar, que têm em comum a noção de afastar, de retirar algo ou alguém de um lugar ou condição para outra;
- confiar, entregar, consignar, depositar, que tem em comum a noção de colocar sob custódia, ou ainda submeter algo a apreciação de um comitê.
- expor, comprometer (no sentido negativo);
- empenhar-se, que inclui a noção de engajamento.

Se examinarmos o significado da palavra comprometer nas duas línguas observamos que a mesma pode referir-se, no sentido negativo a comportamentos que prejudiquem um resultado ou alguém (resultado indesejável), e no sentido positivo ao engajamento, empenho e compromisso diante de alguém ou de alguma coisa (resultado desejável).

Contudo, o conceito de comprometimento encontrado nos estudos científicos não se esgota nestes significados encontrados na linguagem cotidiana. Envolve outros aspectos e dimensões conforme veremos a seguir.

Várias definições já foram elaboradas para comprometimento organizacional, mas de modo geral, o mesmo pode ser entendido como um estado de ligação psicológica à organização (REGO, 2002), ou ainda, como a força relativa da identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com a mesma (REGO apud MOWDAY, 1982).

Porter e Smith (apud MEDEIROS; ENDERS, 1997) afirmam que “comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”. Um dos elementos centrais do comprometimento, seria então aceitar os valores e objetivos organizacionais, podendo ser visto como um tipo de controle sobre as ações das pessoas.

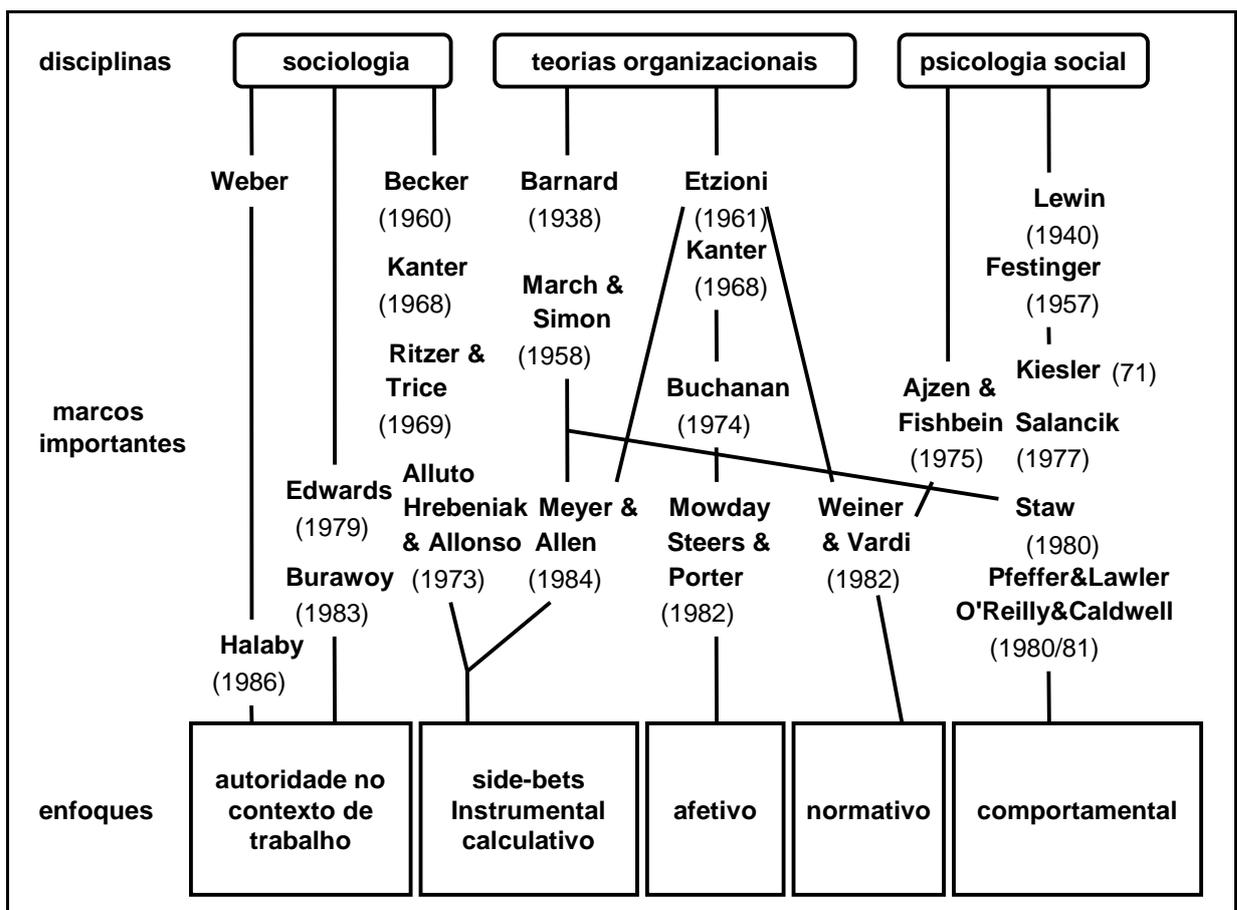
Para Kiesler e Sakamura (apud BASTOS, 1994), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Assim, o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, e existe,

portanto, um círculo no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com o alvo do comprometimento.

Alguns autores defendem que o comprometimento pode possuir bases ou focos diferentes. Bastos (1994), por exemplo, realizou um estudo que enfocou três principais focos para o comprometimento: a organização, a carreira e o sindicato.

Neste trabalho nosso foco central é o comprometimento com a organização, desta forma, nos deteremos a explorar os conceitos oriundos de estudos de vários autores sobre o “comprometimento organizacional”.

Mesmo considerando a organização como base do vínculo estabelecido, encontramos diversas abordagens, conceitos e enfoques diversos representados na figura 1.



Quadro 2: Algumas abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional - Fonte: Bastos, 1994

Kelman, em 1958 (idem) distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes. A partir deste trabalho, foi o primeiro autor a estabelecer componentes distintos para o comprometimento:

- *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

No clássico trabalho de Gouldner (1960), ele também abordava o comprometimento como um constructo com mais de uma dimensão ou componente. Neste trabalho procurou identificar estes diferentes componentes. Com base nas conclusões de seu trabalho, este autor identificou duas dimensões distintas para o comprometimento: integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular; e introjeção, que é o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Neste caso, é importante ressaltar a distinção feita pelo autor. Para Gouldner (1960), se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida em 1968 por Kanter (apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento; assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento:

- Comprometimento de coesão (*cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;

- Comprometimento de continuação (*continuance commitment*), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;
- Comprometimento de controle (*control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Nota-se no trabalho de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992. Segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil, Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional:

- Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável.
- Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

A característica singular do modelo proposto por Thévenet é a conceitualização do componente que o autor denomina oportunidade.

2.3.2

O Modelo de Conceitualização de Três Componentes

Nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional ao modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen, que será adotado como referencial teórico em nosso estudo.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1990) reúne as três

correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Tabela 3: As Dimensões do Comprometimento de Meyer e Allen - Fonte: Rego, 2002

Categoria	Características	Permanência na Organização	Estado Psicológico
Comprometimento Afetivo	Grau de ligação emocional, identificação e envolvimento entre funcionário e organização	Por sentir que <u>quer</u> ficar	Desejo
Comprometimento Normativo	Grau de sentimento de obrigação, ou dever moral de permanecer na organização. Grau de ligação à organização em função dos custos relacionados com a sua saída.	Por sentir que <u>deve</u> ficar	Obrigaçã
Comprometimento Instrumental	Pode estar relacionado com a ausência de outras perspectivas de emprego, ou com o sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída não compensarão.	Por sentir que <u>tem necessidade</u> de ficar.	Necessidade

Observando o quadro temos que o vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. O vínculo desta natureza pode expressar-se através dos sentimentos de gostar, de sentir-se leal, de desejar se esforçar em prol da organização.

O vínculo de natureza instrumental implica uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

Por fim, o vínculo normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma. No modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. São, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciadas.

O enfoque afetivo é representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter. Em estudos que tiveram início na década de 70 e culminaram com a validação de

um instrumento de grande qualidade psicométrica para se medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire*. Mowday, Steers e Porter (1979) utilizam a seguinte definição para comprometimento:

(1) Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) Um forte desejo de se manter como membro da organização.

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional é derivado dos estudos de Becker (apud MEDEIROS, 1998).

Este autor descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”, esse comprometimento é chamado por Becker de “*side bet*”, para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

O trabalho de Becker mais tarde foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice (1969 apud NAVES e COLETA, 2003) e depois por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior *status* e maior liberdade.

A conceitualização da dimensão normativa esta apoiada pelo trabalho de Wiener realizado na década de 80. Para o autor indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. Neste caso a ação é um resultado da avaliação dos efeitos desta ação e de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem o seu comportamento na organização.

Dentro deste enfoque o construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo" (WIENER; VARDI, 1990).

Segundo Meyer e Allen (1990):

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

Meyer e Allen (1997) enumeram algumas características que identificam o funcionário comprometido: permanece na organização durante períodos de dificuldade, possui baixos níveis de absenteísmo, protege os bens da empresa e compartilha dos objetivos organizacionais.

Os indivíduos com vínculos afetivos com a organização normalmente são motivados e apresentam alto desempenho. Pode-se esperar que estes indivíduos faltem menos ao trabalho e contribuam de forma mais significativa no sentido dos objetivos da organização do que aqueles que não possuem vínculos dessa natureza.

Isto não ocorre, por exemplo, com os indivíduos que apresentam comprometimento instrumental. O comprometimento desses vai até o limite do necessário para mantê-los vinculados à organização, ou seja, não fazem mais do que lhes é exigido. Espera-se que o comprometimento instrumental de um indivíduo seja relacionado negativamente ou mesmo não relacionado ao seu desempenho, exceto quando este desempenho está atrelado à manutenção do emprego.

Já os funcionários com forte comprometimento normativo agem de forma correta para com a organização. Eles sentem uma obrigação ou responsabilidade moral com a organização.

De acordo com os autores, este componente de comprometimento está relacionado positivamente ao desempenho no trabalho, assiduidade e cidadania organizacional.

2.3.3

Fatores Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento

Alguns trabalhos dedicaram-se a tentar estabelecer variáveis para explicar a existência do comprometimento buscando estabelecer os seus antecedentes. Neste sentido buscaram relacionar o comprometimento à

características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e *status* do papel. Um outro importante antecedente refere-se às variáveis da organização.

Os principais correlatos e conseqüentes do comprometimento, estão representados na figura a seguir:

Tabela 4: Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento

Correlatos	Conseqüentes
Motivação Satisfação no Trabalho Stress Envolvimento com o Trabalho Sentido do Trabalho	Performance no Trabalho Alternativas de Trabalho Intenção de Procurar Novo Emprego Intenção de Deixar a Organização Pontualidade Rotatividade Absenteísmo Permanência na Organização

Examinando os estudos que dedicam-se a identificar os fatores antecedentes e preditores do comprometimento, vários autores realizaram revisões abrangentes da literatura e afirmam que não existe uma concordância quanto ao verdadeiro impacto das variáveis pessoais no comprometimento.

Mottaz (1988) afirma que os resultados obtidos pelos vários pesquisadores são inconsistentes, uma vez que vários autores acharam resultados em que as variáveis pessoais têm um significativo impacto no comprometimento organizacional, e outros afirmam o contrário.

Examinando as correlações entre comprometimento e características pessoais (BASTOS, 1994) destacamos que quando avaliado dentro de uma perspectiva "afetiva" os estudos encontram que o comprometimento é maior entre as mulheres, entre as pessoas casadas, e tende a decrescer quanto maior for o nível educacional.

Enfocando uma perspectiva instrumental a maior idade, maior tempo na organização maior nível ocupacional e maior remuneração tendem a estar mais relacionados ao comprometimento.

Analisando-se as características do trabalho que mais influenciam o comprometimento, correlações médias e altas normalmente são encontradas em relação às variáveis como: variedade das habilidades, o caráter inovador

ou não rotineiro e o escopo do trabalho (Idem). Estes resultados sugerem que os trabalhos percebidos como mais complexos ou mais ricos tendem a exercer uma influência positiva no comprometimento.

Características do papel como, sobrecarga, conflito e ambiguidade, parecem possuir uma correlação negativa com o comprometimento. Desta forma quanto mais presentes e quanto maior grau em que encontrarmos estes fatores, em menor grau encontraremos também o comprometimento.

Relações entre grupo e líder parecem exercer uma influência no comprometimento, possuindo com o mesmo uma correlação positiva alta, no tocante a aspectos como estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder.

No Brasil, principalmente em função de uma tendência que dominou por um tempo a agenda de pesquisas sobre o comprometimento mais voltada aos antecedentes pessoais, poucos estudos analisam o impacto de características organizacionais no comprometimento, e os resultados não são conclusivos.

A diversidade de variáveis e as inúmeras formas de mensurá-las impedem que já se tenha um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.

Os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros, fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

A efetividade das organizações depende de recursos humanos comprometidos com o trabalho. Organizações bem sucedidas concentram seus esforços em estratégias organizacionais e em políticas de recursos humanos. Não é mais possível se esperar obter resultados contínuos sem que para isto a organização se preocupe efetivamente com seu público interno. (AMORIM, 2000)

Os autores Eisenberg et al. (1986) desenvolveram o conceito de '*percepção do suporte organizacional*', que envolve o conjunto de crenças, mantidas pelos empregados acerca da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar.

Esta percepção de suporte mostrou-se de maneira distinta em relação às medidas de comprometimento afetivo e instrumental.

Em organizações em que há uma grande valorização da sua missão, os trabalhadores apresentam maior comprometimento *normativo* e por outro lado, sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental (VARDI; WIENER; POPPER, 1989).

De modo semelhante, Mintzberg (2001) afirma que as culturas ricas têm um enorme peso no comportamento das pessoas no trabalho. Para este autor, essa cultura rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização.

Trabalhadores com menor tempo na organização e que sustentam um comprometimento de base instrumental apóiam mais fortemente valores extrínsecos, ao contrário daqueles que apresentam um comprometimento de base normativa, alta valorização de aspectos intrínsecos do trabalho (Butler; Vodanovich, 1992).

Em seus estudos, Mayer e Schoorman (1992) encontraram evidências de que o comprometimento *afetivo* apresenta relações mais fortes com comportamentos prossociais, satisfação e desempenho.

Shore e Wayne (1993) encontraram uma relação entre comprometimento afetivo e a percepção do suporte organizacional, ambos se revelando preditores de comportamentos de cidadania organizacional, ao contrário do comprometimento instrumental.

Através de alguns estudos, Bastos (1994) observou-se que a maior permanência na organização propicia oportunidades para ascensão, realização de trabalhos mais desafiadores, maior autonomia, maior nível de recompensas extrínsecas, além de investimentos pessoais (por exemplo, maior especialização), além de maior envolvimento social com o grupo, diminuição das oportunidades de emprego com a idade. Todos esses fatores podem tornar mais difícil a mobilidade e ampliar os custos associados a possibilidade de deixar a organização. A ação conjunta destes fatores fortaleceria o desenvolvimento de atitudes consistentes com o comportamento de permanecer na organização, relacionado ao caráter instrumental.

Ainda dentro da perspectiva em associar características da organização ao comprometimento Mowday (apud MEDEIROS, 1998) afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de RH ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações.

Huselid (apud MEDEIROS, 1998) destaca uma série de práticas de recursos humanos que influenciam o capital humano das empresas: procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, sistemas de compensação e sistemas de promoção interna.

Destaca também as estruturas organizacionais que propiciam e encorajam a participação dos empregados: times multifuncionais, rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade.

Walton (1997) destaca duas abordagens à gestão da força de trabalho, a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. A estratégia de controle segue a linha da administração científica taylorista. Já a estratégia de comprometimento baseia-se em fatores como: diminuição de níveis hierárquicos, junção de planejamento e execução no desenvolvimento das tarefas, e o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos, levando as organizações a um melhor desempenho.

Em seu estudo sobre a relação entre a comunicação e o comprometimento, Chan (1999) concluiu que o fator comunicação é essencial na geração do comprometimento organizacional. Tem-se evidências de que as variáveis antecedentes e que estão diretamente associadas ao fator comunicação são a eficiência/ produtividade do setor, a lealdade/união dos empregados, a confiança entre os pares, subordinados e chefes, a satisfação com o serviço e com o estilo de liderança da empresa; a variável antecedente e que está inversamente associada ao fator comunicação é a pressão "descabida" exercida sobre os empregados para a consecução de maior desempenho.

Para Albuquerque (1999) as empresas que possuem uma estratégia de comprometimento, devem buscar a qualificação, o desenvolvimento do trabalhador, uma relação de emprego mais duradoura. Além disso devem estimular trabalhos em grupo que facilitem a comunicação e a participação na

organização, aliados a um conjunto de práticas vinculadas aos sub-sistemas de gestão de recursos humanos.

Bastos e Brito, 2002 em um estudo realizado entre gestores de uma organização petroquímica destacam alguns fatores que influenciam o comprometimento:

- Salário Compatível
- Reconhecimento
- Participação nos lucros
- Respeito
- Valorização do Trabalho Realizado
- Liberdade de Pensamento
- Incentivo às sugestões

Medeiros (1998) realizou um estudo em organizações do ramo hoteleiro e concluiu que o comprometimento afetivo é explicado pelos sistemas de recursos humanos implantados nos hotéis e atua como determinante do seu desempenho. Neste mesmo trabalho encontrou resultados que comprovam a hipótese de que o comprometimento organizacional é influenciado pela filosofia e pelos valores organizacionais dos hotéis.

Rego (2002) com base nos estudos de diversos autores – entre eles Meyer, Podsakoff e Wayne – destaca algumas práticas de gestão de pessoas que podem influenciar positivamente no comprometimento. Estas práticas estão resumidas no quadro a seguir:

Tabela 5: Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento

Práticas de Gestão de Pessoas	Comprometimento
Práticas de comunicação e participação	As pessoas devem estar familiarizadas com a missão e os objetivos da organização, bem como participar na sua definição.
Políticas de Recrutamento e Seleção	Buscar pessoas que possuam características pessoais e expectativas prévias mais favoráveis ao comprometimento.
Socialização	Desenvolver processos de socialização que concedam aos novos funcionários um apoio positivo.
Formação	Empreender esforços para proporcionar melhor formação aos funcionários.
Promoções	Implementar políticas de promoções, isto pode demonstrar ao funcionário ineteresse por parte da organização.

Práticas de Gestão de Pessoas	Comprometimento
Remuneração e Benefícios	Proporcionar acesso à participação acionária na organização, além de benefícios ligados à vida familiar do colaborador.
Processos de desligamento	Realizar os desligamentos enfatizando critérios perceptíveis de justiça ou inevitabilidade, conceder apoio aos desligados etc.
Responsabilidade Social	Os funcionários tendem a comprometer-se mais se perceberem que a organização se interessa pelas pessoas, pela comunidade e pelo ambiente.

Além destas práticas acima mencionadas outras como promover a satisfação com o trabalho, congruência pessoa – cargo, satisfação de expectativas, justiça organizacional, comportamento apoiante do líder e apoio organizacional completam um cenário favorável ao comprometimento.

Com relação à percepção de justiça Kim e Mauborgne (1998) destacam:

a justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das idéias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as idéias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis...

Ressaltamos que sobre a questão da justiça, o mais importante não é a justiça objetiva, ou seja, aquela que adere ou não a determinados critérios normativos de justiça, mas sim, a percepção de justiça ou aquela que subjetivamente é sentida como justa ou injusta pelas pessoas por ela afetadas (REGO, 2002).

A percepção de apoio ou suporte organizacional também possui uma relação positiva com o comprometimento e, ao contrário, negativa com a rotatividade e o absentéismo (REGO, 2002).

Segundo Eisenberger (apud REGO, 2002) o *apoio organizacional* pode ser entendido como o grau em que os funcionários percebem que a organização valoriza e cuida de seu bem-estar.

Ainda segundo Rego, as pessoas que possuem uma percepção de elevado apoio organizacional normalmente expressam as seguintes opiniões a respeito da organização:

A minha organização...

- Preocupa-se com meu bem-estar e satisfação
- Interessa-se pelas minhas opiniões
- Considera meus objetivos e valores
- Presta-me ajuda quando tenho um problema
- Esquece os erros que cometi com honestidade
- Mostra vontade em me ajudar quando preciso de um favor especial
- Não deixa de me elogiar quando executo minhas funções o melhor possível
- Ajuda-me a executar minhas funções de acordo com o que sou capaz
- É um local de trabalho muito humano
- Proporciona avisos atempados quando estão em vias de tomar algumas medidas que mudam a vida das pessoas

Estudos sobre a influência do apoio organizacional percebido pelos funcionários e o comprometimento revelam que o mesmo possui uma correlação positiva com o comprometimento e também com os comportamentos de cidadania organizacional.

As pessoas que percebem que a organização valoriza e cuida de seu bem estar tendem a desenvolver um comprometimento afetivo com a mesma, além de sentimentos de confiança e ajuda aos colegas (EISENBERGER; MOORMAN; WAYNE apud REGO, 2002).

2.3.4

O Comprometimento e o Vínculo Grupal

Como vimos ao explorar o conceito de comprometimento, este implica necessariamente em um estado de vínculo ou de ligação psicológica com a organização.

Além disso o comprometimento implica também, em um engajamento no alcance dos resultados da organização, ou seja, um investimento em um objetivo comum, que desta forma, transforma-se em um objetivo coletivo. Torna-se importante, assim, realizarmos uma referência aos elementos que contribuem para a construção deste sentimento de “fazer parte” de um todo

Neste ponto uma análise das forças que contribuem para a formação dos grupos, bem como, dos esforços necessários para sua manutenção torna-se fundamental para tentarmos compreender melhor este fenômeno.

Analisando a etimologia da palavra grupo (ANZIEU, 1971), observamos que este é um vocábulo recente, somente na metade do século XVIII, grupo passou a designar, no Francês – *groupe* – uma reunião de pessoas e simultaneamente no Inglês e Alemão vocábulos análogos – *grupp*, *group*.

O conceito de grupo necessariamente requer uma abstração. Não é um fenômeno natural e requer um investimento grande para sua formação e manutenção. O conceito de grupo é por si só fruto da subjetividade. Vivenciamos o grupo, mas não o “coisificamos”, e para que ele exista de fato, não basta que as pessoas estejam lado a lado, elas têm necessariamente que experimentar um sentimento de interdependência.

Cabe aqui falarmos sobre a distinção feita por Sartre (apud ANZIEU 1971) do grupo e do “aglomerado”.

Um aglomerado não é um grupo. Em um aglomerado temos diversas pessoas juntas, mas não existe um objetivo comum, na verdade é “cada um por si”. Entra, neste ponto, uma questão fundamental: a questão da interdependência. A interdependência é o fator que possibilita a passagem do aglomerado para o grupo. A noção de que minhas ações afetam o outro, e que as ações do outro me afetam, de que hora eu necessito do outro e hora ele necessita de mim e etc. Uma idéia de reciprocidade, de via de mão dupla.

Para Sartre três condições devem ser atendidas para a passagem do aglomerado para o grupo. Em primeiro lugar, os interesses que os indivíduos *têm em comum*, devem passar a constituir um *interesse comum*.

Apesar da sutil diferença, as duas expressões implicam em coisas bastante distintas, uma vez que eu posso ter um mesmo objetivo que você, e no entanto pode não ser um objetivo nosso.

Trabalhadores de uma mesma empresa podem ter metas individuais a cumprir. O objetivo de cada um é o mesmo – cumprir a meta – este é um *objetivo em comum*. Porém passa a ser um *objetivo comum* quando o desejo é o de que nós dois cumpramos a meta.

A Segunda condição, segundo Sartre, é a passagem das comunicações indiretas para as comunicações diretas. Uma comunicação onde se estabelece uma via de mão dupla, onde há *feedback*.

A terceira condição básica para esta transição de aglomerado para grupo é a de que existam, na sociedade, grupos que defendam interesses antagônicos. Isto cria uma espécie de tensão que arranca os indivíduos da inércia e os faz inventar soluções para transformar a realidade.

Ainda segundo Sartre, no nascimento do grupo os indivíduos experimentam um estado de fusão. No estado de fusão a serialidade da aglomeração dá lugar à homogeneidade e os membros do grupo vivem três experiências: a de solidariedade, a de integração a uma realidade coletiva, e do outro como regulador de minha ação, na ação comum.

Em muitas organizações, os indivíduos podem experimentar um tipo de sentimento de isolamento e solidão. Solidão em relação aos demais funcionários, às chefias ou até mesmo em relação à própria organização. Neste tipo de organização, provavelmente, os indivíduos apresentem menos comportamentos de ajuda mútua e de cooperação.

A própria competição excessiva, por vezes imposta em alguns ambientes organizacionais pode estimular comportamentos mais individualistas, onde um quer sabotar o outro, e sobrevive o mais “esperto”. A tônica é levar vantagem sempre.

Para este sentimento de grupo, de unidade, contrário ao isolamento é muito importante que haja um reconhecimento do outro. No aglomerado o que existe é o anonimato. Para sairmos do aglomerado é fundamental que um reconheça o outro como parte integrante daquele grupo. Um grupo que, em certo sentido, se diferencia dos demais. Conseguir estabelecer este “corte” implica em identificarmos quem são “os nossos”.

Em alguns ambientes, e até mesmo em nossa sociedade pessoas acabam por exibir comportamentos tão voltados para si, destituídos de qualquer interação com o outro, que por vezes estabelecem uma relação um tanto “esquizofrênica” com o mundo – como se eu não tivesse absolutamente nada a ver com o problema do outro. Muitas vezes nem ao menos sabemos o

nome da pessoa que mora no apartamento ao lado, e pior, as vezes não sabemos nem mesmo se mora alguém ao lado!

Algumas organizações estabelecem – e as vezes algumas lideranças – uma relação deste tipo com seus funcionários. Eles não possuem nome, são apenas números de matrícula. Eles não possuem rosto, são apenas um crachá. Eles não possuem sentimentos, têm apenas tarefas a cumprir, e para isto eu pago os seus salários e pronto! Neste sentido seria possível estabelecer um vínculo entre estes funcionários e os objetivos da organização

Existe o risco das pessoas se engajarem em um projeto comum, de se reconhecerem como membros de um grupo, porém um grupo a parte do todo. Com suas próprias metas e objetivos, que não necessariamente aqueles da organização.

2.4

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Como vimos anteriormente podemos estabelecer uma relação entre o comprometimento e consequentes como turnover, absenteísmo, pontualidade, desempenho, e com destaque seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, outro constructo importante a ser explorado neste trabalho refere-se aos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) desde há muito vêm suscitando um grande interesse dentre os pesquisadores em psicologia industrial/organizacional (REGO, 2002).

Uma das definições mais utilizadas para os Comportamentos de Cidadania Organizacional é a de Organ (1988), que define CCO como: “ um comportamento individual, que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que em agregar promove o efetivo funcionamento da organização.”

O conceito de cidadania organizacional tem sido relacionado, na literatura psicossociológica, com comportamentos pró-sociais ou com comportamentos formalmente não obrigatórios.

De um modo mais descritivo, este conceito tem vindo a ser associado a comportamentos de natureza discricionária, que estão acima e vão além dos formalmente prescritos por um papel organizacional e que, além disso, não estão direta ou explicitamente inscritos na estrutura formal de recompensas da organização, embora sejam considerados importantes para o seu funcionamento efetivo e bem sucedido (ORGAN, 1988).

Indivíduos em organizações exibem uma vasta amplitude de comportamentos, desde aqueles que fazem o mínimo necessário para se manterem membros da organização, até aqueles que superam as expectativas se engajando em comportamentos que estão além do papel descrito (comportamentos extra-papel), para promover a efetividade da organização ou para o benefício de outros

Estes comportamentos são, normalmente entendidos ou percebidos positivamente, e são primariamente adotados em benefício de alguém ou algo (a organização) que não o ator, desta forma comportamentos do próprio papel, são aqueles requeridos ou esperados de alguém como parte da execução das obrigações e das responsabilidades inerentes ao papel que lhes é atribuído na organização. Já os comportamentos extra papel, são discricionários, e ultrapassam as expectativas de papel existentes, e beneficiam a organização e/ou são realizados com essa intenção (VAN DYNE ET AL., 1995).

Algumas implicações desta definição:

- Caráter voluntário do comportamento: Não pode ser formal ou contratualmente recompensado, e por outro lado, a sua omissão pode ser penalizada.
- A Intencionalidade do comportamento: É necessário a ação ativa, com objetivo de levar a cabo o comportamento.
- A Positividade da ação: Não deve comprometer a eficácia organizacional.
- Caráter desinteressado: Deve ser desempenhado para beneficiar alguém ou algo que não o próprio ator.

Com relação a este último, alguns autores consideram que não se deve excluir completamente a presença de algum tipo de interesse por parte de quem exhibe o comportamento (REGO, 2002).

Ações consistentes com muitas definições de CCO, incluem comportamentos pró-sociais (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986), como: pontualidade, ajuda à outros, inovação e voluntariado (Bateman e Organ, 1983).

Comportamentos contra-papel (STAW; BOETTGER, 1990) e um leque de comportamentos indesejáveis como, discussões, queixas e apontar falhas de outros (ORGAN, 1990) também são descritos nestes comportamentos extra-papel, contudo não se enquadrando nas definições de CCO, por serem percebidos negativamente.

Cinco dimensões de comportamento compreendem, na conceitualização de Organ, os comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo, cortesia, virtude cívica, desportivismo e consciência ou escrupulosidade.

Tabela 6: As dimensões dos CCO propostas por Organ

Dimensões	Caracterização
Desportivismo	Capacidade de atuar mesmo em situações não consideradas ideais. O indivíduo não se queixa excessivamente diante de problemas, nem expressa ressentimentos diante das mudanças.
Consciência	Capacidade de levar a termo suas obrigações formais, ultrapassando o normalmente esperado, cumprindo regras e regulamentos, mesmo sem nenhum tipo de vigilância ou controle.
Virtude Cívica	Envolvimento e participação responsável na vida política da organização, como, estar ciente dos acontecimentos organizacionais, assistir e participar de reuniões etc.
Altruísmo	Comportamentos que têm um efeito de ajuda, buscando a resolução de um problema organizacional relevante.
Cortesia	Ações que visam prevenir a ocorrência de problemas, como, conversar com alguém antes de tomar atitudes que possam afetar o seu trabalho)

Muitas conceitualizações sobre CCO sugerem que ele possui duas dimensões maiores: comportamentos de altruísmo pró-social, que são direcionados para indivíduos específicos ou grupos de dentro da organização, e comportamentos de complacência generalizada, consciência pró-social dirigida para a organização (SMITH ET AL., 1983).

Várias determinantes tem sido teorizadas. Watson e Clark (1984) colocam que o CCO é uma função da afetividade, Organ e Konofsky (1989) sugerem uma base cognitiva, Barnard (1938) em sua análise organizacional enfatiza uma “predisposição das pessoas” para contribuir com sua energia para a organização. Esta “predisposição” pode ser descrita como espontaneidade, cooperação, e comportamentos e ações de proteção que resguardam a imagem organizacional.

Outros pesquisadores têm identificado que CCO pode ser induzido pelos processos de troca social nos contextos organizacionais (BLAU, 1964). Para alguns estudiosos a satisfação pode ser uma explicação do porque os indivíduos se engajam em CCO – para retribuir à organização (SCHANKE; WITT).

Em 1995, Organ e Ryan realizaram uma meta análise das correlações de cada dimensão dos comportamentos de cidadania organizacional. Para as duas dimensões – comportamentos dirigidos à indivíduos ou grupos de dentro da organização, ou comportamentos dirigidos à própria organização - as maiores correlações foram para as variáveis atitudinais, como: satisfação no trabalho, percepção de justiça, comprometimento organizacional, e percepção de consideração do líder.

Alguns pesquisadores têm focalizado os mecanismos psicológicos que sublinham o CCO, Allen e Rush (1998) apontaram amizade e percepção de comprometimento afetivo como mediadores da relação entre CCO e avaliação de performances superiores.

Os CCO são entendidos ou percebidos positivamente, e são primariamente adotados em benefício de alguém ou algo (a organização) que não o ator (VAN DYNE ET AL., 1995), contudo, o próprio Organ admite que a correlação entre recompensas e CCO ainda representa um ponto obscuro em sua definição.

Organ explicou esta questão da “não recompensa”, considerando que apesar dos CCO por sua definição incluírem os comportamentos que não sejam direta ou formalmente recompensados pelo sistema de recompensas da organização, eles indiretamente podem influenciar e indiretamente suscitar

algum retorno. O fundamental é que este “retorno” não pode estar contratualmente estabelecido.

Muitos estudos recentes demonstram que a existência de fatores positivos e negativos nos comportamentos extra-papel que influenciam na produtividade, tem sido reconhecidos por gerentes e líderes.

Estes comportamentos extra-papel refletem a avaliação de performance, influenciam a definição de quotas em programas de participação de empregados, e podem ser um fator de envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional e auto-estima.

Este ponto tem sido investigado empírica e mais recentemente teoricamente. Empiricamente pesquisas tem mostrado que supervisores incluem CCO no “cálculo” quando atribuem valores em dinheiro para a performance no trabalho (ORR, SACKETT E MERCER, 1989). Além disso, pesquisas tem mostrado que CCO tem sido relacionados à performance desejada pelos supervisores e com a efetividade organizacional, condutas que podem resultar em recompensas organizacionais.

Este ponto de vista permite a hipótese de que CCO pode ser desempenhado para causar uma boa impressão nos outros. Surge o conceito de Gestão de Impressões, que pode ser definido como “o processo pelo qual as pessoas yentam controlar as impressões que os outros formam acerca delas próprias.” (REGO, 2002). No entanto estes comportamentos motivados por razões de auto-interesse ou simplesmente para impressionar, normalmente produzem, ao contrário, resultados negativos para a organização.

Segundo Bolino (apud REGO, 2002), duas são as principais razões: as pessoas se ocupam mais de causar uma boa impressão, conseqüentemente, dando menos atenção às suas tarefas; e o tipo de esforço envolvido nas ações de aparente cidadania é diferente daquele despendido por alguém realmente voltado para o bem-estar de outros e/ou da organização. Sendo assim um funcionário pode, por exemplo, chegar cedo ao trabalho apenas para causar uma boa impressão não se dedicando de imediato às suas atividades, e sim, à leitura do seu jornal.

Desta forma, devemos considerar que, um alguém muito hábil, com grande poder imaginativo e muito eficaz na gestão de impressões pode obter uma melhor avaliação e alguns benefícios por parte da organização (promoções, aumentos salariais etc.). Por outro lado, alguém realmente interessado em contribuir, porém que possua uma competência impressionante menor pode não alcançar estes mesmos benefícios.

Apesar da maior parte dos estudos que consideram a dimensionalidade dos CCO concentrarem-se nas dimensões anteriormente citadas: altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica desportivismo e cortesia, Rego e seus colaboradores, destacam quatro categorias de comportamentos de cidadania:

Tabela 7: Categorias dos CCO de Rego e colaboradores

Categoria	Caracterização
Harmonia Interpessoal	Ligada ao espírito de camaradagem, partilhar conhecimentos e experiências, não falar mal dos outros, não lamentar os privilégios dos outros, ter espírito de equipe.
Espírito de Iniciativa	Trazer soluções e tentar resolver os problemas e não somente apresentar os problemas, fazer sugestões construtivas e de melhorias para a organização, buscar o auto-desenvolvimento melhorando espontaneamente os conhecimentos, competências etc.
Conscienciosidade	Avisar com antecedência possíveis faltas ao trabalho, não tratar de assuntos pessoais durante o expediente, fazer o trabalho com rigor e seriedade mesmo que ninguém esteja vendo.
Identificação com a Organização	Ser leal a organização, fazer esforços extras para beneficiá-la, promover a imagem, produtos e serviços da organização junto a pessoas de seu ciclo.

Rego (2002) e seus colaboradores, utilizando as dimensões acima, desenvolveram um instrumento destinado a medir, não só o grau em que os comportamentos de cidadania estão presentes nas organizações, mas também em quais dimensões apresentam-se mais fortemente.

Ao trabalharmos conceitualmente o constructo comprometimento, citamos alguns autores que o relacionam aos comportamentos de cidadania organizacional como Mayer e Schoorman (1992), além de Shore e Wayne (1993). Nestes estudos eles encontraram evidências de que o comprometimento *afetivo* relaciona-se fortemente com comportamentos prossociais, satisfação e desempenho. Revelam ainda que o comprometimento afetivo e a percepção de apoio organizacional podem ser preditores dos comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, seguindo a atual tendência em se adotar o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1990), os últimos dados parecem ressaltar a importância, em especial, da forte ligação emocional entre indivíduo e organização para os CCO (MORRISON, 1994).

Já o comprometimento instrumental, ao contrário, parece neutralizar ou até mesmo inibir os CCO (O'REILLY; CHATMAN, 1986) uma vez que é norteado por uma lógica calculista, onde a decisão de permanecer na organização é na verdade centrada no próprio indivíduo.

Mas, se os CCO são tão importantes para a eficácia organizacional, como as organizações podem estimular seus funcionários para que apresentem mais comportamentos de cidadania?

Neste sentido as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas organizações desempenham um importante papel.

Nos estudos realizados tem havido uma grande ênfase em variáveis individuais, sendo assim, para que as práticas de gestão de RH auxiliem na promoção dos CCO, elas devem estar enquadradas em três condições básicas, segundo Morrisson (1996): devem contribuir para as relações de troca social entre organização e funcionários, mais do que relações estritamente de troca econômica; devem promover uma maior identificação dos funcionários com os valores e objetivos da organização e devem permitir aos colaboradores suficiente discricionariedade (aumento do empowerment), para que possam apresentar os CCO estimulados pelas duas condições anteriores.

Ainda segundo esta autora, as práticas de RH influenciam indiretamente os CCO, e estes por sua vez, afetam a qualidade dos serviços. Dentre outras questões ela salienta que:

- A filosofia da organização deve respeitar as crenças e valores que se relacionam com o modo pelo qual os funcionários são tratados. Deve haver uma valorização das relações a longo prazo favorecendo a natureza social destas relações. O funcionário não deve ser encarado como recurso de curto prazo facilmente substituível.
- Quando as recompensas são baseadas no alcance dos objetivos organizacionais, os funcionários tendem a identificar-se mais fortemente

com eles. Organizações que especificam claramente um conjunto de comportamentos orientados para o serviço que serão recompensados, arrisca-se a desperdiçar comportamentos valiosos que não são igualmente especificados. Desta forma, pode prejudicar a motivação intrínseca que antecede os comportamentos extra-papel.

- Normas e descrições muito numerosas, específicas e detalhadas podem reduzir o empowerment, conseqüentemente formando uma barreira aos CCO.
- As práticas de seleção e socialização devem enfatizar a importância dos CCO, da identificação com os objetivos da organização, as relações de confiança, a segurança no emprego, as relações de longo prazo, a partilha de informações e o trabalho em equipe.

2.5

Algumas Considerações

De um modo geral, com base nos diversos conceitos de competências aqui apresentados, podemos entender que as competências referem-se às habilidades, atitudes e conhecimentos que aplicados nas situações de trabalho vão gerar um resultado positivo, agregando valor à organização.

Neste sentido, tanto as competências individuais quanto as competências essenciais definidas para as organizações irão servir como elemento de diferenciação e de sobrevivência.

Devemos frisar que tanto o aumento de habilidades técnicas e gerenciais, como a mudança comportamental, fazem parte do conceito de competências e da gestão por competências.

A partir disto, emerge uma nova exigência, a busca do auto desenvolvimento, onde cada vez mais os profissionais devem buscar esta mudança comportamental. Gramigna (2000) aponta alguns depoimentos com relação ao auto desenvolvimento:

- 'Ultimamente não tenho participado de treinamento. Minha empresa está em época de redução de custos!'

- 'O número de cursos oferecidos por minha empresa vem diminuindo a cada dia!'
- 'A empresa exige desenvolvimento, mas não oferece treinamento!'
- 'Solicitei autorização para participar de um congresso e a direção não aprovou.'

Estas são algumas afirmações que tenho ouvido regularmente dos profissionais com os quais tenho contato. Indicam uma tendência irreversível: o desenvolvimento das pessoas, antes financiado pela empresa em todo o seu processo, passa a ser compartilhado entre as partes.

Atualmente as exigências são maiores com relação às competências necessárias para a sobrevivência dos profissionais nas organizações, em contrapartida, cada vez mais os próprios profissionais passam a ter também, a responsabilidade de buscar seu auto desenvolvimento.

Dentro deste quadro de exigências pela aquisição e desenvolvimento das competências emerge uma outra questão fundamental para o alcance da eficiência e eficácia organizacional, o comprometimento.

Através de pesquisa realizada em empresas nacionais, Fisher e Fleury (apud CHANG, 1999), revelam que o comprometimento, além de outros aspectos, é peça-chave para o sucesso das mudanças implementadas.

Segundo as autoras, as organizações brasileiras têm experimentado uma série de programas administrativos para se manterem competitivas com base em qualidade e produtividade, porém ainda não se deram conta que antes de qualquer pacote ser implementado é necessário que os empregados estejam envolvidos e comprometidos com a causa da empresa. Os ajustes, no ambiente de trabalho, capazes de permitir o alcance da auto-realização e do crescimento dos empregados, que provocariam o aumento do nível de comprometimento, são, muitas vezes, relegados a segundo plano.

Pudemos verificar que não existe um consenso sobre o conceito de comprometimento e nem mesmo sobre seu caráter multidimensional. Nem mesmo os autores que consideram sua multidimensionalidade também não são unânimes sobre quais são as dimensões do comprometimento.

Contudo, de um modo geral o comprometimento organizacional pode ser entendido como um estado de ligação psicológica ou um sentimento de vínculo entre indivíduo e organização, que conforme o referencial teórico por nós utilizado, pode ter três dimensões: a afetiva, a normativa e a instrumental.

Alguns estudos apontam para fatores que podem contribuir para o comprometimento das pessoas com as organizações (antecedentes), outros que possuem uma relação direta com o mesmo (correlatos) e alguns que podem ser apontados como consequentes, destacando: turnover, absenteísmo, pontualidade, desempenho, e com destaque seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional.

Dentre fatores antecedentes do comprometimento algumas variáveis organizacionais merecem destaque como por exemplo: a percepção por parte do funcionário de suporte e apoio organizacional e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela mesma.

Além disso o sentimento de pertencer, de fazer parte, o vínculo grupal parece fundamental para o engajamento nos objetivos comuns e alcance dos resultados organizacionais.

Como vimos anteriormente alguns estudos demonstram a relação existente entre comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional ou CCO, assim este último pode ser considerado como um consequente do comprometimento.

Explorando a sua conceitualização podemos considerar que os CCO são comportamentos extra-papel adotados pelos indivíduos, e que não fazem parte do sistema formal de recompensas oferecidas pela organização.

Alguns fatores organizacionais também influenciam nas práticas de CCO, como: percepção de justiça, apoio organizacional e práticas de gestão de pessoas.

Pudemos observar, neste sentido, que o apoio oferecido pela organização e as práticas de gestão de pessoas adotada pelas mesmas possuem um papel fundamental, tanto para que os funcionários se comprometem com a organização, como para que os mesmos adotem comportamentos de cidadania organizacional.

3

Objetivos

Em nossas considerações iniciais destacamos que em função de uma série de mudanças ocorridas no mundo houve um acirramento da competitividade, o que levou às organizações a adotarem modelos de gestão que em alguns casos trouxeram mais insegurança e instabilidade para as pessoas.

Outro fator importante destacado foi a importância do comprometimento dos funcionários para que as organizações consigam a sua eficácia. Neste sentido, conseguir este comprometimento têm se tornado um desafio, uma vez que na maior parte dos ambientes organizacionais impera o “salve-se quem puder”, a luta pela sobrevivência e as constantes pressões e exigências impostas aos trabalhadores.

Assim, torna-se importante investigarmos quais as práticas que podem estimular a desintegração ou aumentar a integração criando um terreno fértil para a prática de comportamentos de cidadania e do comprometimento com a organização.

Em especial neste trabalho desejamos verificar de que forma algumas práticas de gestão de pessoas influenciam nos comportamentos de cidadania e no comprometimento, e selecionamos uma em especial, a gestão de pessoas baseada em competências, por ser este um modelo atualmente muito em evidência conforme destacamos anteriormente.

Neste estudo, temos como objetivo principal, verificar as implicações do sistema de Gestão por Competências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e no Comprometimento com a organização.

Além disso, como objetivos mais específicos, levantar os indicadores da gestão por competências, dos comportamentos de cidadania organizacional e do comprometimento e fazer um estudo comparativo estabelecendo o grau de implicação da gestão de competências nos CCO e no comprometimento, verificando:

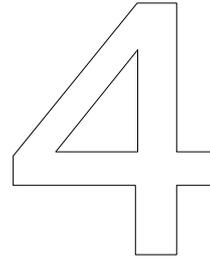
- Se os CCO estão presentes em maior ou menor grau em organizações que adotam um sistema de avaliação e/ou remuneração por competências.
- Se nas organizações onde os indivíduos apresentam maior grau de CCO também apresentam maior grau de comprometimento organizacional.
- Se os níveis de comprometimento organizacional são maiores ou menores nas organizações que utilizam práticas de gestão de pessoas baseadas em competências.

Para nortear a nossa investigação, buscando responder aos objetivos aqui destacados formulamos as seguintes hipóteses:

A primeira, que as práticas de gestão por competências estimulam o individualismo, criando um ambiente pouco propício aos CCO.

Esta hipótese foi formulada em função do que foi referido anteriormente em relação ao processo de acirramento da competição, da introdução do conceito de empregabilidade e da busca pela sobrevivência, e neste sentido, as práticas baseadas em competências enfatizam aspectos individuais como os resultados alcançados, e o valor agregado por cada indivíduo que faz parte da organização.

A outra hipótese é a de que altas performances de CCO indicam altos níveis de comprometimento organizacional. Esta hipótese foi formulada, em função de que em um ambiente onde há maior cooperação e colaboração entre as pessoas, encontramos condições mais favoráveis para a promoção de um maior engajamento nos objetivos e metas coletivas.



Metodologia

4.1

O Campo Organizacional

Como forma de estudo do objeto de pesquisa selecionado será utilizada a pesquisa de campo. Esse tipo de pesquisa, segundo Barros (1986), é bastante utilizado na Antropologia, Psicologia Social e Serviço Social, favorecendo o acúmulo de informações sobre os fenômenos estudados.

A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (...) é algo mais do que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discrimina suficientemente o que deve ser coletado.” (TRUJILLO, 1982 apud BARROS, 1986).

O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo, onde o investigador assume o papel de explorador coletando diretamente os dados no local (campo) e utilizando, para tal, técnicas como observação, participante ou não participante, entrevistas e questionários.

Utilizando como referência a Teoria de Campo de Kurt Lewin, o campo é definido como a totalidade de fatos coexistentes e interdependentes. Lewin defendeu o caráter dinâmico da ação humana e a interligação entre a pessoa e o meio, como um campo indecomponível.

O comportamento de um indivíduo é resultado dos fatos interdependentes no momento em que eles ocorrem, não se pode compreender o comportamento sem se considerar os fatores externos e

internos à pessoa uma vez que estes interagem na determinação desse comportamento.

A situação deve ser vista como um todo e depois diferenciadas cada uma das partes; as relações existentes entre a pessoa e a situação vivida pode ser representada matematicamente. Traduz-se na seguinte equação:

$$\text{Comportamento} = f (P \times C), \text{ onde } P = \text{Pessoa e } C = \text{Contexto}$$

4.1.1

Escolha do Campo

Utilizamos como campo de estudo uma organização que possui, já em funcionamento, um sistema de Gestão de Pessoas por Competências

Para considerarmos que um campo utiliza um sistema de gestão de pessoas baseado em competências, o mesmo precisou atender às seguintes condições: utilizar um sistema de gestão de pessoas que utilize como referencial a estratégia organizacional, tendo já definidas as competências essenciais para a organização (core competencies) e as competências específicas para áreas, grupos e indivíduos, utilizando-as como base para seleção, avaliação, treinamento e/ou remuneração dos seus colaboradores.

4.1.2

Caracterização do Campo

A organização é uma empresa internacional, líder mundial em produtos ópticos. É a primeira empresa na Europa, América do Norte e América Latina e a segunda na Ásia e no Japão. Foi constituída em 1972, da fusão das duas empresas ópticas dominantes na França.

Assim, esta organização descende de uma linha de produtores de lentes que atuavam na indústria de produtos ópticos há mais de 150 anos. É uma empresa francesa de significativo alcance global, operando em mais de 100 países apresentando como características:

- 2 bilhões de euros em vendas e 160 milhões de lentes vendidas anualmente.

- 90% destas vendas divididos entre Europa e América do Norte.
- 5 bilhões de combinações em potencial para personalizar lentes oftálmicas para cada consumidor.
- Detentora de marcas renomadas.
- Uma das maiores detentoras mundiais de patentes oftálmicas e ópticas, com mais de 1.500 patentes ativas em todo o mundo.
- 22.300 colaboradores ao redor do globo.
- Uma rede oftálmica e óptica única, com 160 laboratórios de prescrição, suportados por 18 fábricas.
- Market share mundial estimado em 25% em valores e 19% em volume.
- A troca de lentes constitui 90% das vendas neste mercado e o intervalo entre cada troca é de 2 a 3 anos, em média.
- Uma a cada duas lentes progressivas vendidas no mundo é de sua fabricação.

No Brasil a organização possui um quadro de pessoas composto de:

Tabela 8: Quadro de Pessoal da Organização Pesquisada - Brasil

Nível Funcional	Cargo	Quantidade
lideranças	gerentes	22
	supervisores	15
	diretores	05
	sub-total	42
nível técnico / operacional	aux. / assist. / analistas	140
total		182

A filial brasileira apresenta os seguintes números: 13 milhões de lentes vendidas no Brasil anualmente; um escritório comercial e centro de distribuição no Rio de Janeiro e centros de apoio em estados brasileiros e uma fábrica em Manaus considerada a melhor do mundo em produtividade e certificada pela ISO 9002.

4.1.3

Práticas de Gestão de Pessoas

A organização adotou o modelo de competências há 3 anos. Utiliza um sistema de avaliação por competências que impacta no sistema de remuneração variável, sendo parte da composição do mesmo.

A avaliação por competências, denominada na organização de Avaliação de Performance Individual (Apêndice A), é um instrumento composto pelas seguintes etapas:

- Parte I – Revisão da função: Onde são apontadas as principais responsabilidades do avaliado e as dez principais competências necessárias ao pleno exercício da função. Estas competências são selecionadas dentre um rol de 31 competências definidas pela organização, de acordo com o tipo de trabalho desenvolvido pelo colaborador.
- Parte II – Avaliação do Colaborador: Onde é realizada a avaliação propriamente dita das competências selecionadas. Para tal é utilizada uma escala de 1 a 4, sendo o número 1 “freqüentemente não corresponde ao esperado” e o número 4 “freqüentemente ultrapassa o esperado”.
- Parte III – Plano de Desenvolvimento: Onde são elaboradas as ações necessárias ao desenvolvimento, e são feitos os comentários de avaliador e avaliado.
- Parte IV – Avaliação feita pelos pares: Esta parte do instrumento é opcional. Nela mais três avaliadores podem, também, realizar a avaliação do colaborador, com espaço para comentários.

O resultado desta avaliação tem um impacto no sistema de remuneração variável da organização. Esta remuneração variável possui em sua composição uma parte referente ao resultado individual obtido por cada colaborador (Avaliação de Performance Individual), juntamente com um segundo percentual referente ao resultado da equipe, e por último um outro percentual relativo aos resultados globais da empresa.

Todos os colaboradores têm acesso às informações sobre o sistema, disponíveis na intranet da organização.

4.1.4

População e Amostra

Todos os colaboradores foram convidados a participar voluntariamente do estudo. A organização disponibilizou o quadro de avisos interno, bem como o seu sistema de correio eletrônico, para a divulgação do trabalho.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos funcionários da organização que tiveram interesse em participar.

Desta forma tivemos uma amostra composta por indivíduos de idades, sexo, funções e tempo de empresa distintos.

4.2

Levantamentos Quantitativos

Através das estratégias de divulgação anteriormente citadas, todos os colaboradores foram convidados a participar do estudo.

Para levantamento dos dados quantitativos, os questionários (Apêndice A) foram distribuídos pela intranet da empresa, através de e-mail, para facilitar o processo, e devolvidos após a resposta, também por correio eletrônico para a pesquisadora.

A primeira parte do instrumento enviado objetivou a caracterização da população respondente, incluindo perguntas relativas a dados pessoais e profissionais dos participantes.

A segunda parte incluiu a escala de Comprometimento Organizacional. Neste caso, os participantes foram orientados a responder o questionário utilizando suas próprias opiniões e sentimentos como referência.

A terceira parte do material enviado, foi composta pelo questionário “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (REGO, 2002), onde os participantes foram orientados a pensar na atuação de um colega, ou subordinado, o qual conhecessem muito bem o comportamento afim de que respondessem as perguntas com base no mesmo.

4.2.1

Instrumentos Utilizados

Para o levantamento dos dados sobre Comprometimento Organizacional utilizamos o instrumento composto por 18 questões fechadas, originalmente desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), traduzido e validado para o contexto brasileiro por Medeiros (1997).

Para a resposta as questões propostas o instrumento possui uma escala com o formato Likert, com uma pontuação de 1 a 5, sendo:

- 1 Concordo Plenamente
- 2 Concordo em Parte
- 3 Não tenho opinião
- 4 Discordo em Parte
- 5 Discordo Plenamente

Seis indicadores do instrumento são indicadores de **Comprometimento Afetivo** (fatores A1 até A6), seis são indicadores de **Comprometimento Instrumental** (fatores I1 até I6) e seis indicadores referem-se ao **Comprometimento Normativo** (fatores N1 até N6).

Para o levantamento quantitativo dos dados sobre os CCO, utilizamos o questionário “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (REGO, 2002), onde os participantes foram orientados a pensar na atuação de um colega, ou subordinado, o qual conhecessem muito bem o comportamento afim de que respondessem as perguntas baseados neste comportamento.

Este instrumento desenvolvido por Rego e seus colaboradores mensura os comportamentos de cidadania organizacional em quatro categorias distintas, anteriormente descritas na fundamentação teórica:

- Harmonia interpessoal – Questões 1, 5, 9, 13, e 15.
- Espírito de iniciativa – Questões 2, 6, 10 e 14.
- Conscienciosidade – Questões 3, 7 e 11
- Identificação com a organização. – Questões 4, 8 e 12.

O Questionário é composto de 15 itens e utiliza uma escala de avaliação que varia de 1 a 7 pontos, sendo 1 para não se aplica rigorosamente em nada, e 7 para aplica-se completamente.

4.2.2

Análise dos Dados

Com o apoio do software SPSS versão 12.0 e Microsoft Excell 7.0, foram utilizados os seguintes procedimentos para análise dos dados quantitativos coletados:

- Porcentagem de respostas para caracterização da população participante da investigação;
- Frequência de respostas para levantamento do comprometimento global dos respondentes;
- Análise Fatorial para identificação dos fatores subjacentes as respostas, buscando a confirmação em relação aos componentes extraídos do instrumento de Allen, Meyer e Smith, validado para o contexto brasileiro por Medeiros (1997).
- Somatório das respostas dos participantes, frequência e procedimentos de estatística descritiva para obtenção do grau de comprometimento global.
- Frequência das respostas obtidas em cada fator, para levantamento do comprometimento nos componentes afetivo, instrumental e normativo.
- Cruzamento da pontuação total referente ao comprometimento global com características da população, buscando analisar a incidência de maiores ou menores graus de comprometimento relacionados com tempo de empresa e faixa salarial.
- Nesta etapa realizamos também, procedimentos de estatística como levantamento da média, moda e desvio padrão, para uma melhor análise dos resultados obtidos dentro da amostra estudada.

Com relação a escala de comprometimento organizacional, somamos o total de respostas obtidas em cada questionário enquadrando-as em uma faixa que varia de 18 pontos (alto comprometimento) a 90 pontos (nenhum comprometimento). Para melhor classificação elaboramos 4 faixas de pontuação, sendo:

- 10 a 20 pontos Alto Comprometimento
- 21 a 30 pontos Médio Comprometimento
- 31 a 40 pontos Baixo Comprometimento

- 41 a 50 pontos Baixíssimo Comprometimento

Na análise de dados da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional realizamos a soma dos itens pertencentes a cada uma das quatro dimensões separadamente.

4.3

Levantamentos Qualitativos

No momento de inserção no campo, inicialmente foram realizados alguns levantamentos com o objetivo de um mapeamento do mesmo. Esta etapa foi fundamental para que pudéssemos identificar as características do campo e as principais forças que atuam no mesmo.

Nesta etapa os instrumentos de coleta de dados foram as entrevistas, a pesquisa documental e a observação, desta forma, foram levantadas as seguintes informações:

- Informações sobre a História da Organização
- Informações sobre a atual situação da organização (porte, número de funcionários, faturamento, segmento de atuação, situação no mercado etc.)
- Informações sobre o estilo de gestão atual
- Informações sobre as políticas e estratégias de gestão de pessoas adotada pela organização.
- Informações sobre o clima e a cultura organizacional.
- Dados estatísticos da gestão de pessoas como: índice de turn-over, afastamentos e licenças médicas, índice de faltas, acidentes de trabalho etc.

Para levantamento dos dados qualitativos sobre o comprometimento, a cidadania organizacional e sobre a percepção dos funcionários em relação as práticas de gestão baseadas em competências, utilizamos entrevistas com todos aqueles que se disponibilizaram diante do convite feito para participar dos estudos.

Utilizamos entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B), com perguntas relacionadas ao comprometimento, comportamentos de cidadania organizacional e sistema de gestão por competências.

Para análise dos resultados qualitativos, foi usado o método de análise de conteúdo. Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1979)

A análise de conteúdo procura proporcionar aos investigadores um meio de apreender as relações sociais em determinados espaços, de uma forma apropriada ao tipo de problema de pesquisa proposto.

Assim, enfoque qualitativo foi utilizado buscando focalizar a presença ou ausência de uma característica, ou de um conjunto de características nas mensagens analisadas, visando ultrapassar o alcance puramente descritivo das técnicas quantitativas afim de atingir interpretações mais profundas com base na inferência (BARDIN, 1979; MINAYO, 2000).

A técnica selecionada para este estudo é a análise temática ou categorial, que compreende o tipo de técnica mais utilizado pela análise de conteúdo. Consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos Minayo (2000). Visam a descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

Para a realização da análise seguimos o seguinte roteiro proposto por Bardin:

- 1 Constituição do Corpus,
- 2 Preparação do material e etapas de análise (alinhamento e dinâmica do discurso para encontrar a lógica inerente à estrutura da mensagem, análise do estilo e análise dos elementos atípicos e figuras de retórica).
- 3 Confronto entre as etapas de análise percorridas para permitir a compreensão do seu significado.

5

Resultados

5.1

Caracterização da População Respondente

Dentre os questionários distribuídos obtivemos o seguinte índice de resposta:

Tabela 9: População Respondente dos Questionários

chefias		funcionários	não identificado	total
gerentes	supervisores			
3	2	32	1	38

Os respondentes pertencem as seguintes lotações:

- Matriz - 22
- Depósito - 16

Dentre os participantes da pesquisa a maior parte possui faixa etária entre 21 e 29 anos de idade, a escolaridade mínima dos integrantes da amostra é o Ensino Médio completo e a maior parte possui o nível superior incompleto.

Com relação ao gênero, a maioria é do sexo feminino. Se observarmos o tempo de permanência na organização a maior parte dos que participaram possui mais de quatro anos de empresa, seguidos de um percentual significativo que situa-se na faixa entre um e dois anos.

Observando-se o estado civil dos integrantes da amostra, a maioria é solteiro.

Caracterização dos Respondentes

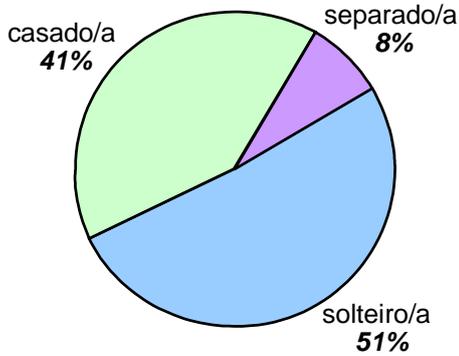


Gráfico 1: Estado Civil

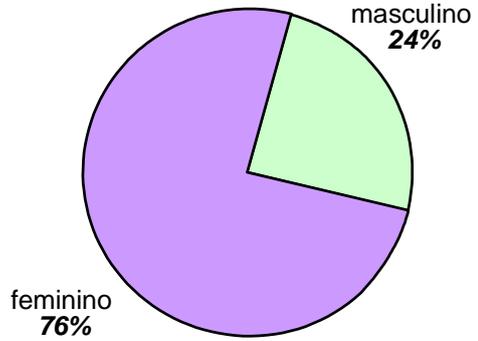


Gráfico 2: Sexo

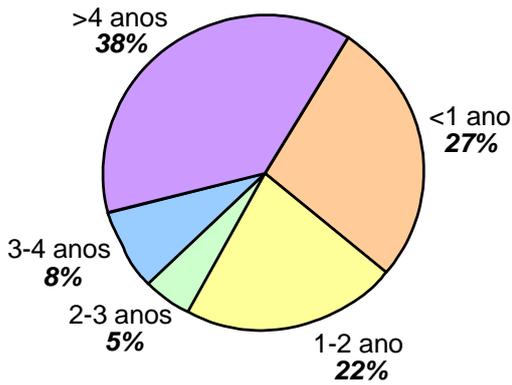


Gráfico 3: Tempo de Empresa

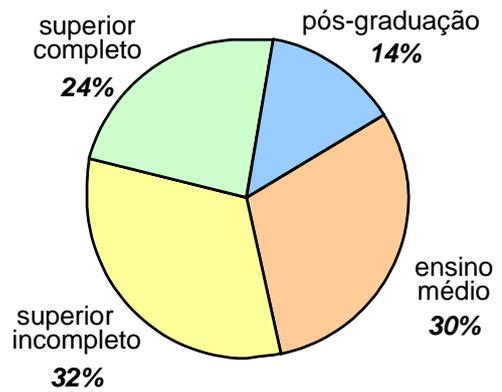


Gráfico 4: Escolaridade

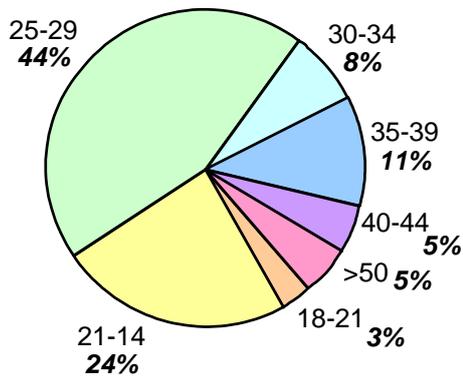


Gráfico 5: Faixa Etária

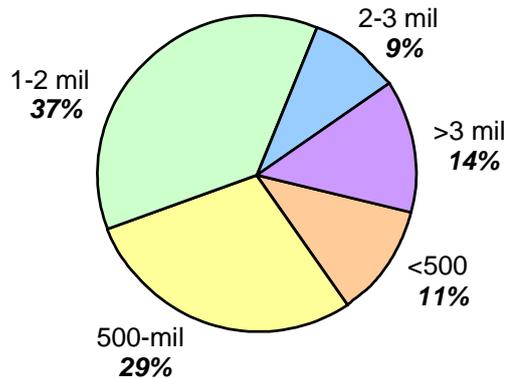


Gráfico 6: Faixa Salarial

5.2

Resultados Gestão de Pessoas

5.2.1

Indicadores da Organização

Análise Documental Práticas de Gestão de Pessoas da Organização

A organização apresenta um índice de rotatividade de pessoal baixo, ficando sua taxa de turnover em torno de 14%.

Com relação aos investimentos em treinamento, no ano de 2003, considerando tanto treinamentos técnicos quanto comportamentais encontramos um total de 42 horas/aula por colaborador totalizando-se 13.041 horas de treinamento / ano, que representaram um total médio de R\$ 265.000, 00 (duzentos e sessenta e cinco mil reais).

A organização realiza uma pesquisa de clima organizacional com seus funcionários anualmente. Na pesquisa realizada no ano de 2003, os resultados demonstraram um bom índice de satisfação dos colaboradores com a organização, sendo os fatores da maior satisfação aqueles relacionados ao futuro da empresa:

- Confiança no futuro do grupo (84%)
- Confiança no futuro da empresa no Brasil (78%)
- No futuro dele, enquanto funcionário da empresa (64%)

Dentre os fatores com percentuais mais altos de insatisfação estão aqueles relacionados à transmissão de informações, comunicação e um relacionado à política humana:

- Sobre atividades de outras filiais ou empresas do grupo (45%).
- Sobre os cargos a serem preenchidos na empresa. (39%).
- Sobre o tratamento sem discriminações dispensado a todos os colaboradores (33%).
- Sobre a comunicação entre diversas áreas da empresa (31%).

Com relação à política de benefícios da organização os funcionários recebem:

- Assistência médica integral
- Assistência odontológica opcional (plano corporativo)
- Vales para Refeição no valor de R\$ 10, 00 a unidade
- Previdência Privada
- 14º Salário
- Plano de participação nos resultados anual
- Bonificação de duas lentes de grau para óculos por ano (pode ser usada por familiares)
- Pagamento de 50% das mensalidades de cursos de pós-graduação (para gerentes)
- Ensino Fundamental e Médio integral para funcionários
- Ginástica laboral para funcionários da área de atendimento

O Sistema de Avaliação por Competências

A organização adotou o modelo de competências há 3 anos. Utiliza o conceito de competências para selecionar novos funcionários, além de um sistema de avaliação por competências que impacta no sistema de remuneração variável, sendo parte da composição do mesmo. A avaliação dos funcionários é realizada com uma periodicidade semestral.

A avaliação por competências é denominada na organização de **Avaliação de Performance Individual** (Apêndice A) sendo composto por quatro etapas:

Parte I: Revisão da Função

- O avaliador realiza uma revisão da função do avaliado. Assim, destaca as principais responsabilidades.
- Em um segundo momento seleciona as principais competências necessárias ao pleno exercício da função do avaliado.
- Quando esta avaliação foi implantada, o avaliador deveria selecionar obrigatoriamente, dez competências principais para cada função. Através de sugestões dos próprios avaliadores este sistema foi revisto, pois, dependendo do tipo de trabalho realizado pelo funcionário, ficava difícil

para a chefia elaborar uma lista com este número. Funções menos complexas não exigiam tantas competências e esta obrigatoriedade “engessava” o sistema.

- Desta forma o sistema foi flexibilizado e atualmente, a partir de uma lista de 31 competências gerais definidas pela organização, de acordo com as particularidades da área de atuação e das competências mais importantes para a realização do tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário, o avaliador escolhe um mínimo de cinco e um máximo de dez competências.
- É importante destacar que, uma vez selecionadas as competências que servirão de base para a avaliação daquele funcionário, este elenco não será permanente, podendo (e devendo) ser revisto nas próximas avaliações, afim de se identificar a necessidade de alterações de acordo com possíveis mudanças na natureza das tarefas e/ou objetivos a serem alcançados.

Parte II: Avaliação do Colaborador

- Após selecionadas as competências, nesta parte é realizada a avaliação propriamente dita.
- Para tal é utilizada uma escala de 1 a 4, sendo o número 1 “freqüentemente não corresponde ao esperado” e o número 4 “freqüentemente ultrapassa o esperado”.

Parte III: Plano de Desenvolvimento

- Plano de Desenvolvimento: Onde são elaboradas as ações necessárias ao desenvolvimento, e são feitos os comentários de avaliador e avaliado.
- Este momento da avaliação possibilita que chefia e funcionário conversem sobre os aspectos positivos e negativos. Ou seja, sobre competências que o avaliado atualmente possui, e sobre aquelas que necessita desenvolver estabelecendo um plano de desenvolvimento, definindo as ações necessárias para tal.

Parte IV: Avaliação feita pelos pares

- Esta parte do instrumento é opcional, podendo ser usada ou não, a critério da área. Possibilita que os pares realizem, também, uma avaliação daquele funcionário.
- Desta forma, mais três avaliadores podem realizar a avaliação do colaborador, com espaço para comentários.

Ações a partir dos Resultados da Avaliação

Com base nos resultados da avaliação e dos treinamentos indicados pelos avaliadores, a área de RH faz um trabalho de levantamento de necessidades de treinamento. Além disso os resultados, também, oferecem um *input* para o processo de seleção, uma vez que possibilita a montagem de um banco de dados de competências requeridas para cada função.

O resultado desta avaliação tem um impacto no sistema de remuneração variável da organização. Esta remuneração variável possui em sua composição uma parte referente ao resultado individual obtido por cada colaborador (Avaliação de Performance Individual), juntamente com um segundo percentual referente ao resultado da equipe, e por último um outro percentual relativo aos resultados globais da empresa.

Tabela 10: Composição do Bônus / Remuneração Variável

Composição	Gerentes / Supervisores	Funcionários
Vendas	6%	4%
Lucro	7%	5%
Avaliação Metas Setor	5%	7%
Aval. Performance Individual	4%	6%
Total	22%	22%

Com esta composição, a intenção é a de que a parte individual possibilite a recompensa baseada no diferencial de cada um, e também, que cada um mantenha o foco em seu próprio desenvolvimento.

A parte relativa à equipe reflete o alcance dos resultados do grupo, e a intenção é a de que isto reforce a importância de se manter não só bons resultados individuais, mas também de se manter o foco nos resultados coletivos.

O percentual relacionado com os resultados organizacionais reforça o foco nas estratégias da organização e na importância da contribuição de todos para o alcance das metas globais da empresa.

O somatório de todos os percentuais possibilita o pagamento de um bônus máximo de até 22% relativo ao salário do colaborador.

Todos os colaboradores têm acesso às informações sobre o sistema disponíveis na intranet da organização, o que possibilita um acompanhamento constante no dia-a-dia por parte de gestores e funcionários.

No ano de 2003, as médias globais obtidas pelos funcionários da organização nas duas avaliações semestrais realizadas foram:

Tabela 11: Médias Globais Avaliação de Performance Individual 2003

2003 / 1º Semestre	2003 / 2º Semestre
3,2	3,3

No último semestre do ano de 2003, os funcionários da organização não receberam o valor máximo possível de bonificação. Os gerentes e supervisores receberam 11% de bônus e os funcionários atingiram o percentual de 13 % relativo ao salário.

Nos últimos resultados aferidos, os colaboradores da organização não têm atingido a bonificação máxima em função de uma queda nos resultados de vendas da empresa, que está impactando negativamente nos resultados. Esta queda vêm ocorrendo por circunstâncias conjunturais do próprio mercado.

5.2.2

Resultados Qualitativos Gestão de Competências

Os resultados qualitativos da pesquisa foram obtidos através do método de análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Utilizamos métodos qualitativos com o objetivo de atingir interpretações mais profundas, complementando a análise de dados obtidos através da análise documental, pois possibilitam uma análise mais descritiva do que explicativa dos fenômenos investigados. Nesta etapa estabelecemos duas categorias de

respostas: opinião sobre o sistema de competências e impacto do sistema por competências nos objetivos comuns.

5.2.3

Opinião sobre o Sistema de Avaliação e Remuneração por competências

A maioria dos entrevistados possui uma impressão positiva do sistema da avaliação por competências, porém, fazem algumas ressalvas e críticas ao mesmo (Apêndice D).

O principal aspecto positivo destacado relaciona-se à oportunidade que este sistema oferece para o recebimento de feedback, contribuindo para conscientização por parte dos funcionários, das competências que necessitam de melhoria.

Aspectos positivos do Sistema de Avaliação

Resumo dos Depoimentos:

— *Eu acho excelente! estimula o funcionário. (...) eu estava muito estacionado, achava que sabia demais. (...) estava fazendo só o básico (...)*

— *Ah! Minha avaliação está lá em cima mesmo, não vai cair, e quando voltei de férias tive uma surpresa! Valeu muito mesmo essa avaliação! (...)*

— *(...) Eu percebi que muitos funcionários melhoraram. Tem mais retorno feedback, que quase não tinha antes.*

— *(...) a avaliação têm dois objetivos, na verdade, um é a remuneração variável e o outro é a própria avaliação o feedback das chefias e de repente até um feedback do funcionário, porque é o momento que ele tem para conversar com seu chefe.(...)*

O principal ponto a ser melhorado na visão de alguns participantes, parece relacionar-se justamente com o processo de acompanhamento e desenvolvimento de competências. Alguns não percebem um acompanhamento da chefia no dia-a-dia em relação aos aspectos que necessitam de melhoria. Além disto, parece não haver uma percepção única em relação ao suporte da empresa no tocante a implementação de treinamentos e/ou oferecimento de cursos para os funcionários.

Aspectos a serem melhorados na Avaliação

Resumo dos Depoimentos:

— *Você não sabe que está errando em algum lugar e o gestor também não te avisa. (...) Certas coisas tinham que ser avaliadas no dia-a-dia, porque se você está errando você vai ver.*

— *Eu acho que a avaliação não devia ser usada só para o bônus, deve-se realmente usar o princípio dela, é uma avaliação para saber como é que está o funcionário, desenvolver o funcionário, onde é que ele precisa melhorar aonde que ele está fraco, se o cara é bom e merece alguma coisa a mais...*

— *Com relação ao trabalho de melhoria, minha supervisora deixou para mim mesmo, só colocou os pontos. (...) Curso ou treinamento? É mais por conta de relacionamento. Esse negócio de relacionamento aqui é coisa visível, você nota as diferenças.*

— *Na verdade, eu estou nesta função há bastante tempo, mais de dois anos, entendeu? É isso que eu estou falando para você, acho que tem a avaliação, mas não tem acompanhamento e não tem uma atualização nos cargos e salários.*

Uma análise possível para estas questões, é a de que dependendo do setor de trabalho ou do gestor da área que atua como avaliador, o funcionário pode ter percepções diferentes em relação a forma de utilização do instrumento e ao tipo de trabalho realizado para o desenvolvimento de competências, a partir dos resultados obtidos.

5.2.4

Impacto do Sistema de Avaliação de Competências nos Objetivos Comuns

Um outro ponto investigado, diz respeito à opinião dos entrevistados sobre o impacto do sistema baseado em competências no trabalho em equipe.

É importante lembrar que, o resultado da avaliação por competências, os resultados das áreas e os resultados da organização como um todo, relacionam-se ao sistema de remuneração variável, o bônus pago pela empresa em função dos resultados atingidos.

Neste sentido, a recompensa por resultados recebida por cada um, vai depender não somente de sua avaliação de performance individual, mas também, da performance do grupo e da empresa.

Os participantes que acreditam que este sistema impacta positivamente no trabalho em equipe, parecem perceber uma forte ligação, ou seja, uma interdependência entre os objetivos individuais e coletivos.

— *Pelo menos a minha avaliação é sempre voltada para melhorar o desenvolvimento da equipe.*

— *Se for uma coisa muito individual vai criar muita disputa. (...) então de repente essa idéia vai unir mais as pessoas. (...) eu acho que essa idéia está boa, está legal.*

Já os participantes que enxergam que o sistema impacta negativamente, tendem a acreditar que aqueles que têm um bom resultado individual muitas vezes são prejudicados por aqueles que não apresentam o mesmo desempenho. Isto pode ocorrer tanto no caso do bônus máximo ter sido alcançado, e neste caso o incômodo ocorre em função dos primeiros se sentirem de alguma forma explorados, como também no caso do bônus não ser recebido integralmente gerando uma sensação de esforço em vão. Assim, a visão de grupo de equipe parece ficar comprometida.

— *(...) Como em janeiro o meu setor não foi bem, prejudicou o departamento inteiro. Aí você escuta uma gracinha aqui, outra ali. Tem setor que pensa assim: minúsculo, mas isso é culpa da chefia. Tem muita chefia que não está preparada para ser chefe. (...)*

— *Eu acho que ajuda a pessoa a buscar um desempenho melhor. (...) a pessoa que não fez nada vai se dar bem sobre o outro que se esforçou, fez as coisas sobressaírem? Aí, eu acho errado. (...) Eu acho errado. Sabe por causa de quê? Porque a gente não pode ficar vendo o que o outro faz, não é?*

Neste sentido, parece que o bônus pago pela organização está sendo visto como um objetivo em comum por estas pessoas, e não como um objetivo comum.

Cabe aqui lembrar Sartre (SENNET apud SARTRE, 1999). Este autor diz que, dentre as condições que devem ser atendidas para a passagem do aglomerado para o grupo, está a de que os *interesses que os indivíduos têm em comum*, devem passar a constituir um *interesse comum*.

Apesar da sutil diferença, as duas expressões implicam em coisas bastante distintas, uma vez que eu posso ter um mesmo objetivo que você, e no entanto pode não ser um objetivo nosso.

Trabalhadores de uma mesma empresa podem ter metas individuais a cumprir. O objetivo de cada um é o mesmo – cumprir a meta – este é um *objetivo em comum*. Porém passa a ser um *objetivo comum* quando o desejo é o de que nós todos cumpramos a meta.

De qualquer modo, esta não é uma visão homogênea, pois como destacamos anteriormente, existe uma percepção positiva sobre a relação do sistema de avaliação e remuneração sobre a participação conjunta para alcance dos objetivos.

Os funcionários que possuem esta percepção negativa, estão lotados em uma mesma unidade, mas vale ressaltar, que não são todos os funcionários desta unidade que tem a mesma opinião.

É fundamental apontar que dentre alguns membros desta unidade existe uma espécie de sentimento de pouco reconhecimento e de tratamento diferenciado em relação à sede. Este fator pode de alguma forma estar contribuindo como uma força negativa, criando um terreno fértil para comportamentos um pouco mais individualizados e competitivos, em comparação com os demais setores.

— *Me considero mais comprometido do que a empresa é comprometida comigo (...) todo mundo aqui faz de tudo e não acontece o reconhecimento, ou se acontece é muito embutido para eles.*

5.3

Resultados Quantitativos Comprometimento Organizacional

5.3.1

As Dimensões do Comprometimento Organizacional

Apesar da realização de um estudo anteriormente citado que validou a escala para o Brasil, buscamos maiores evidências sobre as dimensões do comprometimento organizacional presentes no instrumento.

Para tal, foi utilizada a técnica de análise fatorial, método dos componentes principais com rotação varimax. A matriz resultante do processo, bem como as cargas fatoriais obtidas, estão demonstradas no quadro a seguir. Este procedimento resultou na presença de seis componentes após a extração. Assim, dentre os dezoito fatores da escala original, quatro deles integraram o primeiro componente. Estes quatro fatores, I2, I3, I4, I6, são indicadores do comprometimento instrumental.

Formando um segundo componente temos três fatores, A1, A2 e A3, indicadores de comprometimento afetivo. Um terceiro componente foi formado pelos fatores, I5, N3, N4, N5. Observamos com relação a este terceiro componente, que três fatores são indicadores do comprometimento normativo e um fator relaciona-se ao comprometimento instrumental.

Formando um quarto componente encontramos os fatores A5 e N2, o primeiro relacionado a dimensão afetiva e o segundo à dimensão instrumental.

Em um quinto componente estão presentes os fatores A6 e N1, correspondendo o primeiro à dimensão afetiva e o segundo à normativa.

Integrando o sexto componente tivemos um fator afetivo A4 juntamente com um fator instrumental I1.

Tabela 12: Análise Fatorial - Matiz de Componentes Rotacionados

Fator		Componente					
		1	2	3	4	5	6
A1	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.		0,829				
A2	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.		0,929				
A3	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.		0,848				
A4	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						0,755
A5	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.				0,796		
A6	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.					0,667	
I1	Na situação atual ficar nesta organização é uma necessidade tanto quanto um desejo.						0,796
N1	Esta organização merece minha lealdade.					0,461	
N2	Eu devo muito a esta organização				0,702		
I2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,710					
I3	Se eu deixasse esta organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,791					
I4	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	0,836					
I5	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.			0,627			
I6	Se eu já não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,445					
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.			0,719			
N4	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.			0,726			
N5	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.			0,732			
N6	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização.					0,714	

No primeiro e no segundo componentes obtidos após a análise fatorial, todos os fatores pertencem a uma mesma dimensão. É importante destacar

que no terceiro componente um fator relacionado ao caráter instrumental encontra-se sobreposto ao demais, de caráter normativo.

Examinando estes fatores sobrepostos observamos que o item I5 - *“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.”*, reflete exatamente a **necessidade de permanecer** na organização (comprometimento instrumental), mas também está relacionando, na população estudada, com o sentimento de **obrigação em permanecer** na organização.

Segundo alguns autores, os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados (MEDEIROS, 2003). Neste sentido os sentimentos de **necessidade e obrigação** parecem estar muito próximos dentre os membros desta amostra.

Destacamos também que a produção de um quarto, quinto e sexto fatores pode estar relacionada ao fato de que nunca houve um consenso absoluto dentre os autores sobre quais dimensões realmente compõem o constructo comprometimento.

Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento esteve focada, quase que exclusivamente, em modelos de até três dimensões, uma nova perspectiva baseada em múltiplos componentes pode estar surgindo. (MEDEIROS, 2003)

Mowday (1998) em alguns de seus estudos afirma que há uma sobreposição conceitual entre os diversos modelos propostos para conceitualizar o comprometimento.

McGee e Ford (1987) examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, para medir os comprometimentos afetivo e instrumental. Neste estudo, eles comprovaram a boa confiabilidade da escala afetiva e encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental. A primeira relacionada a existência de poucas alternativas de emprego e a segunda com indicadores que refletiam o sacrifício pessoal associado a possibilidade de deixar a organização.

Este trabalho foi considerado um importante marco para a operacionalização do comprometimento e algum tempo depois, o trabalho de Wiener e Vardi (apud BASTOS, 1994) destacou que as pressões

internalizadas pelos indivíduos manifestam-se em padrões de comportamento que possuem o sacrifício pessoal como uma de suas características.

O quarto, quinto e sexto componentes extraídos após a rotação, a exemplo do que ocorreu no trabalho de validação da escala onde um novo componente surgiu, indicam a presença na população pesquisada de dimensões novas que merecem estudos posteriores (MEDEIROS, 1997).

Nestes novos componentes, obtivemos uma sobreposição de itens relacionados à dimensão afetiva com itens do comprometimento instrumental e com fatores indicadores do comprometimento normativo. Desta forma, em nossa população, podemos constatar que os sentimentos de **querer permanecer** na organização estão presentes, mas em alguns momentos misturam-se com os sentimentos de **necessidade e obrigação de ficar**.

O universo de organizações utilizado no trabalho de validação do instrumento era composto de pequenas empresas do estado do Rio Grande do Norte, em municípios da grande Natal e do interior do estado, com uma amostra de 201 empresas de três setores econômicos distintos: indústria, comércio e serviços.

O campo organizacional utilizado em nosso trabalho possui características distintas. Este conjunto de fatores que configuram o nosso campo, pode estar contribuindo para que nesta amostra estejam emergindo outras dimensões de comprometimento.

De qualquer forma, do ponto de vista conceitual, a hipótese básica da análise fatorial é a de que no conjunto de indicadores escolhidos/testados existem as dimensões latentes que se deseja obter/identificar. Assim, é de responsabilidade do pesquisador se assegurar de que os fatores extraídos são conceitualmente válidos (HAIR ET AL., 1998).

Desta forma, decidimos utilizar no estudo apenas os fatores que mantiveram-se consistentes com as três dimensões presentes no instrumento original, conforme quadro a seguir:

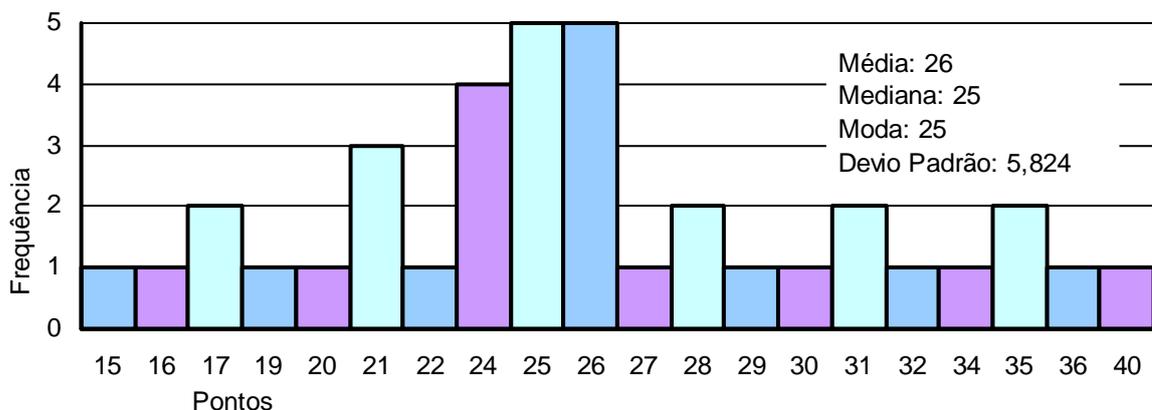
Tabela 13: Fatores e indicadores tratados na pesquisa

Fator		Componente
A1	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.	Afetivo
A2	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
A3	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
I2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	Instrumental
I3	Se eu deixasse esta organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada.	
I4	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
I6	Se eu já não tivesse dado tanto de mim para esta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	Normativo
N4	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
N5	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	

5.3.2

Nível de Comprometimento Global

Nesta etapa buscamos identificar o nível global de comprometimento dos respondentes. Para tal, procedemos a verificação da frequência da pontuação obtida através do somatório das respostas de cada participante (Apêndice D), encontrando os seguintes resultados:

**Gráfico 7: Comprometimento Global**

A pontuação total do questionário pode variar entre 10 pontos (alto comprometimento) à 50 pontos (baixíssimo comprometimento). Chamamos

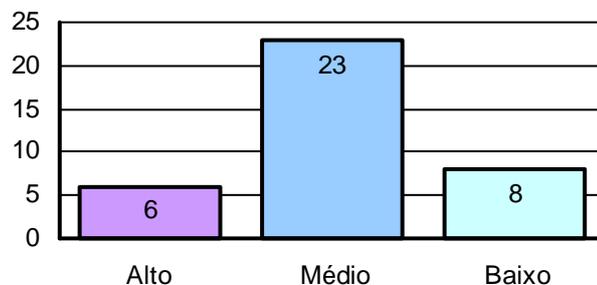
atenção para o fato de que quanto maior é a pontuação menor o grau de comprometimento do participante.

Em nossa amostra a menor pontuação obtida foi 15 pontos (alto comprometimento) e a maior pontuação foi 40 pontos (baixo comprometimento). Não foi registrado nenhum escore de baixíssimo comprometimento dentre os questionários apurados, e 65% dos participantes obtiveram uma pontuação na média ou acima da média dos pontos encontrados na amostra, o que demonstra um bom nível de comprometimento com a organização.

Utilizando a pontuação mínima e máxima relativas ao total de questões tratadas no instrumento, pudemos distribuir os pontos obtidos em 4 faixas distintas, Alto Comprometimento, Médio Comprometimento, Baixo comprometimento e Baixíssimo comprometimento.

Através desta distribuição observamos que a maioria, 62, 1% dos participantes, apresentam um grau de comprometimento médio e 16, 2% apresentam um alto grau de comprometimento.

Um percentual de 21, 6% dos funcionários participantes do estudo demonstram baixos índices de comprometimento.



Total de questionários respondidos = 37

Gráfico 8: Percentual Comprometimento Global por Faixas

5.3.3

Nível de Comprometimento Global por Tempo de Empresa

Se compararmos os níveis de comprometimento global dos funcionários, relacionados ao tempo de empresa que estes funcionários possuem, observamos que:

- A maior parte dos participantes revela um médio grau de comprometimento em todas as faixas.
- Nas faixas situadas no intervalo entre 1 ano e 4 anos de empresa, além de observarmos o predomínio do padrão global médio, não encontramos funcionários com baixo comprometimento.
- Baixos níveis de comprometimento são encontrados apenas dentre funcionários com menos tempo de empresa (inferior a um ano) e mais tempo de empresa (superior a 4 anos). Sendo que dentre os mais novos na organização o percentual é maior (39%) do que dentre os mais antigos (21%).
- No grupo de pessoas com mais tempo de empresa, encontramos o mesmo percentual para alto comprometimento e baixo comprometimento (ambos 21%).

Padrão Global de Comprometimento por tempo de Empresa

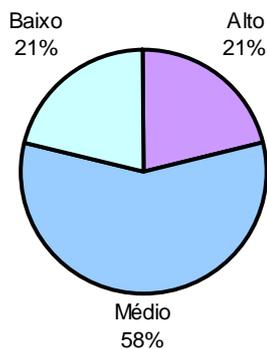


Gráfico 9: Funcionários com mais de quatro anos de empresa

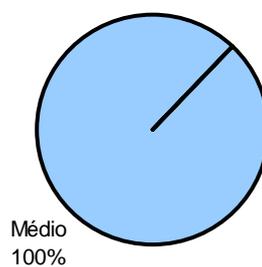


Gráfico 10: Funcionários com três a quatro anos de empresa

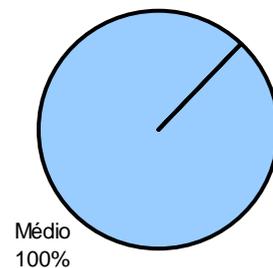


Gráfico 11: Funcionários com dois a três anos de empresa

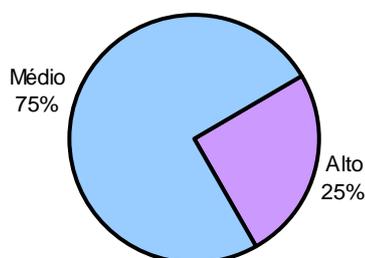


Gráfico 12: Funcionários com um a dois anos de empresa

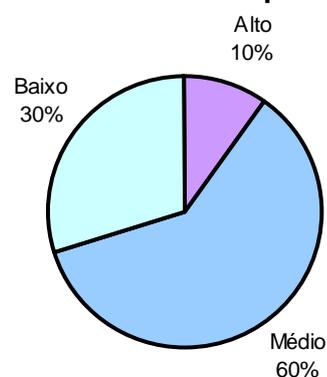


Gráfico 13: Funcionários com menos de um ano de empresa

5.3.4

Nível de Comprometimento Global por Faixa Salarial

Observando-se o comprometimento por faixa salarial, percebemos que a tendência da maior parte dos funcionários mantêm-se no padrão médio.

Na medida em que a faixa salarial aumenta, há também uma tendência de aumento dos percentuais de funcionários com baixo comprometimento.

Na menor faixa salarial os níveis de comprometimento global são mais altos e na maior faixa salarial encontramos um percentual significativo (40%) de funcionários com baixo comprometimento.

Padrão Global de Comprometimento por Faixa Salarial

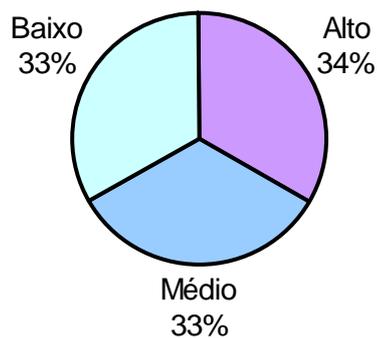


Gráfico 14: Funcionários com faixa salarial entre 2 e 3 mil reais

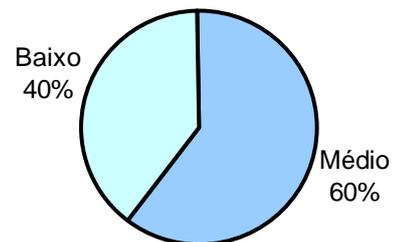


Gráfico 15: Funcionários com faixa salarial superior a 3 mil reais

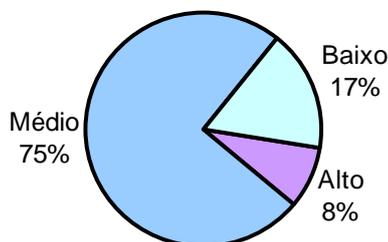


Gráfico 16: Funcionários com faixa salarial entre 1 e 2 mil reais

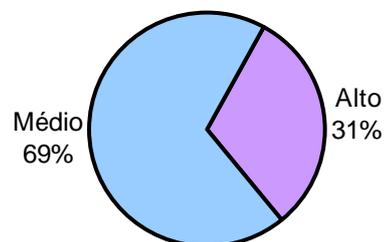


Gráfico 17: Funcionários com faixa salarial inferior a mil reais

5.3.5

Nível de Comprometimento por Dimensão

Para o levantamento dos níveis de comprometimento obtidos nos fatores ou dimensões tratados neste trabalho, utilizamos uma pontuação que varia entre +2 e -2, sendo os escores positivos indicadores de bons níveis de comprometimento e os escores negativos indicadores de baixos níveis de comprometimento no fator.

Nos fatores A1, A2 e A3 a pontuação foi invertida, em função das questões terem sido apresentadas na forma negativa.

Após, realizamos a verificação das médias em cada um dos fatores, representadas a seguir:

Tabela 14: Médias por Fatores

Fator	Média	Mediana	Moda	Variância
A1	1,0526	2,0000	2,00	2,051
A2	1,5000	2,0000	2,00	1,176
A3	1,5263	2,0000	2,00	1,013
I2	-0,6316	-1,0000	-1,00	1,266
I3	0,5263	1,0000	1,00	1,824
I4	0,6053	1,0000	1,00	1,597
I6	-0,3947	0,0000	-2,00	1,975
N3	-0,4474	-1,0000	-1,00	1,713
N4	0,0000	0,0000	1,00	1,946
N5	0,3158	1,0000	1,00	1,681

Observando as médias acima verificamos um maior grau de comprometimento nos fatores indicadores da dimensão afetiva, e menores graus nos fatores relacionados aos componentes instrumental e normativo.

Realizamos também o cálculo da frequência de respostas nos fatores de cada dimensão, e tivemos os seguintes resultados

Tabela 15: Frequência de Respostas Dimensão Afetiva

Fator - A1			Fator - A2			Fator - A3		
Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent
-2,00	4	10,5	-2,00	2	5,3	-2,00	1	2,6
-1,00	3	7,9	-1,00	1	2,6	-1,00	2	5,3
0,00	4	10,5	0,00	2	5,3	0,00	2	5,3
1,00	3	7,9	1,00	4	10,5	1,00	4	10,5
2,00	24	63,2	2,00	29	76,3	2,00	29	76,3
Total	38	100,0	Total	38	100,0	Total	38	100,0

As maiores frequências de resposta ocorreram nos escores positivos, indicando um alto grau de comprometimento nos fatores desta dimensão, revelando um forte sentimento de vínculo afetivo e de integração com a organização.

Tabela 16: Frequência de Respostas Dimensão Instrumental

Fator – I2			Fator – I3		
Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent
-2,00	9	23,7	-2,00	3	7,9
-1,00	16	42,1	-1,00	9	23,7
0,00	3	7,9	0,00	2	5,3
1,00	10	26,3	1,00	13	34,2
2,00	0	0	2,00	11	28,9
Total	38	100	Total	38	100

Fator – I4			Fator – I6		
Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent
-2,00	3	7,9	-2,00	12	31,6
-1,00	6	15,8	-1,00	6	15,8
0,00	4	10,5	0,00	10	26,3
1,00	15	39,5	1,00	5	13,2
2,00	10	26,3	2,00	5	13,2
Total	38	100	Total	38	100

Analisando a frequência de respostas nos escores dos fatores desta dimensão, constatamos uma tendência maior à respostas de graus negativos nos fatores I2 (*“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta*

organização.”), onde 65.8% dos funcionários tiveram respostas entre -1 e -2 e no fator I6 (“Se eu já não tivesse dado tanto de mim para esta organização poderia considerar trabalhar em outro lugar.”), onde as respostas de 47, 4% dos participantes estava entre -1 e -2.

Apurarmos bons níveis de comprometimento nos fatores I3 (“Se eu deixasse esta organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada.”) e I4 (“Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.”). Nestes fatores a maior parte dos respondentes 63, 1% e 65, 8% respectivamente tiveram pontuação situada entre +1 e +2.

Tabela 17: Frequência de Respostas Dimensão Normativa

Fator - A1			Fator - A2			Fator - A3		
Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent	Escores	Frequência	Valid Percent
-2,00	10	26,3	-2,00	8	21,1	-2,00	4	10,5
-1,00	11	28,9	-1,00	7	18,4	-1,00	8	21,1
0,00	6	15,8	0,00	5	13,2	0,00	5	13,2
1,00	8	21,1	1,00	13	34,2	1,00	14	36,8
2,00	3	7,9	2,00	5	13,2	2,00	7	18,4
Total	38	100	Total	38	100	Total	38	100

No fator N3 (“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização.”) a maioria das respostas (55, 2 %), situou-se na faixa negativa (-1 a -2), o que revela a discordância da população pesquisada em relação ao fator. Com relação ao item N4 (“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.”) revela maiores frequências dentre os escores positivos (47, 4%). A maior parte também apresenta maior concordância com o fator N5 (“Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.”) apresentado maiores índices positivos de resposta neste item (55, 2%).

Ressaltamos que apesar dos maiores índices terem sido aqui destacados, nesta dimensão houveram em alguns fatores uma certa dispersão de respostas, refletidas em percentuais relativamente significativos dentre os escores. Isto pode ser indicador de que nesta população muitos

concordam com os itens apresentados, mas alguns discordam, revelando certa divergência de opiniões.

A dimensão que realmente parece estar mais fortemente presente dentre os funcionários pesquisados, parece ser a dimensão afetiva. Com relação ao comprometimento instrumental e normativo, os mesmos parecem estar presentes em menor intensidade.

Assim, apesar dos funcionários possuírem algum sentimento de **permanecer porque necessitam ou sentem-se obrigados**, eles revelam que em sua maioria realmente continuam na organização **porque querem ficar**.

5.4

Análise Qualitativa Comprometimento Organizacional

A exemplo do procedimento utilizado para levantarmos os resultados qualitativos relacionados às práticas de gestão por competências, também aqui, utilizamos o método de análise de conteúdo.

A técnica selecionada para este estudo foi a análise temática ou categorial, que compreende o tipo de técnica mais utilizado pela análise de conteúdo. Consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos Minayo (2000). Visam a descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

Sendo assim, estabelecemos as seguintes categorias em relação ao comprometimento:

- Significado de Comprometimento
- Existência de Comprometimento Individual
- Motivo para a Formação do Vínculo com a Organização
- Vínculo com o Trabalho, Equipe e Organização
- Motivo de Permanência na Organização
- Forma de Vínculo com a Organização
- Significado da Organização

A primeira categoria estabelecida busca identificar qual o significado atribuído pelos entrevistados ao termo comprometimento. Procedendo a análise das falas apresentadas durante as entrevistas (Apêndice D) observamos que este termo leva, na população estudada, a uma idéia de aproximação com a organização, refletida em ações como engajamento, esforço, cooperação, e ainda, um agir responsável, realizar o trabalho da melhor forma, bem como, estar empenhado nos objetivos da organização. Destacamos as seguintes falas:

— (...) *a pessoa comprometida está sempre trabalhando bem, quer sempre fazer o melhor que ela pode, se pega uma coisa, vai fazer rápido, vai fazer bem. (...)*

— (...) *A primeira coisa é gostar do que faz, ter responsabilidade no que faz, saber o que está fazendo, estar comprometido também com as metas. (...)*

Dentro desta visão, todos os entrevistados se consideram comprometidos com a organização, e relacionam esta presença de comprometimento a:

- Fatores afetivos: como gostar da empresa e/ou do trabalho que realizam.
 - *Eu me considero comprometido (...) porque eu gosto da empresa. (...)*
 - (...) *Tento desempenhar minhas funções da melhor maneira (...) eu gosto do que faço, eu me dedico. (...)*
- Fatores Instrumentais: como o interesse em permanecer na organização:
 - (...) *Se eu começar a não ficar comprometida, tenho que procurar outro lugar. (...)*
 - (...) *a gente vê a carreira, a gente planeja, a gente está engajado. Eu estou comprometido porque eu vejo que estou no caminho certo e ajudando a empresa. (...)*
- Fatores normativos: como por exemplo a consonância com os valores e aspectos éticos da organização:
 - *Me considero comprometida com a empresa (...) o ambiente, sei que é uma empresa séria. (...)*

Os fatores afetivos presentes como formadores e/ou mantenedores do vínculo com a organização parecem estar muito relacionados a um bom ambiente / clima organizacional e uma boa qualidade nas relações interpessoais entre pares e entre líderes / liderados.

— *Primeiro é o clima da empresa, a relação de amizade aqui, isso é essencial (...) entre chefia também. (...)*

O sentimento de gostar da empresa, das pessoas, do trabalho realizado reforçam este vínculo, contudo outros aspectos como: a percepção de ética e de justiça no tratamento dispensado aos funcionários, de alguma forma parecem também contribuir para a construção de um sentimento de gratidão e desejo de retribuir, não só por dever, mas também por querer.

— *Quando eu entrei na empresa, de cara vi que era a empresa dos meus sonhos porque aqui tudo é muito certo, muito correto, muito rigoroso. São pessoas íntegras, são pessoas humanas. A diretoria em geral, não atrasa pagamento, tem equipe, e a gente vê que são pessoas sérias. (...)*

Apenas dois entrevistados revelaram uma percepção de falta ou de pouco reconhecimento e igualdade no tratamento dispensado pela organização aos funcionários do setor no qual atuam. Este fato parece estar relacionado a idéia de que existem duas realidades distintas na organização: uma é a sede, na zona sul da cidade em um prédio com grande infra-estrutura e que favorece uma maior proximidade com a direção da organização e do “centro” onde tudo acontece. A outra unidade, no subúrbio, mais distante das decisões criando uma espécie de idéia de “esquecimento” em relação aos funcionários que lá estão lotados.

Apesar disso eles reconhecem que esta realidade está mudando, porém percebem que ainda faltam algumas coisas:

— *(...) Quando têm vagas, a gente não concorre as vagas que têm lá. Muitas vezes até a gente não estava sabendo mas hoje em dia eles avisam a gente, mas até eles botam coisas que sabem que muita gente aqui não tem, não pode preencher aquela vaga. (...)*

— *(...) Eu acho que existe uma desvalorização das pessoas daqui. (...) realmente aqui têm pessoas que não têm interesse em crescer, mas existem pessoas boas aqui, e muitas vezes a oportunidade não é dada (...)*

— *(...) o segundo grau que eles deram para os funcionários que não tinham, é difícil ver uma empresa que faz isso. Eles deram (...) a biblioteca que eles puseram aqui para a gente. (...)*

Os entrevistados confirmam a existência de um vínculo com a organização, mesmo que a ênfase seja a equipe ou o trabalho, na maioria dos casos este fato serve para reforçar o foco na organização.

— (...) *não sei qual o que pesa mais (...) Mas, na verdade o que faz a gente se comprometer com o trabalho é a empresa. (...)*

— (...) *Eu foco o global (...) se só o meu setor for bom e o resto da empresa ruim não vai adiantar nada. (...)*

O vínculo com a organização parece ser também reforçado por aspectos como o sentimento de orgulho, atribuição de importância e reconhecimento em relação ao trabalho realizado.

O principal motivo de permanência na organização parece estar relacionado, também, aos fatores afetivos como gostar da empresa e gostar do que faz, ao bom clima e às boas relações. No sentido mais instrumental parece contribuir com grande peso a oportunidade que os funcionários têm de crescer e se desenvolver, os benefícios oferecidos, e em apenas dois casos, o sentimento de não estar preparado para conseguir uma melhor colocação no mercado de trabalho.

— (...) *Gosto realmente da empresa (...) tem vários benefícios (...) você não encontra isso em qualquer empresa (...) eu também não estou pronto para o mercado externo (...) não sou formado ainda. (...)*

Analisando as representações que os funcionários têm da organização, destacamos:

- *Uma escola.*
- *Uma escada.*
- *Um grande aprendizado.*
- *Minha grande escola.*

As representações acima oferecem uma idéia de que a organização é vista como algo que pode viabilizar ou facilitar o crescimento e/ou desenvolvimento pessoal e/ou profissional.

Continuando a análise destacamos mais expressões interessantes:

- *Parte da família*
- *Segundo lar, Segunda casa.*
- *Uma parte grande da minha vida*
- *50 % da minha vida.*

Estas representações parecem carregadas de afetividade, onde a organização é associada à família, ao lar ou a própria vida dos respondentes.

Classificamos, ainda, em um terceiro bloco formado pelas representações que relacionam a organização à algo necessário para a sobrevivência ou manutenção das condições de vida atual do funcionário:

— *Meu braço direito, meu estepê.*

— *Meu ganha-pão.*

Pelos escores quantitativos de comprometimento, pudemos observar um adequado grau de comprometimento global dentre os respondentes. Analisando-se os dados qualitativos observamos que a maior parte dos entrevistados associa o comprometimento a um estado de aproximação e compromisso com objetivos e resultados, e em alguns casos um sentimento de dever ou até mesmo um vínculo afetivo.

Com relação ao comprometimento organizacional, conforme os resultados medidos através da escala aplicada, a dimensão afetiva está mais presente na população estudada.

Desta forma, algumas representações sobre a empresa devem ser ressaltadas por deixar bastante evidente este sentimento de vínculo emocional com a organização:

Algumas expressões utilizadas associam a organização à família, lar, casa, que trazem um forte componente afetivo.

Analisando as entrevistas, encontramos que este fato pode estar relacionado ao bom ambiente organizacional e a qualidade das relações estabelecidas dentre os vários níveis da organização, conforme alguns trechos das falas apresentados no Apêndice D.

Neste sentido, o ambiente e o clima organizacional agradável parecem estar contribuindo muito para a construção e manutenção de vínculos desta natureza.

Ainda em relação ao comprometimento afetivo, um outro aspecto muito presente nas entrevistas merece destaque: o sentimento de consideração e respeito com a qual os funcionários sentem-se tratados. Segundo Rego (2003) inúmeros estudos desenvolvidos anteriormente, sugerem que as percepções de justiça ajudam a explicar um grande número de

comportamentos e atitudes das pessoas nas organizações. Neste leque inclui-se o comprometimento.

De uma forma global, quando as pessoas sentem-se tratadas com justiça, tendem a denotar mais fortes laços afetivos, relacionados mais fortemente a percepção de justiça de vertente procedimental e interpessoal (REGO; SOUTO, 2002). A justiça procedimental focaliza-se nos processos, ou seja, nos meios utilizados para que se alcancem os resultados, e a interpessoal reflete a qualidade da interação com os decisores (REGO, 2003). Os procedimentos e relações mostram às pessoas o grau de dignidade e respeito com que são tratadas.

Podemos encontrar nas entrevistas elementos claros da percepção de uma relação positiva entre dirigentes e líderes e funcionários, elemento da justiça interpessoal. Além disso podemos destacar fatores que apoiam a percepção dos procedimentos adotados pela organização, como por exemplo, a seriedade da organização e o espaço para expôr idéias e/ou opiniões.

De um modo geral não foram apresentadas grandes antagonismos nas falas dos entrevistados, tanto analisando as entrevistas do grupo técnico / operacional, quanto dos líderes.

Como explicitado anteriormente, o ponto mais forte de divergência, parece estar localizado no sentimento de certa discriminação entre a sede e a outra unidade, que fica localizada em outro bairro do Rio de Janeiro, e por se tratar de um Centro de distribuição têm características físicas e de trabalho diferentes.

Quando foram analisados os dados qualitativos sobre os sistemas de gestão por competências, encontramos também opiniões diferentes entre as duas unidades, mas da mesma forma, esta visão diferente não é unânime dentre os entrevistados do centro de distribuição.

5.5

Resultados Quantitativos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

O instrumento utilizou uma escala que varia de 1 a 7 pontos sendo 1 para “Não se aplica rigorosamente em nada” e 7 para “Aplica-se completamente”. Assim, quanto menor a pontuação, menor o grau de comportamentos de cidadania apresentado.

Para verificar os graus de Cidadania Organizacional procedemos à soma dos pontos obtidos em cada uma das dimensões do instrumento conforme abaixo:

- Harmonia Interpessoal – questões 1, 5, 9, 13 e 15. Destacamos que nestas questões a pontuação deve ser invertida.
- Espírito de Iniciativa – questões 2, 6, 10 e 14
- Conscienciosidade – questões 3, 7 e 11. Nas questões 3 e 11 a pontuação deve ser invertida.
- Identificação com a organização – questões 4, 8, e 12.

Após somarmos a pontuação em cada uma das dimensões acima, o total encontrado deve ser dividido por cinco, seguindo as orientações formuladas pelo autor do questionário (REGO, 2002).

Desta forma apuramos as seguintes pontuações:

Tabela 18: Estatística Descritiva - Pontuação Total nas dimensões de CCO

	Harmonia	Iniciativa	Conscienciosidade	Identificação
Média	5,62	4,36	3,46	2,65
Moda	5	5	4	3
Desvio Padrão	1,042	0,925	0,589	0,747
Minimum	2	2	2	1
Maximum	7	6	4	4
Sum	208	161	128	98
Percentis				
25	5,40	3,60	3,40	2,40
50	5,80	4,60	3,60	2,80
75	6,30	5,20	3,90	3,00

Observando as médias obtidas em cada dimensão, percebemos uma forte presença de comportamentos indicadores da dimensão harmonia, que está diretamente relacionada com as relações interpessoais e espírito de grupo e também na dimensão iniciativa, que relaciona-se à busca para resolução de problemas e implementação de soluções construtivas para a organização.

Com médias mais baixas encontram-se as dimensões conscienciosidade e indentificação com a organização. Isto reflete que os comportamentos ligados à fazer o trabalho e agir com rigor e seriedade (mesmo quando ninguém está observando), bem como os comportamentos ligados à lealdade e promoção de esforços extras para beneficiar a organização parecem presentes em menor escala.

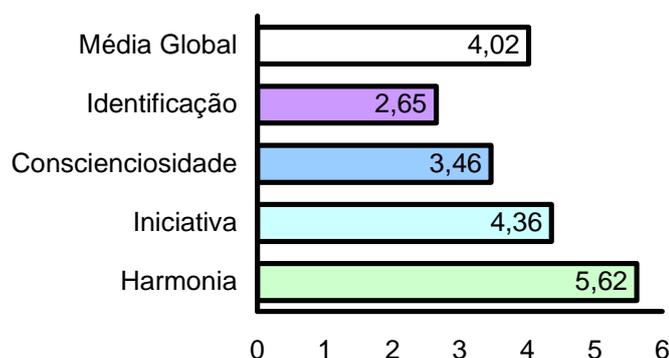


Gráfico 18: Médias por Dimensão

5.5.1

Freqüência de respostas em cada dimensão

Na dimensão onde foram obtidas as maiores médias de pontuação, obtivemos as seguintes freqüências de resposta:

Tabela 19: Freqüência de Respostas na Dimensão Harmonia

Harmonia / Espírito de Equipe	
Pontuação	Freqüência
2	1
3	1
4	2
5	10
6	17

Harmonia / Espírito de Equipe	
Pontuação	Frequência
7	6

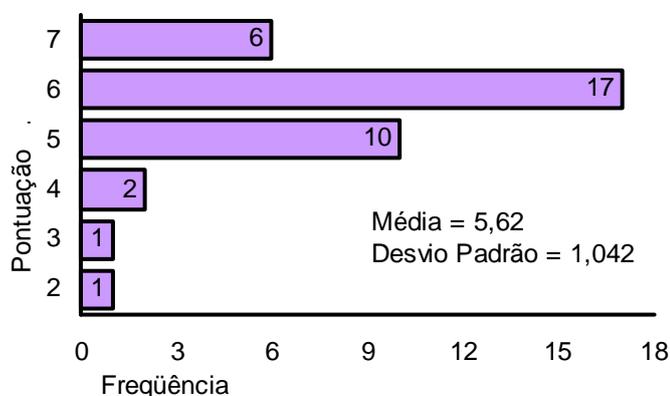


Gráfico 19: Frequência de Respostas Dimensão Harmonia

Encontramos a maior frequência de repostas na pontuação 6 da escala “*Aplica-se muito*” e “*Aplica-se bastante*”. Isto confirma as médias mais altas nesta dimensão e a presença de comportamentos como: espírito de camaradagem, partilhar conhecimentos e experiências com os demais, não falar mal dos outros em sua ausência, não lamentar constantemente o privilégio dos outros e ter espírito de equipe.

Na dimensão Espírito de Iniciativa encontramos as seguintes frequências:

Tabela 20: Frequência de Respostas na Dimensão Iniciativa

Espírito de Iniciativa	
Pontuação	Frequência
2	1
3	6
4	9
5	19
6	2

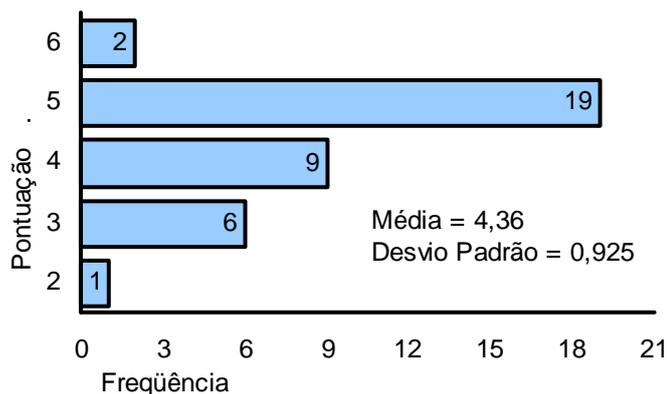


Gráfico 20: Frequência de Respostas Dimensão Iniciativa

Verificamos uma maior frequência de respostas na pontuação 5 da escala “*Aplica-se Bastante*”. Isto justifica a presença de boas médias nesta dimensão, e reflete a presença na população estudada de comportamentos como: trazer soluções para os problemas, fazer sugestões de melhoria para a organização, apresentar soluções construtivas, tentar resolver problemas antes de apresentá-los à chefia, procurar a melhoria espontânea de seus conhecimentos, competências e capacidades.

Com relação à dimensão conscienciosidade, que obteve médias menores de pontuação verificamos as seguintes frequências:

Tabela 21: Frequência de Respostas na Dimensão Conscienciosidade

Conscienciosidade	
Pontuação	Frequência
2	3
3	13
4	21

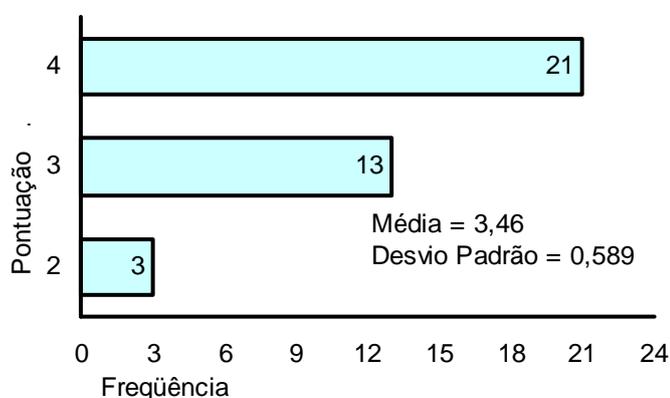


Gráfico 21: Frequência de Resposta na Dimensão Conscienciosidade

É importante destacar que não houveram respostas na pontuação 5 “*Aplica-se bastante*” e na pontuação 6 “*Aplica-se muito*”. A maior frequência verificou-se na pontuação 4 “*Aplica-se alguma coisa*”. Isto demonstra que comportamentos ligados a esta dimensão estão menos presentes nesta população, como: Avisar com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho, não tratar de assuntos particulares durante o expediente, fazer o trabalho com rigor e seriedade mesmo que ninguém veja.

Com relação à última dimensão mensurada tivemos o seguinte resultado:

Tabela 22: Frequências de Respostas na Dimensão Identificação com Organização

Identificação com Organização	
Pontuação	Frequência
1	4
2	8
3	21
4	4

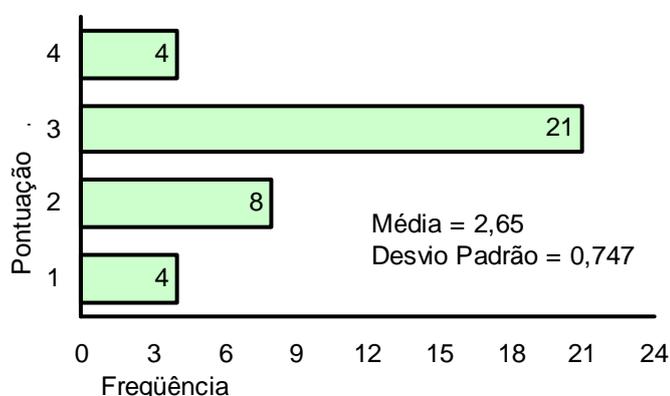


Gráfico 22: Frequência de Resposta Dimensão Identificação com a Organização

Nesta dimensão também não verificamos respostas nas pontuações 5 e 6 da escala, a exemplo do que ocorreu na dimensão Conscienciosidade. Aqui a maior frequência foi registrada na pontuação 3 da escala “*Aplica-se muito pouco*”. Isto reflete que na população em questão comportamentos como: ser leal à organização, fazer esforços extras para beneficiá-la (mesmo com prejuízos pessoais) e promover os produtos da organização junto à familiares e amigos, estão pouco presentes.

5.6

Resultados Qualitativos Comportamento de Cidadania Organizacional

Verificamos na análise dos dados quantitativos, que na população estudada encontramos mais fortemente presentes os comportamentos de cidadania organizacional enquadrados nas dimensões Harmonia, voltados às relações interpessoais e espírito de grupo, e na dimensão Iniciativa, ligados à busca para resolução de problemas e implementação de soluções construtivas para a organização.

Após a análise de conteúdo do material oriundo das entrevistas, encontramos uma confirmação da percepção dos participantes em relação a presença destes comportamentos mais voltados à colaboração e cooperação com o grupo.

A maioria destaca a presença de comportamentos de apoio do grupo quando da resolução de um problema, por vezes espontaneamente e atribuídos a um traço característico do próprio grupo.

Apoio do grupo na solução de problemas

Resumo dos Depoimentos:

— (...) *Não passa um dia sem ter um pepino. Encaramos com bom humor e disposição para resolver. A gente troca muito, pergunta... Não tem essa de fugir não! (...) Geralmente há boa vontade. (...)*

— (...) *Já estão com isso no sangue. O empenho de resolver. (...) A primeira reação deles é a de resolver, o comprometimento é de resolver. (...) lá são todas mulheres e você sabe que normalmente as mulheres são mais sentimentais, é automático oferecem ajuda, tem uma iniciativa da equipe.*

— (...) *lá nós temos pessoas que estão ali justamente pela característica de servir bem a alguém, de atender o cliente, de resolver problemas.*

Em outros casos, os entrevistados acreditam que as pessoas agem assim por estarem conscientes da importância da resolução da situação problemática, por serem estimulados pelo estilo de liderança praticado pelo

gestor, ou influenciados pelo bom clima na equipe, que acaba por favorecer esta postura de colaboração e união.

Um outro fator apontado com influenciador deste tipo de comportamento pode ser um sentimento de dever por parte do funcionário.

Quando se trata da disposição para dedicar esforços extras, além daqueles requeridos formal e obrigatoriamente, encontramos uma gama de opiniões diversificadas. Apesar da maioria acreditar que no geral as pessoas se predispõem a tal, mesmo que em alguns casos apresentem uma resistência inicial principalmente quando isto significa prejuízos pessoais, as justificativas para isto são várias.

Alguns acreditam que isto aconteça em função de uma predisposição natural, um traço do próprio indivíduo. Para outros, isto pode ser influenciado por um bom relacionamento com as pessoas do grupo ou estimulado pelo estilo de liderança. Há também aqueles que atribuem esta postura à expectativa de um retorno positivo, ou ainda, a um sentimento de dever que em alguns casos acaba sendo essencial para a permanência na equipe.

Comportamento em situações que exigem esforços extras

Resumo dos Depoimentos:

— *Acho que já está um pouco que inculido nas pessoas. (...) Há este tipo de preocupação (...) nesta parte não tenho pessoas com má vontade.(...)*

— *A maioria vai porque se formou um ciclo de amizades. (...) mesmo não sendo obrigado. (...) Igual a quando tem os debates, a pessoa só não vai ficar quando não dá mesmo. (...)*

— *Aqui nós não obrigamos a nada (...) a pessoa irá pesar o custo x benefício: - O meu custo vai ser maior? Ou então, eu posso sacrificar aquelas horas porque o meu benefício vai ser tão grande que depois eu recupero (...)*

— *(...) eu costumo não faltar, mas para mim é difícil, tenho que deixar o filho com alguém (...) mas quando é dia de semana, não falta (...) o pessoal costuma participar. Gostam, costumam participar (...) Eles (chefias) são muito bons para a gente!*

— *(...) Não tem hora para sair (...) existe um banco de horas, mas que normalmente eles não conseguem cumprir. Tinham pessoas até que reclamavam bastante, mas que acabaram saindo da equipe. A liderança identificou e acabou substituindo essas pessoas (...)*

Com relação à reação das pessoas diante de resultados negativos inesperados, muitos acreditam que apesar da maioria apresentar uma certa resistência inicial e um sentimento de frustração, depois reagem bem, procurando contornar ou reverter a situação.

— (...) *Primeiro reclama depois vê se dá para resolver. (...)*

Dentre os entrevistados, muitos também destacaram a importância da participação da chefia enquanto agente motivador, auxiliando a equipe a superar este abatimento inicial.

— *A liderança desempenha um papel importante, porque a liderança faz um trabalho para que as pessoas enfatizem mais os pontos positivos.(...)*

Outras explicações para o fato que surgiram em menor número são o sentimento de união e cumplicidade do grupo e o sentimento de dever.

— (...) *As pessoas gostam da equipe. Então quando nada está bom a gente fala, quando está muito bom a gente fala. Então a pessoa tem tanta liberdade que eu acho que é natural mesmo. (...)* Então é uma espécie de cumplicidade.

5.7

Algumas Considerações

Com relação aos resultados levantados sobre a gestão de pessoas, pudemos observar que os indicadores organizacionais revelam que a maior parte dos funcionários têm um alto grau de satisfação com a organização, de acordo com a pesquisa de clima aplicada pela empresa em 2003. Podemos destacar como ponto alto neste sentido, a confiança dos funcionários no futuro da organização, no futuro da empresa aqui no Brasil e no seu próprio futuro como membro da organização.

Observando estes dados, constatamos que não existe um sentimento de instabilidade dentre os funcionários, e que a organização passa confiança suficiente para que as pessoas não se sintam ameaçadas.

Além disso a organização oferece um bom pacote de benefícios e investiu uma quantia considerável em ações de treinamento e desenvolvimento no ano passado. Um dos programas que a organização implementou é o de oferecer o ensino fundamental e médio dentro da própria

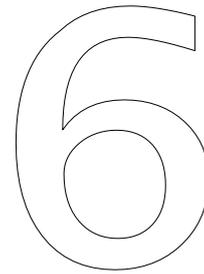
empresa para os funcionários que não haviam concluído os estudos. Estes fatores parecem contribuir para uma percepção de apoio e suporte organizacional.

No geral os funcionários têm uma percepção adequada da prática de avaliação por competências, sendo que os funcionários de uma mesma unidade fazem algumas críticas quanto às ações de desenvolvimento decorrentes deste processo. Nesta unidade, apesar de não ser uma opinião unânime, alguns funcionários sentem uma certa discriminação em relação a sede. Nesta unidade específica, a percepção de suporte e justiça parece não estar tão presentes.

Observando os resultados do comprometimento organizacional, constatamos níveis adequados de comprometimento global dentre os respondentes. A dimensão que obteve mais altas médias foi a dimensão afetiva, na qual o funcionário permanece na organização por que quer ficar. Esta dimensão reflete um vínculo emocional com a organização.

Um fator levantado através dos dados qualitativos que parece justificar este vínculo afetivo é a qualidade das relações interpessoais entre os funcionários, entre funcionários e chefias e o bom ambiente, refletindo em um clima organizacional positivo.

Com relação aos comportamentos de cidadania organizacional, os dados quantitativos refletem um adequado grau de CCO global, e dentre as quatro dimensões aferidas no instrumento, aquelas nas quais foram observadas as maiores médias são as dimensões harmonia interpessoal / espírito de equipe e a dimensão iniciativa. Também com relação aos CCO, a dimensão mais pontuada foi a dimensão que possui relação direta com o relacionamento interpessoal.



Conclusão

O objetivo geral apontado para este trabalho é verificar as implicações do modelo de gestão por competências nos comportamentos de cidadania organizacional e no comprometimento com a organização.

Neste sentido, com base nos resultados obtidos na pesquisa, podemos observar que na organização pesquisada os processos de gestão de pessoas baseados em competências parecem não estar tendo implicações negativas.

Como vimos anteriormente, as organizações para sobreviver dentro de um cenário de acirrada competição, passaram a adotar práticas de gestão que muitas vezes acabaram trazendo grande insegurança, aumentando a instabilidade já natural nos dias de hoje, a pressão e as exigências sobre os seus funcionários. Estes fatores contribuíram, de alguma forma, para a diminuição do comprometimento destes funcionários com a organização em que atuam, trazendo consequências negativas como o aumento da rotatividade, do absenteísmo etc.

Alguns destes fatores apontados como consequentes do comprometimento como o turnover e o absenteísmo, foram por nós levantados neste trabalho. Em outros estudos, alguns autores observaram que estes tendem a ser mais altos em organizações em que os funcionários apresentam menores índices de comprometimento.

Na organização pesquisada estes índices são baixos, e também o índice de satisfação com a organização de um modo geral é bom, através dos resultados levantados pelos indicadores da própria organização através de sua pesquisa de clima. Vale novamente destacar que um dos índices que

obteve pontuação mais alta na pesquisa de clima da própria organização está relacionado à confiança (no futuro da organização, no futuro da organização aqui no Brasil e no seu futuro na organização) indicando que os funcionários de um modo geral não têm um sentimento de incerteza e insegurança com relação à organização.

Além de considerarmos estes indicadores da organização, e com base nos escores de pontuação obtidos através da aplicação dos instrumentos quantitativos, verificamos que os funcionários da organização pesquisada apresentam na maioria um bom padrão global de comprometimento, bem como, obtiveram um grau geral de comportamentos de cidadania organizacional também adequado.

Utilizando o modelo de três componentes do comprometimento organizacional, na população pesquisada, encontramos como dimensão mais forte a afetiva. Desta forma destacamos alguns fatores que podem estar contribuindo para o fortalecimento dos vínculos desta natureza:

- Os participantes destacam o bom clima e a boa qualidade dos relacionamentos como um ponto forte na organização.
- As boas relações estabelecidas, também, entre gestores e funcionários.
- A percepção de suporte organizacional.

Estes fatores, com destaque para o relacionamento interpessoal tendem a reforçar os vínculos emocionais entre as pessoas da organização.

Com relação aos comportamentos de cidadania organizacional, também utilizamos um instrumento de investigação multidimensional.

Verificamos que na dimensão harmonia interpessoal os escores foram mais altos. Este resultado parece consistente com os maiores índices de comprometimento afetivo obtidos.

Um dos objetivos específicos deste estudo é verificar se os indivíduos que apresentam maior grau de CCO também apresentam maior grau de comprometimento.

Neste sentido, podemos afirmar que nesta população houve uma concordância entre os resultados de comportamentos de cidadania e de comprometimento organizacional, ambos considerados bons.

Desta forma, a hipótese inicialmente formulada de que os sistemas de gestão baseados em competências estimulam o individualismo criando um ambiente pouco propício aos CCO, não foi por nós confirmada.

Algumas variáveis organizacionais parecem estar contribuindo para que isto tenha ocorrido. Além dos fatores já citados com relação ao clima positivo, ao bom ambiente as boas relações e ao suporte organizacional percebido, outras questões devem ser destacadas.

No sistema de remuneração variável pago pela organização encontramos indicadores de resultado coletivos, relacionados as metas da equipe e resultados globais da empresa.

Este modelo parece estar neutralizando ou pelo menos reduzindo a adoção de atitudes mais individualistas por parte dos funcionários.

Além disso, a organização têm investido bastante no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. Este elemento é fundamental para que o instrumento de avaliação de performance não seja percebido como um elemento ameaçador que traz insegurança às pessoas. Os funcionários parecem reconhecer que a empresa realiza esforços neste sentido, mesmo que alguns acreditem ainda, que estes esforços não têm sido suficientes ou eficientemente empregados.

Isto ficou bem claro em algumas representações que os funcionários fazem sobre o significado da organização, como por exemplo: uma escada, uma escola etc. ambas ligadas à idéia de crescimento e aprendizado.

Ainda com relação aos investimentos no desenvolvimento, talvez a organização precise trabalhar um pouco mais o seu sistema de cargos, salários e carreiras, ponto destacado como ainda um pouco deficiente para alguns.

Além disso parece importante destacar que alguns gestores parecem não estar implementando ações de acompanhamento e desenvolvimento dos funcionários no dia-a-dia.

Como vimos anteriormente, alguns autores destacam a grande importância da percepção de suporte organizacional, de justiça, enfim o sentimento de que a organização se preocupa e se interessa pelas pessoas,

como fatores fundamentais para o comprometimento e para os comportamentos de cidadania organizacional.

Neste sentido, a maior parte dos funcionários parece compartilhar desta visão, apesar de na unidade existir um certo sentimento de discriminação e tratamento diferenciado se comparado com a sede (contudo não sendo compartilhado por todos).

Com relação aos comportamentos de cidadania organizacional, a dimensão identificação com a organização obteve uma pontuação menor. Esta dimensão reflete aspectos ligados à lealdade com a organização.

Na mesma direção, a dimensão de comprometimento normativo, também relacionada à lealdade e ao sentimento de identificação com os valores organizacionais obteve também uma pontuação menor.

Desta forma, os funcionários parecem estar mais identificados e ligados às pessoas da organização do que aos valores e princípios organizacionais. Assim, parece que um trabalho institucional mais forte poderia ser realizado, reforçando elementos ligados à cultura organizacional.

A partir deste estudo, pudemos constatar que algumas condições e variáveis organizacionais, uma vez presentes, podem neutralizar ou reduzir os efeitos desintegradores de algumas práticas de gestão que reforçam elementos individuais.

- Um primeiro ponto fundamental é a implementação e manutenção de um bom ambiente e de boas relações interpessoais em todos os níveis da organização.
- Implementação de um clima positivo onde haja relativo sentimento de segurança e estabilidade, reduzindo a ansiedade sobre o futuro.
- Outro fator importante é a implementação de indicadores de resultados que combinem fatores de avaliação individuais e coletivos.
- Não só avaliar, mas investir em ações de melhoria e de desenvolvimento de competências.
- Percepção de apoio e suporte organizacional.
- Percepção de justiça nas ações e decisões adotadas.
- Implementação de um plano de cargos, salários e carreira que reconheça e estimule o desenvolvimento.

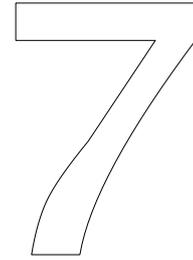
Os resultados também nos permitem conceber que um modelo de gestão não é bom ou ruim por si só. Precisa estar apoiado em outras práticas, ações e políticas que sirvam de suporte para a implantação e manutenção do mesmo. Isto vale também para os modelos de gestão de pessoas baseado em competências.

Na organização pesquisada, encontramos elementos e variáveis organizacionais que desempenham um papel decisivo na forma como os funcionários percebem o modelo de avaliação e remuneração variável.

Como sugestão para pesquisas futuras, parece interessante prosseguir em uma investigação mais detalhada em relação à influência de cada uma destas variáveis organizacionais destacadas no comprometimento e nos CCO.

Outro ponto importante a ser investigado é o impacto não só das variáveis organizacionais, bem como das práticas de gestão de pessoas no comprometimento utilizando indicadores de resultado e desempenho organizacional.

Além disso, estudos podem ser realizados em organizações que utilizem o modelo de gestão de competências, e em outras que utilizem outros modelos de gestão de pessoas, com o objetivo de levantar dados e realizar uma análise comparativa entre as duas realidades.



Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. Administração Contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1990.

ALLUTO, J. A., HREBINIAK, L. G. e ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*. 51, 1973.

ALVES, G. Dimensões da Globalização – O Capital e Suas Contradições. Londrina: Praxis, 2001.

ALVES, G. Toyotismo, Novas Qualificações e Empregabilidade Mundialização do capital e a educação dos trabalhadores no século XXI UNESP – Marília, 2002

AMARO, A. R. Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas, 2003 Disponível em www.rh.com.br; Acesso em 18 de setembro de 1996.

AMORIM, T et al. Integração Escola Empresa: Uma exigência Maior a cada Dia. Anais do XI ENANGRAD 2000.

ANZIEU, D. La Dinámica de Los Grupos Pequeños. Biblioteca de Psicología Contemporánea. Editorial Kapelusz, Buenos Aires 1971.

ARRIGHI, G. O longo século xx. São Paulo: Unesp, 1996. 393p.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Rio de Janeiro: Edições 70, 1979.

BARNARD, C. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: McGraw–Hill, 1986.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. Anais do XXVI ENANPAD., 2002.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. UNB. Tese de Doutorado. 1994.

BASTOS, A. V.; BRITO, A. P. M. P. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. ANPAD: Anais do ENEO 2002.

BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction in the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*. Madison: Academy of Management, 1983.

BEER, F. Representation, information, technology: the enlightenment project revisited. Austrália: Disponível em <http://www.unisa.ac.za/default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=7113>; Acesso em 18 de setembro de 1996. BELL, D. O Advento da sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1977. 540p.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1964.

BLOOM, B. et al. Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.

BOOG, G. G. O Desafio da Competência. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, H. P. Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília - UnB, 1999.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 379p.

BRIEF, A. P. e MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, [S.l.]: Academy of Management, n. 10, p. 710-725, 1986.

CARVALHO, S. O novo nome da WEB. Exame Ano 33 n. 24 Dezembro de 1999 p.55

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CASTELLS, M. La ciudad informacional. Madrid: Alianza Editorial S.A., 1995. 504p.

CAVALCANTI, M. A; GOMES, E. Sociedade do Conhecimento e a política industrial brasileira, disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDiOportunidades/futIndustria_07.pdf; Acesso em 18 de setembro de 1996.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E; PEREIRA, A. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

CHANG JR., João. O Fator comunicação no desenvolvimento do comprometimento organizacional, IV SEMEAD, 1999

COCCO, G. A nova qualidade do trabalho na Era da Informação. In: Lastres, M.H.M & ALBAGLI, S. (Orgs.) Informação e globalização na Era do Conhecimento Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p.262–289.

COHEN, D. O fim do segredo: O melhor jeito de multiplicar o conhecimento é dividi-lo. Revista Exame, Fascículo III. Novembro de 1999.

COMTE, M. A fluidez e a rigidez. In: BESSON, J.L.(Org.) A ilusão das estatísticas. São Paulo: Unesp, 1995. p.185–198.

COMTE, M. Três milhões de desempregados. In: BESSON, J.L.(Org.) A ilusão das estatísticas. São Paulo: Unesp, 1995. p.95–111.

DE MASI, D. A sociedade pós-industrial. 2a ed. São Paulo: Editora Senac, 1999. 439p.

DE MASI, D. Gestão Empresarial, Trabalho e Criatividade – disponível em http://www.suigeneris.pro.br/edvariedade_domenico.htm; Acesso em 18 de setembro de 1996.

DE MASI, D. La societa post-industriale. In De Masi (Org.): L'avvento post-industriale. Milano: Franco Angeli, 1985. 9-95p.

DE MASI, D. O amanhecer do terceiro milênio: perspectivas para o trabalho e tempo livre. Disponível em: <http://pages.hotbot.com/travel/paulodimas/ddm.html>. Acesso em julho de 1999.

DESROSIERES, A. Do singular ao geral: a informação estatística e a construção do Estado. Trabalho apresentado na IV CONFEST – Conferência Nacional de Estatística – Rio de Janeiro: IBGE (Pre-print). 1996. 18p.

DESROSIERES, A. Entre a ciência universal e as tradições nacionais. In: BESSON, J.L.(Org.) A ilusão das estatísticas. São Paulo: Unesp, 1995. p.167-183.

DESROSIERES, A. How to make things which hold together: social science, statistics and the state. In: Wagner, P.& Wittrock, B. (Eds.) Discourses on society, vol.XV, chapter eight. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1990. p.195- 218.

DESSLER, G. Conquistando Comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCKER, P. F. The age of discontinuity. London: Heinemann. 1969.

DRUCKER, P. F. The rise of the knowledge society. *Dialogue*, p.13–18, 1993.

DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras*. Editora Atlas, p. 135–146, São Paulo, 1996.

DUTRA, J. S. *Gestão por Competências: Um novo modelo para gestão de pessoas*. Apresentado no I Fórum de Políticas Universitárias, USP. 2000

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Em: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.

EISENBERGER, R. et al. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 500–507, 1986.

FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo, Atlas 2000

FORRESTER, V. *O horror econômico*. São Paulo, Editora da Unesp, 1997.

GALLUPPO, R. *Nova Economia: O mouse que ruge*. Revista Veja Jan. 2000, p. 101–2.

GENRO, T. *Socialismo e Novo Modo de Vida*. Revista Derecho Laboral, 1998

GIDDENS, A. As conseqüências da modernidade. 2a ed. São Paulo: Editora Unesp, 1991. 177p.

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

GRAMIGNA, R. M. Gestão por competências – uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas, 2000. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em julho de 1999.

GUIMARÃES, E. A. Produção de estatística e sistema estatístico. Ensaio sobre a produção de estatística, n.26, p.2–12, 1990.

HAIR, Joseph F. Jr. *et al.*. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. "A Competência Essencial da Corporação". in Montgomery, C.A., Porter M.E. *Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Bussiness Review*, Boston, v.68, n.3, May/June 1990.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. 5a ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 349p.

HEGEDEUS, Z. *Il presente e l'avvenire*. Milano: Franco Angeli, 1985. 124p.

HOBBSAWN, E. A Era dos Extremos – O breve século XX – 1914 – 1991
SP: Companhia das Letras. 1995. página 262

HOUAIS, A. Dicionário Webster's. Editora Record 1981.

IBGE Classificação de atividades econômicas – CNAE. Rio de Janeiro:
IBGE, 1997. 202p.

IBGE. Pesquisa nacional por amostra de domicílio – PNAD. Rio de
Janeiro: IBGE, 1996. 165p.

INTERNATIONAL STANDARD CLASSIFICATION OF OCCUPATIONS (ISCO)
International labour organization bureau of statistics. Disponível:
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/class/isco.htm>. Acesso
em julho de 1999.

INTERNATIONAL STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION OF ALL
ECONOMIC ACTIVITIES (ISIC) International labour organization bureau
of statistics. Disponível:
<http://www.ilo.org/public/english/120stat/class/isc.htm>. Acesso em
julho de 1999.

INTERNATIONAL STATISTICAL INSTITUTE – ISI The International
Statistical Institute. Disponível:
<http://www.istat.unipg.it/ncsuk/info/iase/isi.htm>. Acesso em julho de
1999.

JORNAL DO BRASIL Mas afinal, qual é o seu negócio? empresas têm
dificuldade para definir sua atividade principal. 10 de novembro de
1999. p.21.

JORNAL DO BRASIL Suplemento Fortune. Não vende? Não tem receita?
Não faz mal. Pagamos US\$ 287 milhões. 16 de fevereiro de 1999. p.14.

JORNAL DO BRASIL. O duro encontro com a realidade – os corretores da Merrill Lynch perdem o rebolado. 06 de julho de 1999. p.7.

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

KIM, W. C. e MAUBORGNE, R. A. Procedural Justice, strategic decision making and knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 1998.

KUMAR, K. Da sociedade pós-industrial à pós-moderna. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora Ltda, 1997. 258p.

LASH, S. e URRY, J. Economies of signs & space. 3a ed. London: SAGE Publications Ltd, 1996. 360p.

LASH,S. e URRY, J. The end of organized capitalism. 4a ed. Cambridge: Blackwell publishers ltd, 1996. 383p.

LAWLER, E. E. Competency – Based Organizations. p. 03–14 Califórnia, U.S.A, 1994.

LE BORTEF, G. De la compétence . Edition d'organizations, cap.1, p.17–18, 1995.

LEITE, M. P. O futuro do trabalho. São Paulo: Scritta, 1994. 331p.

LÉVY, P. Cibercultura. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999. 260 p.

LÉVY, P. O Que é o virtual? 1a ed. São Paulo: Editora 34, 1996. 157p.

MACKENZIE, D.A. *Statistics in Britain 1865–1930: The social construction of scientific knowledge*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1981. 302p.

MAGALHÃES, S. et al. Desenvolvimento de competências: o futuro agora!. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, p.13–14, jan. 1997.

MALIN, A. B. Economia e política de informação: novas visões da história. *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, n.4, p. 9.18, out./dez. 1994.

MARCUSE, H. Algumas implicações sociais da tecnologia moderna. Praga – *Revista de Estudos Marxistas*, São Paulo: Boitempo, n. 1, p. 113–140, set–dez/1996.

MARQUES, I. C. Desmaterialização e trabalho. In: Lastres, M.H.M & ALBAGLI, S. (Orgs.) *Informação e globalização na Era do Conhecimento* Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p.191–215.

MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. Predicting participation and production outcomes through a two–dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671–684, 1992.

McGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638–642, 1987.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

McLAGAN, P. A. Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51, 40–47. 1997.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional, Características Pessoais e Performance no Trabalho: Um Estudo dos Padrões de Comprometimento Organizacional. Dissertação Mestrado, UFRN, 1997

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese Doutorado, Programa de Pós Graduação, FEA, USP 2003.

MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*. 2(3), 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MINAYO, M.C.S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 17^a ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível: <http://www.mtecbo.gov.br/download.asp>. 2002. Acesso em julho de 1999.

MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H e QUINN, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOON, P. Computador portátil de ver e ouvir. Isto é – Digital Dezembro de 1999 p.56–61.

MORRISON, E. W. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35 (Winter), 493–512, 1996.

MORRISON, E. W. Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 1543–1567, 1994.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6),467–482, 1988.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4),387–401, 1998.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. Arquitetura organizacional – a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAVES, R. M. E.; COLETA, D. M. F. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *RAC*, Edição Especial 2003: 205–222

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

OFFE, C. O capitalismo desorganizado. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989. 322p.

ORGAN, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (vol. 12) . Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 1995.

ORGAN, D.W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.74, p.157-164,1989.

ORR, J.M.; SACCKETT, P.R.; MERCER, M. The Role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-260, 1989.

PAIVA, V. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. *Contemporaneidade e Educação*, Ano II Maio/97, n.1, p.117-133, 1997.

PARRY, S. B. Just what is a competency? (and why should you care?).
Training Magazine, [s.l.: s.n], p. 58–64, jun. 1998.

PARRY, S. B. The quest of competencies in training and development.
p. 48–54, jul 1994.

PEREIRA, V. L. C. Sistemas de redução da informação: uma
(ir)recuperação metodologicamente configurada. Rio de Janeiro:
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da
Informação, UFRJ/ECO – CNPq/IBCT, 1994. 95p.

PERLMAN, M. Political purpose and the national accounts. In: Alonso,
W. & Starr, P. (Orgs.) The politics of number, p.133–151, 1980.

PORCARO, R. M. Produção de informação estatística oficial na
(des)ordem social da modernidade. Rio de Janeiro: Tese apresentada ao
Curso de Doutorado em Ciência da informação – ECO/UFRJ e
CNPq/IBCT, 2000. 1940p.

PORCARO, R. M. Sistema Estatístico Nacional: uma possível percepção
de uma realidade desviada. Ética, desvio e responsabilidade social da
imprensa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 1994. p.221–245.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. HSM Management, 17,
40– 46, 1999

RABAGLIO, M. O. Seleção por competências. São Paulo: Educator, 2002

RAMONET, I. O pensamento único e os regimes globalitários. In: Fiori,
J.L.; Lourenco, M.S. & Noronha, J.C. (Orgs.) Globalização: O fato e o
mito. Rio de Janeiro: Editora da Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, 1998. 55 a 100p.

REGO, A. Climas de Justiça nas Organizações: Sua Relação com os Comportamentos de Cidadania. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 09, nº 1, janeiro/março 2002

REGO, A. Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Mc Graw Hill 2002

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional – um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Trabalho publicado nos Anais do ENAMPAD 2002. (CD-ROOM)

RIFKIN, J. O Fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1996. 348p.

ROCHA, I. J. M. Justiça do Trabalho: Breve reflexão sobre a sua crise e apontamentos sobre novos rumos para um sistema judiciário do trabalho. Disponível em <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=1244>. Acesso em julho de 1999.

ROSTON, W. W. Etapas do desenvolvimento econômico. 5a ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. 275p.

SÁ, M. A. D., LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, 1998.

SANTOS, B. S. Pela mão de Alice – o social e o político na pós-modernidade. 3a ed. Porto: Afrontamento, 1994. 299p.

SANTOS, J. F. O que é pós-moderno. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. Commitment and employee behavior comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (October), 774-780, 1993.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 1983.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: *Managing Learning*. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

STARR, P. The sociology of official statistics. In: Alonso, W. & Starr, P. (Orgs.) *The politics of number*, p.7-57, 1980.

STATISTICS CANADA Standards Division – North American Industry Classification System. Ottawa: 1998. 859p.

STAW, B.; BOETTGER, R. Task revision: a neglected form of work performance. *Acad Manage J* 33, pp. 534-559, 1990.

STEHR, N. *Knowledge Societies*. 1a ed. London: SAGE Publications Ltd, 1994. 285p.

TEIXEIRA, A. Trabalho, Tecnologia e Educação – Algumas Considerações, *Revista Trabalho e educação*, BeloHorizonte, 1998

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*, USP, 1999

THÉVENET, M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Editions Liaisons: Paris, 1992.

THEVENOT, L. Cifras que falam: medida estatística e juízo comum. In: BESSON, J.L.(Org.) A ilusão das estatísticas. São Paulo: Unesp, 1995. p.149-162.

THEVENOT, L. Rules and implements: Investment in forms. Social Science Information, v.23, n.1, p.1-45, 1984.

TOFFLER, A. A Terceira Onda. 20a ed. Rio de Janeiro: Record, 1995. 491p.

TOFFLER, A. O choque do futuro. 2a ed. Rio de Janeiro, 1970. 389 p.

TOURNAINE, A. Critica della modernità. Milano: Il Saggiatore, 1993. 447p.

TOURNAINE, A. O Pós-socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1988. 224p.

UNITED NATIONS – DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS – STATISTICS DIVISION Final Report: Fourth Meeting of the Expert Group on International Economic and Social Classifications. New York: (Pre-Print), 1999. 22p.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; PARKS, J. M. Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. (vol. 17). Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995.

VARDI, Y.; WIENER, Y.; POPPER, M. The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, 65, 27-34, 1989.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P.D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea/ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD. vol. 1, n.1-10, 1995.

WAGNER, P. A sociology of modernity. London and New York: Routledge, 1994. 267p.

WAGNER, P. A. Sociology and contingency: historicizing epistemology. *Social Science Information*, v.34, n.2, p.179- 204, 1995.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. IN: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas não de pessoal*. São Paulo: Campus, 1997.

WATSON, D., & CLARK, L.A. Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, v. 96, p.465-490,1984.

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

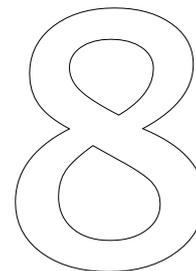
WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*, v. 67, p. 295-306, 1990.

WOODRUFFE. Competent by any other name. *Personnel Management*. p.30-33, September 1991.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Seminário Internacional – “Educação Profissional, Trabalho e Competências.” CIET (Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia). Rio de Janeiro, novembro 1996.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: Por uma nova lógica. Editora Atlas, São Paulo 2001.

ZUFFO, J. A. A infoera: o imenso desafio do futuro. São Paulo: Saber, 1997.



Apêndices

8.1

Apêndice A Levantamento dos Dados Quantitativos

Primeira Parte – Características da População Respondente

Tempo que possui de atividade nesta empresa:

menos de 1 ano de 1 a 2 anos de 2 a 3 anos de 3 a 4 anos superior a 4 anos

Sexo:

masculino feminino

Escolaridade:

1º grau incompl. 1º grau completo 2º grau incompl. 2º grau completo
 superior incompl. superior completo pós-graduação

Faixa salarial:

inferior a r\$ 1.000 entre r\$ 1.000 e 2.000 entre r\$ 2.000 e 3.000 superior a r\$ 3.000

Estado Civil:

solteiro(a) casado(a) ou amigado(a) viúvo(a) separado/divorciado(a)

Faixa Etária:

entre 18 e 21 anos entre 21 e 24 anos entre 25 e 29 anos entre 30 e 34 anos
 entre 35 e 39 anos entre 40 e 44 anos entre 45 e 49 anos acima de 50 anos

Número de dependentes (considerar apenas pessoas que não possuem renda própria)

nenhum 1 ou 2 3 ou 4 4 ou 5 mais de 5

Segunda Parte – Indicadores de Comprometimento

Para responder ao questionário abaixo, pense em seus próprios sentimentos e opiniões atualmente.

Descreva em que medida as afirmações a seguir apresentadas se aplicam a você.

Não é necessário colocar seu nome.

Para responder ao questionário utilize a escala abaixo, colocando um número que varia de 1 a 5, dentro do quadro em branco ao lado de cada item do questionário:

- (1) Concordo Plenamente (2) Concordo em Parte (3) Não tenho Opinião
 (4) Discordo em parte (5) Discordo Plenamente

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

Terceira Parte – Comportamentos de Cidadania Organizacional

Pense em um colaborador ou colega da mesma empresa na qual você trabalha, à sua escolha.

Pode ser alguém de quem goste ou não, que considere competente ou não, de qualquer sexo, idade etc. **O que importa é que você conheça muito bem o modo como ele se comporta.**

Descreva em que medida as afirmações a seguir apresentadas se aplicam a essa pessoa. Não é necessário colocar nomes.

Para responder ao questionário utilize a escala abaixo, colocando um número que varia de 1 a 7, dentro do quadro em branco ao lado de cada item:

- (1) Não se aplica rigorosamente nada (2) Não se aplica (3) Aplica-se muito pouco
 (4) Aplica-se em alguma coisa (5) Aplica-se bastante (6) Aplica-se muito
 (7) Aplica-se completamente

Itens	Resposta
1 Quando tem tarefas desagradáveis ou difíceis a realizar, procura passar a “batata quente” para outros	
2 Mantém-se informado acerca do que se passa na organização	
3 É desleixado (tanto faz se o trabalho é bem ou mal feito)	
4 Quando descobre oportunidades de negócio para a organização, comunica-as aos responsáveis.	
5 Está sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.	
6 Quando tem problemas a resolver, procura a solução antes de levá-los ao chefe.	
7 Está mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chega à organização.	
8 Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	
9 Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)	
10 Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	
11 Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	
12 Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que em si próprio.	
13 Cria instabilidade na equipe (com mexericos, intrigas etc.)	
14 Procura, espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.	
15 Quando algo corre mal para si, desculpa-se com o erro dos outros.	

8.2

Apêndice B

Roteiro para Entrevista

Comportamentos de Cidadania Organizacional

- 1 Em sua equipe, quando surge um problema ou situação desagradável, normalmente as pessoas exibem que tipo de comportamento?
- 2 Normalmente quando é marcada uma reunião, ou atividade onde a presença não é obrigatória que tipo de comportamento você observa?
- 3 Geralmente qual é o comportamento das pessoas quando um funcionário necessita de ajuda?
- 4 Você percebe uma tendência das pessoas a enfatizarem mais os pontos positivos ou os pontos negativos das coisas?
- 5 Quando uma situação requer um esforço extra, que pode até significar prejuízos pessoais, como as pessoas se comportam?
- 6 Quando algo não sai como esperado, normalmente as pessoas reagem de que forma?

- 7 Qual é o tipo de atendimento dado pelos funcionários aos seus clientes (sejam internos ou externos)?
- 8 Que comportamento você observa em relação ao cumprimento de horários?

Comprometimento Organizacional / Gestão de Pessoas

- 1 O que você entende por comprometimento?
- 2 Você se considera comprometido com a organização? Por que?
- 3 O que contribui para isso?
- 4 Você se sente mais comprometido com a organização, com sua equipe ou com o seu trabalho?
- 5 O que o mantém na organização?
- 6 Sente-se ligado à organização? De que forma?
- 7 Como se sente em relação às normas da empresa?
- 8 O que a organização significa para você?
- 9 O que você acha das políticas de gestão de pessoas adotada pela empresa?
- 10 O que você acha do sistema de avaliação por competências adotado pela empresa?

8.3

Apêndice C

Resultados Qualitativos

Comprometimento Organizacional

Categoria: Significado de Comprometimento
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Estar engajado em alguma coisa (...) Se esforçando para cumprir um objetivo.	Engajamento, idéia de aproximação / vínculo com os objetivos da organização.
(...) É lealdade, gostar do que se está fazendo	Lealdade / gostar do que faz, idéia de aproximação / vínculo moral e afetivo.
(...) os objetivos da organização são muito mais importantes para você (...) a missão que você tem no seu cargo (...) quando você incorpora aquilo como um desafio.	Missão / desafio, idéia de aproximação / vínculo com os objetivos da organização.
É você saber de suas tarefas e desempenhar da melhor maneira possível (...) se dar inteiro para o trabalho.	Se dar por inteiro, idéia de aproximação / vínculo com os resultados.
“Vestir a camisa da empresa”. Estar do lado dela para o que der e vier, cooperar no que for possível (...) o crescimento dela vai ser o meu crescimento também.	Vestir a camisa, idéia de aproximação / dedicação. Vínculo com os objetivos da organização.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) a pessoa comprometida está sempre trabalhando bem, quer sempre fazer o melhor que ela pode, se pega uma coisa, vai fazer rápido, vai fazer bem.	Fazer o melhor que ela pode, idéia de aproximação / compromisso com os resultados.
A primeira coisa é gostar do que faz, ter responsabilidade no que faz, saber o que está fazendo, estar comprometido também com as metas.	Gostar do que faz / ter responsabilidade / compromisso com as metas, idéia de aproximação / vínculo moral e afetivo. Compromisso com resultados.
Fazer o meu serviço bem feito.	Fazer bem feito, idéia de aproximação / compromisso com resultados.

Categoria: Significado de Comprometimento

Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) é quando tenho conhecimento dos objetivos, metas que a empresa trabalha e estou envolvida, comprometida literalmente com eles, em atingí-los, em ter uma parcela de esforço, fazer do objetivo da empresa o meu objetivo e fazer não só eu como chefia, como a equipe trabalhar em prol disso.	Esforço. Idéia de aproximação / vínculo com os objetivos da organização.
(...) É vestir a camisa em todos os sentidos, dar conta do seu trabalho, se preocupar com o andamento dele, com a qualidade e nós que lidamos com o cliente com a satisfação dele.	Vestir a camisa, idéia de aproximação / dedicação. Vínculo com os objetivos da organização.
Você tem que estar dentro dos valores da empresa, os valores da empresa têm que ser também os seus valores (...) a empresa tem a ver com os valores de vida que você busca para si e dentro da empresa você está concretizando sua visão de vida e de mundo.	Valores. Idéia de aproximação / vínculo moral

Categoria: Existência de Comprometimento individual

Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Eu me considero comprometido (...) porque eu gosto da empresa (...) eu me esforço em dar valor ao que eu tenho (...) a gente vê a carreira, a gente planeja, a gente está engajado. Eu estou comprometido porque vejo que estou no caminho certo e ajudando a empresa.	Confirmação da existência de comprometimento relacionado de fatores afetivos (gostar da empresa) e instrumentais (visão da carreira).
Com certeza, recebi até um elogio sobre isso (...) não fico presa a vida lá fora. Trabalho mesmo e gosto do que faço.	Confirmação da existência de comprometimento associado a idéia de dedicação total relacionada ao vínculo afetivo com o trabalho.
Não consigo fazer as coisas sem comprometimento (...) Se eu começar a não ficar comprometida, tenho que procurar outro lugar. (...) Eu me dedico a tudo o que faço (...) o dia em que isso acabar vou ter que procurar outro lugar.	Confirmação da existência de comprometimento relacionada a idéia de dedicação e colocada como a condição essencial para permanência na organização.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Bastante. Tento desempenhar minhas funções da melhor maneira (...) eu gosto do que faço, eu me dedico.	Confirmação da existência de comprometimento associado a idéia de dedicação total relacionada ao vínculo afetivo com o trabalho.
Me considero mais comprometido do que a empresa é comprometida comigo (...) todo mundo aqui faz de tudo e não acontece o reconhecimento, ou se acontece é muito embutido para eles.	Confirmação da existência de comprometimento a pesar do sentimento de certa discriminação da organização em relação aos funcionários do setor onde o participante atua.
Sou comprometido com a empresa, é uma coisa minha, sou profissional em qualquer lugar que eu for trabalhar (...) além de eu gostar da empresa é uma coisa minha.	Confirmação da existência de comprometimento relacionado a um traço característico do profissional e a um vínculo afetivo com a organização.
Me considero. (...) Porque eles me dão muito (...) eu acho que tenho obrigação de estar sempre servindo eles bem.	Confirmação da existência de comprometimento associada a um sentimento de gratidão e dever moral de retribuir ao que vem recebendo.
Me considero. Porque eu gosto da empresa. O pessoal gosta de mim é muito legal.	Confirmação da existência de comprometimento relacionado a um vínculo afetivo com a organização.

Categoria: Existência de Comprometimento na Organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Me considero comprometida com a empresa. (...) o ambiente, sei que é uma empresa séria, em crescimento onde sei que posso me realizar profissionalmente. (...) um clima de muita dedicação.	Confirmação da existência de comprometimento associada ao sentimento de justiça e ética organizacional, bem como a oportunidade de realização e outras características positivas do ambiente organizacional
Com certeza, porque sou muito feliz trabalhando aqui. (...) eu gosto muito do que faço (...) eu sou muito feliz com o que faço.	Confirmação da existência de comprometimento ao vínculo afetivo/emocional com o trabalho.
Sou uma pessoa que trabalha por paixão. A paixão ocorre pela companhia, hoje zelo pela empresa também, de um modo geral.	Confirmação da existência de comprometimento ao vínculo afetivo/emocional com o trabalho.

Categoria: Motivo para a formação do vínculo com a organização
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Primeiro é o clima da empresa, a relação de amizade aqui, isso é essencial (...) entre chefia também (...) o... é um departamento que eu amo, é a minha Segunda, terceira casa.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo.
Em primeiro lugar gosto do que faço e a equipe também é muito boa.	Confirmação do vínculo em função da satisfação com o trabalho e da qualidade nas relações interpessoais.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
A empresa deixa que eu aja, ela me dá autonomia para fazer as coisas desta forma (...) não adiantaria nada (...) não poder fazer ou não ter um ambiente, não ter autonomia, não ter nada.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da autonomia oferecida pela organização.
As amizades que eu fiz. Eu cresci bastante.	Confirmação do vínculo a partir da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo
Eu gosto de tudo, acho uma empresa bem familiar, boa de se trabalhar (...) eu conto pelos benefícios (...) o segundo grau que eles deram para os funcionários que não tinham (...) é difícil ver uma empresa que faz isso. Eles deram (...) a biblioteca que eles puseram aqui para a gente.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade dos benefícios e investimentos no pessoal por parte da organização.
(...) o ambiente é bom, as pessoas têm um companheirismo, um entrosamento legal. (...) acho que a empresa é uma grande família (...) de um modo geral as pessoas são bem unidas, comprometidas.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo.
(...) Quando entrei, de cara vi que era a empresa dos meus sonhos. (...) aqui tudo é muito certo, muito correto, muito rigoroso. São pessoas íntegras (...) humanas, a diretoria em geral. (...) é uma empresa diferente, tem alguma coisa nela que te cativa. (...) e tem incentivos, está sempre tendo palestras, estão sempre preocupados com o bem-estar dos funcionários. (...) a gente está aberto a comentar o que sente (...) até coisas desagradáveis, você pode falar. (...) A empresa faz você crescer, é só você querer.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e do sentimento de justiça, ética e valorização por parte da organização.
(...) o que mais gosto é das pessoas. O pessoal aqui é muito divertido, alto astral. É muito difícil ver uma pessoa triste aqui, pelos cantos. (...)	Confirmação do vínculo a partir da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo

Categoria: Motivo para a formação do vínculo com a organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
O ambiente que a gente tem dentro da empresa. É uma empresa familiar, a gente se sente bem. (...) Você é tão bem recebido aqui na empresa que você já se sente em casa. (...) É uma coisa generalizada, você fala com o rapaz de Fortaleza, do mesmo jeito com o de Curitiba, de São Paulo, e é a mesma coisa que aqui, é uma coisa muito integrada mesmo.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo.
(...) Riquezas como funcionários antigos (...) a empresa torna-se até meio familiar, pessoas que junto comigo tem 16,20 anos. Verificamos que a empresa está evoluindo e nós fazemos parte, estamos aqui juntos. Há uma riqueza muito grande que são as amizades.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
A empresa cresceu mantendo um ambiente digamos, familiar, saudável, (...) equilibrado.	Confirmação do vínculo a partir do bom ambiente e da qualidade nas relações interpessoais, criando um laço afetivo.

Categoria: Vínculo com o trabalho, equipe e organização
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Sou mais voltado para a equipe (...) cada formiguinha faz o seu trabalho, mas na equipe eu faço um resultado maior que contribui para a organização (...) a equipe (...) dá um alicerce para a empresa, então a gente sabe que está ajudando a empresa.	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com a equipe.
É um conjunto (...) mas é mais com a minha equipe. (...) Comprometimento com tudo, mas em primeiro lugar com a equipe.	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com a equipe.
Era mais com o meu trabalho. Agora estou entre o meu trabalho e a empresa. (...) Agora tudo que eu faço eu penso: Vale a pena? (...) Porque se vale a pena para a empresa, vale a pena para você, ou vice-e-versa também.	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com o trabalho realizado.
Eu penso muito na empresa e no meu trabalho. A equipe eu não penso tanto assim não.	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com o trabalho realizado.
Eu foco o global. (...) Se só o meu setor for bom e o resto da empresa ruim não vai adiantar nada. (...) me preocupo muito com as vendas (...) procuro sempre estar sabendo.	Confirmação do vínculo com a organização.
(...) com certeza a minha tarefa, mas também a empresa. (...) não adianta eu só fazer a minha coisa e furar as metas da empresa.	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com o trabalho realizado.
(...) eu sempre cumpro meus horários, minhas tarefas, mas nada me impede de ajudar as pessoas. (...) Porque é o meu e mais o da equipe que a gente tem que fazer. O da empresa a gente faz todo o dia. (...)	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com a equipe.

Categoria: Vínculo com o trabalho, equipe e organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Com os três, não sei qual o que pesa mais. (...) Mas, na verdade o que faz a gente se comprometer com o trabalho é a empresa. (...) Não adiante eu Ter uma equipe comprometida, se eu não tiver um comprometimento igual ou até maior. (...) Se eu tiver que ir para uma outra equipe continuaria comprometida, porque eu gosto da empresa. (...) a empresa te dá importância, ela te ouve. Você encontra com o presidente ele aperta sua mão no meio do corredor, conversa com você. (...) seu trabalho não está em um cantinho onde ninguém está vendo (...) Na verdade o comprometimento vem daí, eles é que fazem você se sentir assim.	Confirmação do vínculo com a organização.
(...) começa do miolo, de onde a gente vivencia (...) Começamos dentro do nosso setor, e eles mesmo irão propagar isso. Diria que começa dentro do meu setor	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com a equipe.
É tudo entrelaçado. Eu acho que trabalhando bem e fazendo o meu trabalho estou comprometida com a empresa. E também para fazer o meu trabalho, eu tenho que estar comprometida com a equipe, porque dependo da minha equipe. (...) Cada um tem o seu tijolinho para colocar e muros para construir. (...) é sempre uma via de duas mãos. (...) Tem sempre um jogo de dois lados	Confirmação do vínculo com a organização através do vínculo com a equipe e com o trabalho.

Categoria: Motivo de permanência na organização
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
O clima (...) salário você tem oportunidade de sair daqui e achar outro igual ou melhor (...) mas você tem aquele relacionamento entre funcionário e patrão, tem um clima amigável. Acho que o clima é primordial aqui	Destaque para o bom clima organizacional e boa qualidade nas relações interpessoais.
Eu gosto da empresa, me sinto bem (...) e gosto do que faço. (...) não é nem por salário (...) eu gosto mesmo de trabalhar com minha equipe. Se você não trabalha bem em equipe, você já vem trabalhar de má vontade.	Destaque para o bom clima organizacional e boa qualidade nas relações interpessoais e satisfação com o tipo de trabalho realizado.
Os meus projetos. Os projetos que já fiz, os que eu estou fazendo e os que eu quero fazer. (...) eu vejo que tem muita coisa para fazer, muita coisa nova.	Destaque para a satisfação com o trabalho realizado.
(...) eu não ser formado, não ter uma profissão. O dia que eu tiver uma profissão (...) vou procurar estar dentro (...) Pode ser que aqui eu tenha, mas não vou descartar a possibilidade de sair.	Destaque para as poucas oportunidades externas.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Eu gosto da empresa e por causa da dificuldade que está aí fora também. (...) depois de formado (...) eu acho que melhora a situação (...) o meu primeiro trabalho foi a... (...) acho que a... é uma grande empresa. (...) e eles não estão acompanhando, eu acho.	Destaque para as poucas oportunidades externas.
Gosto realmente da empresa. (...) tem vários benefícios (...) você não encontra isso em qualquer empresa, é uma multinacional. (...) eu também não estou pronto para o mercado externo (...) não sou formado ainda (...) futuramente (...) até pretendo sair da empresa (...) mas para uma coisa melhor (...) se de repente oferecerem uma oportunidade aqui dentro eu vou continuar porque gosto da empresa.	Destaque para as vantagens oferecidas pela organização e para as poucas oportunidades externas.
(...) se você for comparar com as outras empresas, é excepcional. Você fica deslumbrado. (...) tudo isso incentiva muito a gente, sempre dão apoio para a gente, e a equipe, a que estou é ótima. (...) a gente rala muito aqui, (...) mas a gente leva tudo... o ambiente é muito bom.	Destaque para o bom clima organizacional, boa qualidade nas relações interpessoais e vantagens oferecidas pela organização.

Categoria: Motivo de permanência na organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) me considero uma pessoa muito vitoriosa aqui dentro (...) em pouco tempo (...) tem muitas coisas que eu conquistei. A empresa é assim, ela te empurra para frente. (...) Até esta coisa de avaliação é muito legal (...) Você vê o que é bom, o que precisa melhorar (...) eu me sinto entusiasmada com vontade de aplicar aquilo ali. Você sai com vontade de crescer, de evoluir (...)	Destaque para a oportunidade de desenvolvimento oferecida pela organização.
Perspectiva de crescimento. O ambiente é muito bom (...) nunca vi dentro da empresa alguém querendo “puxar o tapete do outro ” (...) a empresa é rigorosamente em dia com suas obrigações, isso é muito importante, mas o crescimento também. (...) A possibilidade que a empresa dá de você crescer (...) também o fácil acesso (...) não ocorre aquela hierarquia rígida, eles chegam apertam as mãos das pessoas. (...) se houver uma emergência posso ir até eles e falar diretamente.	Destaque para o bom clima organizacional, boa qualidade nas relações interpessoais, para a idoneidade da organização, oportunidades de desenvolvimento oferecidas e relações hierárquicas flexíveis.
O ambiente, a possibilidade de desenvolvimento, a seriedade. (...) não existe competição interna, um pisando no outro. A empresa cresceu mantendo um ambiente digamos, familiar, saudável, (...) equilibrado.	Destaque para o bom clima organizacional, boa qualidade nas relações interpessoais, para a idoneidade da organização, oportunidades de desenvolvimento oferecidas.

Categoria: Forma de vínculo com a organização
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Sinto (...) mas como uma relação de trabalho. (...) tem uma ligação afetiva, mas é trabalho mesmo (...) você sabe que o valor aqui é o trabalho (...) Se você for muito emocional (...) e não render, a organização também tem que ter seu "dinheirinho"0, Ter seu lucro no final do mês.	O vínculo afetivo sendo permeado por um aspecto racional pela necessidade de permanência / sobrevivência na organização.
Lógico. (...) se não trabalhamos e não cumprimos com as metas, todo mundo fica sem a bonificação no final.	Vínculo mais instrumental em função dos possíveis ganhos obtidos através da organização.
Sim, de várias formas. Nas tarefas, nos projetos em que estou ligada. (...) Emocionalmente não à empresa. Se hoje eu não tivesse os projetos que eu tenho, e tivesse uma proposta melhor, eu iria. (...) mas eu tenho muitos amigos aqui, só que não seria por causa deles que eu não sairia. (...) hoje por Ter um espaço muito bom, e por Ter amigos e por me relacionar muito bem aqui dentro eu me sinto ligada a empresa. (...)	Vínculo mais instrumental relacionado a não existirem oportunidades externas melhores do que as oferecidas hoje pela organização.

Categoria: Forma de vínculo com a organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Emocionalmente, profissionalmente ela faz parte de mim. (...) Quando (...) falam assim: Ah! Você trabalha na.... É uma coisa tão bacana! Você se sente orgulhoso (...) Não porque aquilo te gera um status. (...) mais para o lado do reconhecimento (...) se você faz um bom trabalho, isto reflete.	Vínculo afetivo reforçado pelo sentimento de orgulho e realização.
Com certeza, isso é o motivo de levantar a cada dia (...) aqui tem o meu suor, o que eu faço é importante para mim (...) e para a empresa (...)	Vínculo afetivo reforçado pelo sentimento de orgulho e realização.
Eu me sinto ligada. (...) quase quinze anos que eu tenho, me sinto ligada. (...) a empresa é muito importante, o meu trabalho é muito importante para mim, mas eu não tenho esse como único foco da minha vida. (...) eu tenho que me dedicar a outras atividades também que vão me enriquecer de outra maneira, e até em intenção ao trabalho também, porque é tudo uma coisa só. (...)	Vínculo reforçado pelo importância atribuída ao trabalho realizado e pelo tempo de atividades na organização..

Categoria: Significado da Organização
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) Uma chance de um futuro. Porque a gente vê (...) O entusiasmo que a empresa tem em ajudar o funcionário, ela é muito boa nessa parte. (...) Você tem futuro, você pode se desenvolver. (...) Uma escola!	Representação: Uma escola

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
A... faz parte da minha família (...) já trabalho aqui há dez anos (...) vivo mais aqui do que na minha casa	Representação: Parte da Família
Significa muita coisa, porque foi meu primeiro emprego. (...) estagiei em mais dois lugares (...) mas a primeira contratação, foi quando realmente deslanchei. (...) estou mais profissional (...) mas ela me deu uma base muito grande. (...) Quando entrei (...) devia mais a ela do que estava dando, hoje estou começando a retribuir (...) mas ainda estou no saldo devedor (...) acho que foi uma escada para mim. Ainda está sendo.	Representação: Uma escada
A empresa é boa dá oportunidade para quem corre atrás. (...) você sabendo o que você tem que fazer tem de tudo para crescer. Aprendi bastante coisas, a lidar com as pessoas, a conviver (...) É um grande aprendizado.	Representação: Um grande aprendizado
Hoje? Para mim é tudo. É o meu ganha pão, é aquilo que eu gosto. Se me derem oportunidade quero crescer aqui dentro. (...) quero continuar vestindo a camisa e que ela me reconheça também.	Representação: Meu ganha-pão
(...) uma boa parte da minha vida (...) é daqui que eu tiro o meu sustento, pago minha faculdade, então significa bastante. (...) se eu perder isto hoje (...) não estou preparado para... (...) eu vou conseguir, mas não o que eu ganho aqui. (...) A... para mim é o meu braço direito, meu estepe.	Representação: Meu braço direito, meu estepe
É 50% da minha vida. Os outros 50% são a família. (...) eu vivo mais tempo aqui do que em casa, eu moro muito longe daqui (...) chego em casa só para dormir. Então tenho vício da empresa (...0 é 50% da minha vida, ou até mais.	Representação: 50% da minha vida
É a minha empresa não é? É a empresa que eu tenho que ajudar, eles me ajudam bastante, então eu faço tudo para poder agradar a eles todos. (...) Assistência médica, ticket refeição, odontológico, (...) tem bônus, participação nos resultados (...) acho que tudo isso é um incentivo, você trabalha mais motivado.	Representação: É a minha empresa.

Categoria: Significado da organização
Papel: Coordenação / Supervisão

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) abriu a minha mente. Eu estava trabalhando há oito anos em uma empresa (...) fiquei oito anos fazendo a mesma coisa. (...) A... abriu um leque muito grande (...) de informações. Ela é a minha grande escola, e vai ser para o resto da vida. (...) Eu vejo como um grande caminho que eu estou trilhando, e que enquanto eu estiver trilhando ele vai ser bom para mim.	Representação: Minha grande escola

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
Sem “rasgar seda” (...) é quase um segundo lar. (...) Segunda casa (...)	Representação: Segundo lar, segunda casa
É o meu trabalho. É uma parte grande da minha vida, é a minha contribuição. É o que eu posso fazer para a sociedade em grande escala (...) é o micro que somado a muitos outros micros, formam um macro.	Representação: Uma parte grande da minha vida

Gestão por Competências

Categoria: Opinião sobre a Avaliação
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Eu acho muito bom, mas como é bom ele às vezes pode ser, se pegar despreparado, ele pode ser também cruel. (...) você não sabe que está errando em algum lugar e o gestor também não te avisa. (...) Certas coisas tinham que ser avaliadas no dia-a-dia, porque se você está errando você vai ver. “	Impressão positiva com restrições quanto às falhas no acompanhamento constante do desempenho por parte das chefias.
“Avaliação até que teve um pulo muito grande, melhorou de uns dois anos para cá bastante, a bonificação, o sistema está mais justo.”	Impressão positiva com destaque para a melhoria do sistema principalmente com relação à justiça.
“Um avaliação boa, mas que poderia ser melhor. (...) já que eles fizeram uma avaliação individual, teria que ser uma coisa bem individual mesmo, mas é coletivo. (...) o que interfere é porque dentro da empresa tem sempre um ou dois que se aproveitam da situação, deitam nas costas de um para ser carregado, e isso desestimula aquele que está trabalhando sério.”	Impressão positiva com ressalvas quanto à aspectos que não dependem exclusivamente do funcionário, referindo-se principalmente ao impacto na remuneração.
“O sistema de avaliação é bom, mas acho que não está sendo aproveitado como deveria. (...) Eu acho que a avaliação não devia ser usada só para o bônus, deve-se realmente usar o princípio dela, é uma avaliação para saber como é que está o funcionário, desenvolver o funcionário, onde é que ele precisa melhorar aonde que ele está fraco, se o cara é bom e merece alguma coisa a mais... eu acho que deveria ser usado para isso e não para o bônus.”	Impressão positiva com restrições quanto às falhas no acompanhamento constante do desempenho, bem como falhas na implementação de ações para desenvolvimento.
“Eu acho excelente! estimula o funcionário. (...) eu estava muito estacionado, achava que sabia demais. (...) estava fazendo só o básico (...) - Ah! Minha avaliação está lá em cima mesmo, não vai cair, e quando voltei de férias tive uma surpresa! Valeu muito mesmo essa avaliação! (...) Com relação ao trabalho de melhoria, minha supervisora deixou para mim mesmo, só colocou os pontos. (...) curso ou treinamento? É mais por conta de relacionamento. Esse negócio de relacionamento aqui é coisa visível, você nota as diferenças.”	Impressão muito positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria.

<p>“(…) a pessoa quando tira uma nota baixa na avaliação, ela tenta dar o melhor de si para no próximo ela conseguir subir os pontos. Treinamentos a partir dos resultados da avaliação não existe não, mas sempre têm conversas, têm palestras, têm um acompanhamento no dia-a-dia, o chefe de vez em quando te dá uma catucada, vai tentando te guiar. Você nunca fica ali parada estacionada. (...) Eu percebi que muitos funcionários melhoraram. Tem mais retorno feedback, que quase não tinha antes.”</p>	<p>Impressão positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria, bem como para o acompanhamento oferecido no dia-a-dia. Restrições quanto à falhas na implementação de outras ações de desenvolvimento como treinamentos etc.</p>
<p>“Eu acho que com a avaliação as pessoas pensam mais em competências do que antes. Eu tenho uma impressão positiva.”</p>	<p>Impressão positiva, com foco na conscientização das pessoas em relação à importância das competências.</p>
<p>“Eu acho melhor, só que não está tendo um acompanhamento. (...) Eu estou no nível III. Esse nível, quer dizer, que eu estou em fase de experiência, me adaptando aquele cargo e tal, para ver se eu tenho condições de exercer. Mas, na verdade, eu estou nesta função há bastante tempo, mais de dois anos, entendeu? É isso que eu estou falando para você, acho que tem a avaliação, mas não tem acompanhamento e não tem uma atualização nos cargos e salários. ”</p>	<p>Impressão positiva, com restrições quanto à falhas na implementação de ações de acompanhamento e desenvolvimento.</p>

Categoria: Opinião sobre a Avaliação
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“Eu acho muito bom, mas como é bom ele às vezes pode ser, se pegar despreparado, ele pode ser também cruel. (...) você não sabe que está errando em algum lugar e o gestor também não te avisa. (...) Certas coisas tinham que ser avaliadas no dia-a-dia, porque se você está errando você vai ver. “</p>	<p>Impressão positiva com restrições quanto às falhas no acompanhamento constante do desempenho por parte das chefias.</p>
<p>“Avaliação até que teve um pulo muito grande, melhorou de uns dois anos para cá bastante, a bonificação, o sistema está mais justo.”</p>	<p>Impressão positiva com destaque para a melhoria do sistema principalmente com relação à justiça.</p>
<p>“Um avaliação boa, mas que poderia ser melhor. (...) já que eles fizeram uma avaliação individual, teria que ser uma coisa bem individual mesmo, mas é coletivo. (...) o que interfere é porque dentro da empresa tem sempre um ou dois que se aproveitam da situação, deitam nas costas de um para ser carregado, e isso desestimula aquele que está trabalhando sério.”</p>	<p>Impressão positiva com ressalvas quanto à aspectos que não dependem exclusivamente do funcionário, referindo-se principalmente ao impacto na remuneração.</p>

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“O sistema de avaliação é bom, mas acho que não está sendo aproveitado como deveria. (...) Eu acho que a avaliação não devia ser usada só para o bônus, deve-se realmente usar o princípio dela, é uma avaliação para saber como é que está o funcionário, desenvolver o funcionário, onde é que ele precisa melhorar aonde que ele está fraco, se o cara é bom e merece alguma coisa a mais... eu acho que deveria ser usado para isso e não para o bônus.”</p>	<p>Impressão positiva com restrições quanto às falhas no acompanhamento constante do desempenho, bem como falhas na implementação de ações para desenvolvimento.</p>
<p>“Eu acho excelente! estimula o funcionário. (...) eu estava muito estacionado, achava que sabia demais. (...) estava fazendo só o básico (...) - Ah! Minha avaliação está lá em cima mesmo, não vai cair, e quando voltei de férias tive uma surpresa! Valeu muito mesmo essa avaliação! (...) Com relação ao trabalho de melhoria, minha supervisora deixou para mim mesmo, só colocou os pontos. (...) curso ou treinamento? É mais por conta de relacionamento. Esse negócio de relacionamento aqui é coisa visível, você nota as diferenças.”</p>	<p>Impressão muito positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria.</p>
<p>“(...) a pessoa quando tira uma nota baixa na avaliação, ela tenta dar o melhor de si para no próximo ela conseguir subir os pontos. Treinamentos a partir dos resultados da avaliação não existe não, mas sempre têm conversas, têm palestras, têm um acompanhamento no dia-a-dia, o chefe de vez em quando te dá uma catucada, vai tentando te guiar. Você nunca fica ali parada estacionada. (...) Eu percebi que muitos funcionários melhoraram. Tem mais retorno feedback, que quase não tinha antes.”</p>	<p>Impressão positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria, bem como para o acompanhamento oferecido no dia-a-dia. Restrições quanto à falhas na implementação de outras ações de desenvolvimento como treinamentos etc.</p>
<p>“Eu acho que com a avaliação as pessoas pensam mais em competências do que antes. Eu tenho uma impressão positiva.”</p>	<p>Impressão positiva, com foco na conscientização das pessoas em relação à importância das competências.</p>
<p>“Eu acho melhor, só que não está tendo um acompanhamento. (...)Eu estou no nível III. Esse nível, quer dizer, que eu estou em fase de experiência, me adaptando aquele cargo e tal, para ver se eu tenho condições de exercer. Mas, na verdade, eu estou nesta função há bastante tempo, mais de dois anos, entendeu? É isso que eu estou falando para você, acho que tem a avaliação, mas não tem acompanhamento e não tem uma atualização nos cargos e salários. ”</p>	<p>Impressão positiva, com restrições quanto à falhas na implementação de ações de acompanhamento e desenvolvimento.</p>

Categoria: Opinião sobre o Sistema de Avaliação
Papel: Lideranças

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Eu gosto, porque antes eu não sabia como era. Hoje eu tenho experiência como avaliado e como avaliadora, e é um momento para se refletir para se ficar atento. O dia-a-dia às vezes não permite...”	Impressão positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria.
“ Eu acho que cada vez mais a nossa avaliação vem evoluindo. (...) já sofreu muitas mudanças que melhoraram muito. (...) a avaliação têm dois objetivos, na verdade, um é a remuneração variável e o outro é a própria avaliação o feedback das chefias e de repente até um feedback do funcionário, porque é o momento que ele tem para conversar com seu chefe.”	Impressão muito positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria
“Numa equipe que têm pessoas com trabalho operacional, eu já me sinto assim, engessada. (...) Porque as pessoas já têm cinco ou seis anos, tendem a fazer muito bem suas tarefas. (...) Qual é o desafio para essas pessoas? Eu tenho que dar outra coisa para ela! (...) Teria que se abrir horizontes, desenvolvimento, desafios. (...) É uma escada, as pessoas ficam super motivadas, irão correr atrás.”	Impressão positiva, com restrições quanto à falhas na implementação de ações de desenvolvimento.
Eu acho que é interessante, porque aquilo ali passa... consegue analisar uma competência pela outra e analisar o perfil do funcionário... você acaba encaixando o perfil do funcionário pelas competências... Trocamos idéias, informações, para chegar num denominador comum, acho que dá mais transparência à avaliação. (...) Faço um acompanhamento semanal, com uma reunião e a gente vai trocando várias idéias e são abordados os pontos das competências que são atribuídas na avaliação. (...) Principalmente nessa área de treinamento, tem um suporte bem agradável, bastante otimista, para a gente, que é avaliador... não só a gente, para fazer cursos, treinamentos, mas, como para os nossos avaliados, que podem se desenvolver, crescer na empresa através de conhecimentos desses cursos. (...)	Impressão positiva com destaque para o feedback proporcionado funcionando como um estímulo para melhoria, bem como para o acompanhamento oferecido no dia-a-dia e possibilidade de implementação de ações de desenvolvimento.

Categoria: Impacto do sistema por competências nos objetivos comuns
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
(...) “Esse sistema às vezes atrapalha o trabalho em equipe, se você vai ajudar outro departamento o resultado do seu vai cair, mas você deu suporte a outra área que estava precisando. (...) Você é avaliado pelo seu setor, e não pelo trabalho que você fez pela equipe. ”	Percepção de impacto negativo, acha que os sistema ainda valoriza mais o aspecto individual.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Pelo menos a minha avaliação é sempre voltada para melhorar o desenvolvimento da equipe. Isso não influencia nem um pouco.”	Percepção de impacto positivo, uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos.
“ (...) se for uma coisa muito individual vai criar muita disputa. (...) então de repente essa idéia vai unir mais as pessoas. (...) eu acho que essa idéia está boa, está legal.”	Percepção de impacto positivo, uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos.
“(…) Como em janeiro o meu setor não foi bem, prejudicou o departamento inteiro. Aí você escuta uma gracinha aqui, outra ali. Tem setor que pensa assim: minúsculo, mas isso é culpa da chefia. Tem muita chefia que não está preparada para ser chefe. (...)”	Percepção de impacto negativo, uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos. acha que o sistema propicia certa competição entre os setores.
“Eu acho que ajuda a pessoa a buscar um desempenho melhor. (...) a pessoa que não fez nada vai se dar bem sobre o outro que se esforçou, fez as coisas sobressaírem? Aí, eu acho errado. (...)Eu acho errado... Sabe por causa de quê? Porque a gente não pode ficar vendo o que o outro faz, não é?”	Percepção de impacto negativo, uma vez que, utiliza indicadores de resultados coletivos. Acha que o sistema prejudica aqueles que contribuem mais para os resultados.
“(…) O que pesa é o bom desempenho da empresa junto ao cliente. (...) A preocupação com o meu desempenho individual não é a que pesa mais.”	Percepção de impacto negativo, acha que o sistema propicia certa competição entre os setores.
“Se você não ajudar o grupo todo mundo recebe menos, se você ajudar todo mundo recebe mais. (...) Quando você faz uma avaliação individual, você só pensa em você.”	Percepção de impacto positivo, uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos.

**Categoria: Impacto do sistema por competências no trabalho em equipe
Papal: Lideranças**

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Eu vou mais pelo global. (...) as equipes são comprometidas, então, é como se todos dessem as mãos e o saldo final é positivo.”	uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos.
“(…) está tudo amarrado. Não interfere. No final, todos os objetivos individuais estão amarrados com os outros.”	uma vez que, utiliza indicadores de resultado coletivos.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

**Categoria: Apoio dos membros da equipe na solução de problemas
Papal: Técnico / Administrativo**

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“(…) Bom, primeiro é um susto! Depois é o comprometimento em solucionar. É de tentar solucionar. (...) As vezes as pessoas estão preocupadas em fazer “x”0, se o outro não pedir ajuda ninguém se oferece. (...)”	Percepção de apoio mediante solicitação.

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“A gente tenta sentar e resolver, porque não adianta fugir do problema, ele acaba sempre aumentando. (...) com certeza sempre tem stress, como em qualquer equipe. (...) Tem que resolver não tem jeito.”</p>	<p>Percepção de apoio em função da obrigatoriedade de resolver a situação.</p>
<p>“ Perguntam o que está acontecendo.(...) Se está com um problema eles nunca se julgam chefes, se julgam nossos amigos. (...) meu chefe é muito meu amigo. (...) ele não manda ele pede. (...) Há um tempo atrás, você queria se livrar desse pepino, mas atualmente não, as pessoas estão absorvendo e tentando resolver. (...) só não ajudam se realmente não estiver ao seu alcance.”</p>	<p>Percepção de apoio reforçado pelo estilo de liderança.</p>
<p>“As pessoas tentam saber o que está acontecendo, tentam ajudar. (...) Se for uma bomba importante todo mundo vai resolver. (...) Não existe essa de jogar a batata quente não. ”</p>	<p>Percepção de apoio em função do conscientização sobre a importância de resolver a situação.</p>
<p>“(…) Por parte da chefia só ocorre se estourar alguma coisa no setor: - Seu setor está caindo, o que está acontecendo? Está com algum problema? Fora isso no dia-a-dia ninguém te repara. Eu sou um que peço ajuda, se o negócio está ruim de conseguir.... a minha supervisora está sempre de braços abertos para ajudar a gente a resolver qualquer coisa.”</p>	<p>Percepção de apoio mediante solicitação.</p>
<p>“(…) Se a gente puder ajudar a gente ajuda. Não precisa pedir, é muito difícil.(…) Sai metendo a mão e fazendo. As vezes minha chefe fala: - terminou lá? Ela manda alguém de lá para cá, se precisar daqui para lá. Até que tem uma integração, uma comunicação boa. (...) não queremos prejudicar ninguém, não falamos mal de ninguém (...) tem uma amizade boa. Quando a coisa é séria, e dá algum problema ninguém vai embora, todo mundo fica, quer resolver.”</p>	<p>Percepção de apoio visto como algo espontâneo e de iniciativa da própria equipe reforçado pelo estilo de liderança.</p>
<p>“A minha equipe já passou várias vezes por problemas. Já teve problemas de estar precisando de apoio, já teve problemas particulares, de família, problemas no setor... (...) eu trabalho diretamente com a minha chefia, a supervisora fica mais afastada um pouco, entendeu? Ela só entra nos assuntos mais sérios que a chefia não pode resolver, agora fora isso a gente está sempre ajudando a chefia. (...) todos são ligados, não tem como você não se comunicar, se comunica com todos eles ao mesmo tempo, conversa, sempre passando um para o outro o trabalho, então o dia todo se falando.”</p>	<p>Percepção de apoio visto como algo espontâneo da equipe com foco no auxílio à lider do setor.</p>
<p>“Não interessa quem foi e como foi. De vez em quando acontece um pepino. (...) Todo mundo se reúne e fala: - O pepino é da equipe! (...) Vamos arcar com as consequências todos juntos.”</p>	<p>Percepção de apoio em função do sentimento de união entre os componentes da equipe.</p>

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“(...) Não passa um dia sem ter um pepino. Encaramos com bom humor e disposição para resolver. A gente troca muito, pergunta... Não tem essa de fugir não! (...) Geralmente há boa vontade. (...) As vezes a gente não consegue perceber que a pessoa está precisando de ajuda, quando é perceptível, quando ela começa aficar enrolada a gente pergunta. (...)”</p>	<p>Percepção de apoio, às vezes tendo que ser solicitado, visto como uma característica da equipe.</p>

Categoria: Apoio dos membros da equipe na solução de problemas
Papel: Lideranças

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“(...) Já estão com isso no sangue. O empenho de resolver. (...) A primeira reação deles é a de resolver, o comprometimento é de resolver. (...) lá são todas mulheres e você sabe que normalmente as mulheres são mais sentimentais, é automático oferecem ajuda, tem uma iniciativa da equipe.”</p>	<p>Percepção de apoio visto como algo espontâneo e de iniciativa da própria equipe.</p>
<p>“(...) lá nós temos pessoas que estão ali justamente pela característica de servir bem a alguém, de atender o cliente, de resolver problemas. Lógico que uma hora ou outra essa pessoa não está bem (...) mas nada que uma boa conversa não possa resolver. (...) Podemos muitas vezes não sermos eficientes, resolver logo, mas a partir do momento que cai na nossa mão, não tem como jogar no lixo.(...)”</p>	<p>Percepção de apoio visto como uma característica dos próprios integrantes da equipe.</p>
<p>“Irei repetir as palavras para você de duas pessoas que estão entrando no setor, que são recém contratadas: - A equipe é muito solícita, muito amiga, muito presente. (...) O clima aqui é totalmente tranquilo e amigável. (...) normalmente o comportamento é de ajudar.”</p>	<p>Percepção de apoio visto como uma característica dos próprios integrantes da equipe, auxiliado pelo clima.</p>

Categoria: Comportamento diante de situações que exigem um esforço extra
Papel: Técnico / Administrativo

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“Ah, reclamação! Primeira coisa, reclamação. O fato de Ter que dar um esforço extra, perder um final de semana com seu filho, seu marido, primeira coisa reclamação. Depois até entendem a situação.”</p>	<p>Percepção de resistência em despender esforços extras que signifiquem prejuízo pessoal.</p>
<p>“Normalmente se colocam disponíveis a dar além daquilo que é prescrito no seu papel, isso até com relação a horários, as pessoas normalmente ficam além do horário. (...) Não tem hora para sair (...) existe um banco de horas, mas que normalmente eles não conseguem cumprir. Tinham pessoas até que reclamavam bastante, mas que acabaram saindo da equipe. A liderança identificou e acabou substituindo essas pessoas (...) porque eles têm que esperá-los até seis e meia, sete horas e as pessoas ficam sem problemas.”</p>	<p>Percepção de disposição em despender esforços extras quase que por uma obrigatoriedade.</p>

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Muitas vão, a maioria não é obrigatória. Normalmente as pessoas vão, participam.”	Percepção de disposição em despender esforços extras espontaneamente.
“A maioria vai porque se formou um ciclo de amizades. (...) mesmo não sendo obrigado. (...) Igual a quando tem os debates, a pessoa só não vai ficar quando não dá mesmo. (...)”	Percepção de disposição em despender esforços extras em função do bom relacionamento.
“Quando comunicam que é Sábado, é complicado! Se não tiver escrito: é obrigatório, geralmente falta muita gente. Porque Sábado todo mundo tem compromisso (...) eu costumo não faltar, mas para mim é difícil, tenho que deixar o filho com alguém (...) mas quando é dia de semana, não falta (...) o pessoal costuma participar. Gostam, costumam participar (...) Eles (chefias) são muito bons para a gente!”	Percepção de resistência em despender esforços extras que signifiquem prejuízo pessoal, compensada pelo sentimento de dever em relação às lideranças.
“Se for justificado fazem. (...) Às vezes não almoça, perde a hora da faculdade. (...) Acho que a gente tem que se organizar e se as coisas estiverem explodindo tem que falar. Mas, quando necessário as pessoas fazem sim. Acontece.”	Percepção de disposição em despender esforços extras quando realmente necessário.

Categoria: Comportamento diante de situações que exigem um esforço extra
Papel: Lideranças

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“(…) Tem pessoas que começam as oito da manhã e só saem quando acabam os pedidos. Mas é lógico, trabalhamos com banco de horas, embora, se as pessoas não tiverem boa vontade de ficar... Acho que já está um pouco que incutido nas pessoas. (...) Há este tipo de preocupação (...) nesta parte não tenho pessoas com má vontade.(...)”	Percepção de disposição natural de cada um em despender esforços extras.
“Aqui nós não obrigamos a nada (...) a pessoa irá pesar o custo x benefício: - O meu custo vai ser maior? Ou então, eu posso sacrificar aquelas horas porque o meu benefício vai ser tão grande que depois eu recupero (...) não falo em hora extra porque hora extra é paga e poucos são os setores que a hora extra é paga (...) mas a pessoa vai pensar que vai agregar tantos valores que vale a pena eu ficar até depois da hora para atender, para completar um projeto, ou adiantar alguma coisa, porque é tão bom que irá me trazer resultados.”	Percepção de disposição em despender esforços extras quando isto significar um retorno positivo em algum sentido.
“Digamos que de cem vai ter um que vai dizer: - Eu não vou. (...) Por exemplo, a gente tem uma integração todo ano. (...) Você vai ver que do total faltaram, sei lá, uns dez, e não é obrigatório. Eu acho até melhor porque a pessoa vai até com mais empenho. Normalmente participam. Aqui tem ciclo de debates todo o mês e está sempre cheio.”	Percepção de disposição natural de cada um em despender esforços extras.

**Categoria: Tipo de comportamento diante de resultados inesperados
Papal: Técnico / Administrativo**

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
<p>“O pessoal já parte para o negativo: - Não quero, não vai dar. É uma tendência ir para o lado negativo, infelizmente. (...) Depois até passado o susto começa a se ver o lado positivo. Primeiro reclama depois vê se dá para resolver. (...) Chateação. As vezes tem um investimento de tempo, dinheiro, depois a tendência é consertar o erro.”</p>	<p>Inicialmente tendência a resistência e a enfatizar o lado negativo, depois tendência a resolver.</p>
<p>“A liderança desempenha um papel importante, porque a liderança faz um trabalho para que as pessoas enfatizem mais os pontos positivos. As pessoas normalmente reagem, ficam chateadas, mas depois é feito um trabalho no sentido de resgatar a motivação daquele funcionário e nisso a liderança tem uma participação muito importante.”</p>	<p>Inicialmente tendência a resistência e a enfatizar o lado negativo, depois tendência a resolver com intensa participação da chefia no sentido de motivar o grupo.</p>
<p>“As pessoas são mais de resolver. Eles procuram por base e dão soluções. Nós conversamos sobre isso, vai haver até uma reunião referente a isso.”</p>	<p>Tendência a resolver com participação da chefia no sentido de motivar o grupo.</p>
<p>“Procurar soluções. A justificativa do erro é sempre: - Errar é humano. (...) aqui a gente não tem muito esse de jogar para cima do outro, a gente vai pegar e resolver, não vai: -Ah, foi você, fui eu... Não interessa quem foi a gente vai resolver (...) até porque não tem tempo em pensar em não fazer, se está ali tem que fazer, parte para o lado positivo. Funcionário sempre reclama de uma coisinha ou outra, mas de modo geral, todo mundo é voltado para dar conta do recado e não ficar reclamando muito.”</p>	<p>Inicialmente tendência a resistência e a enfatizar o lado negativo, depois tendência a resolver pelo sentimento de dever.</p>
<p>“(...) Estão mais voltados a procurar o responsável pelo erro do que achar a solução. Se ambos os setores erram, errou o setor todo. A gente passa aqui o dia inteiro, mais tempo aqui do que em casa, já era para ser uma família, cada um dar a mão para o outro e vamos achar o erro. Mas aqui é muito difícil.”</p>	<p>Tendência a enfatizar o lado mais negativo da situação buscando culpados ao invés de soluções.</p>
<p>“(...) De vez em quando acontece um pepino, já sabe quem foi, quem errou, mas nunca ele vai pagar, entende? Todo mundo se reúne e fala: - O pepino é da equipe! As vezes quando chega para o diretor ou para o gerente, a gente chega e fala que é da equipe, nunca se dá nome aos bois. (...) a gente acha certo já que todo mundo convive ali no mesmo setor, então vamos arcar com a consequência todos juntos. (...) As pessoas gostam da equipe. Então quando nada está bom a gente fala, quando está muito bom a gente fala. Então a pessoa tem tanta liberdade que eu acho que é natural mesmo. (...) Então é uma espécie de cumplicidade.</p>	<p>Tendência a resolver e função de um sentimento de unidade e cumplicidade.</p>

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“Frustrado, normal. Acho que a gente não gosta, eu pelo menos não. Mas se não der para consertar ninguém vai morrer. Tenta consertar e da próxima vez fazer diferente.”	Inicialmente tendência a resistência e a enfatizar o lado negativo, depois tendência a resolver.

**Categoria: Tipo de comportamento diante de resultados inesperados
Papel: Lideranças**

Síntese de Respostas	Núcleo de Sentido
“(…) Com relação à quando a equipe não vê resultado esperado sobre algo que desenvolveu (….) geralmente quando eu digo: - Vamos por este caminho, eles me questionam. Aí eu pergunto o que eles me sugerem, me dão outra saída, então eu analiso também... Há uma sintonia muito grande! Eles já me disseram que eu dou oportunidade de ouvi-los e isso para eles é importante. (….) Creio ser nesta parte flexível porque senão não obteria tantas sugestões (….) sinto colaboração.”	Tendência a resolver com estímulo a participação de todos estimulada pela chefia.
“(…) Eu costumo reunir aqui as meninas e a gente junta todo mundo e vamos resolver aquilo ali. Se o resultado não foi o esperado faltou alguma coisa, vamos trabalhar em cima disso. Hoje elas conseguem bem.”	Tendência a resolver com estímulo a participação de todos estimulada pela chefia

8.4

Apêndice D

Tabulação de Resultados

Caracterização da População Respondente

Sujeito	Tempo	Salário	Sexo	Est. Civil	Depend.	Escolarid.
1	5	2	1	2	2	5
2	1	1	2	1	1	5
3	1	1	2	1	1	4
4	1	1	2	1	1	4
5	5	1	2	1	1	6
6	4	4	2	2	2	7
7	5	1	2	1	1	4
8	5	2	2	1	3	5
9	5	2	2	2	1	4
10	4	2	2	1	1	6
11	1	1	2	1	1	7
12	5	2	1	1	1	5

Sujeito	Tempo	Salário	Sexo	Est. Civil	Depend.	Escolarid.
13	2	4	1	2	3	6
14	1	1	1	1	1	5
15	2	2	2	1	2	7
16	0	0	0	0	0	0
17	2	1	2	1	2	4
18	4	3	1	2	1	6
19	3	2	2	4	1	6
20	1	1	1	2	3	4
21	5	4	2	2	2	7
22	2	2	2	4	2	5
23	5	4	1	4	2	5
24	5	4	2	2	2	5
25	1	3	2	2	1	7
26	5	2	2	2	2	6
27	2	0	2	1	1	5
28	1	1	2	2	1	6
29	2	1	2	1	1	5
30	5	2	1	2	2	4
31	3	1	1	1	1	5
32	1	1	2	2	2	4
33	1	1	2	1	1	4
34	5	2	2	1	1	5
35	5	3	2	2	2	4
36	2	2	2	1	1	6
37	2	1	2	2	1	6
38	5	2	2	1	2	4

Questionário Comprometimento Organizacional

Sujeito	A1	A2	A3	A4	A5	A6	I7	N8	N9	I10	I11	I12	I13	I14	N15	N16	N17	N18	Soma
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	2	5	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	5	36
3	4	4	5	3	2	2	4	1	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	44
4	2	5	5	2	1	3	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	2	36
5	5	5	5	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	2	2	1	2	2	28
6	5	5	5	1	2	2	1	1	4	4	4	1	1	5	4	2	2	5	38
7	5	5	5	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	40
8	5	5	5	1	1	2	2	1	2	5	5	5	4	2	2	2	2	4	41
9	5	5	5	2	2	2	1	1	1	4	2	2	4	5	5	1	4	3	42

Sujeito	A1	A2	A3	A4	A5	A6	I7	N8	N9	I10	I11	I12	I13	I14	N15	N16	N17	N18	Soma
10	5	5	5	4	1	2	5	1	2	2	2	2	5	5	4	4	4	4	48
11	3	5	2	1	4	2	1	1	4	5	4	2	4	3	4	5	4	1	57
12	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	54
13	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	4	2	2	3	3	3	3	5	46
14	5	5	5	1	1	5	2	1	1	5	4	5	2	5	1	2	2	4	42
15	5	5	5	1	1	1	2	1	1	3	2	1	5	5	5	5	2	4	40
16	5	5	5	1	2	1	1	1	1	4	2	2	4	1	5	4	5	4	39
17	5	5	5	1	4	1	1	1	2	2	1	1	4	4	3	2	1	5	32
18	5	5	5	1	1	2	1	1	1	4	4	2	2	3	4	4	1	4	36
19	5	5	5	1	2	1	5	1	1	4	1	1	5	1	5	5	1	5	38
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	4	5	1	2	5	45
21	2	4	5	1	2	3	2	2	2	5	5	3	2	5	5	5	5	1	59
22	5	5	5	2	2	1	1	1	2	5	4	4	5	1	5	4	5	3	48
23	5	5	5	1	1	2	2	1	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	43
24	5	5	5	1	1	1	2	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
25	3	3	3	3	2	3	2	2	3	5	4	4	3	4	2	2	2	4	52
26	5	5	5	1	2	3	4	1	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	58
27	4	5	5	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	40
28	1	5	5	1	2	1	1	1	2	5	1	4	5	5	1	4	2	4	44
29	5	5	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	5	4	4	30
30	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	5	1	5	24
31	5	4	4	2	2	2	1	2	3	4	4	2	5	5	5	1	2	4	47
32	5	5	5	2	2	1	1	1	1	4	2	2	2	5	2	2	2	2	36
33	5	5	5	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	4	2	2	2	5	28
34	5	5	5	3	3	2	1	1	1	4	1	1	5	3	5	3	4	5	41
35	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	1	2	1	5	2	1	1	5	31
36	3	5	4	3	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	4	3	3	4	42
37	2	5	4	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	40
38	5	5	5	1	2	4	1	1	1	2	2	2	2	5	4	5	5	4	42

Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional

Participante	CCO1	CCO2	CCO3	CCO4	CCO5	CCO6	CCO7	CCO8	CCO9	CCO10	CCO11	CCO12	CCO13	CCO14	CCO15
1	1	5	1	7	1	7	7	7	1	7	1	7	1	7	1
2	2	5	2	5	2	6	7	4	2	5	2	4	1	7	2

Partecipante	CCO1	CCO2	CCO3	CCO4	CCO5	CCO6	CCO7	CCO8	CCO9	CCO10	CCO11	CCO12	CCO13	CCO14	CCO15
3	1	6	1	5	1	6	6	6	2	7	3	3	2	7	2
4	2	4	2	4	3	3	6	3	5	5	6	2	5	3	6
5	2	7	2	6	2	7	6	5	2	6	3	4	2	6	2
6	2	5	1	5	3	6	5	6	3	6	3	5	2	6	3
7	7	7	2	5	1	7	7	4	1	6	3	5	1	7	1
8	2	3	1	4	4	4	7	7	1	6	2	6	1	5	1
9	2	5	2	5	3	4	6	4	2	7	3	4	2	7	2
10	1	5	1	3	2	5	7	4	2	5	3	3	1	6	1
11	2	6	1	4	2	7	7	1	3	7	4	1	1	7	2
12	2	5	2	4	3	6	6	6	3	6	4	4	3	6	3
13	2	7	1	7	1	6	6	5	3	7	3	3	3	7	3
14	5	4	5	2	3	4	6	3	3	4	3	1	1	4	3
15	2	7	2	7	2	6	6	6	2	7	2	6	1	6	1
16	2	4	1	7	2	5	7	7	1	7	1	5	1	7	4
17	1	1	1	1	1	7	7	7	1	7	1	7	1	1	3
18	2	5	4	7	2	5	4	4	3	4	4	3	1	4	2
19	7	3	4	1	5	4	4	2	6	3	7	2	5	3	4
20	2	5	2	4	3	2	6	3	3	5	3	2	2	4	2
21	1	7	1	7	1	5	6	3	1	7	1	3	1	7	1
22	2	6	2	6	4	7	6	3	3	7	2	4	2	7	2
23	3	5	2	6	4	6	6	5	3	6	2	5	1	7	1
24	2	6	1	6	1	7	6	6	1	7	1	5	1	7	1
25	2	7	1	7	2	7	7	2	1	7	2	3	1	7	1
26	7	5	2	2	6	2	2	2	7	2	7	2	7	2	2
27	2	7	2	7	2	7	5	2	3	7	2	2	2	7	2
28	2	6	1	5	2	6	5	4	2	6	2	5	1	6	1
29	1	1	1	7	3	6	7	6	2	6	2	6	2	7	2
30	5	5	2	5	2	5	5	4	3	4	2	4	2	5	4
31	4	5	2	5	4	6	6	4	4	5	3	3	1	7	2
32	2	4	1	3	2	5	6	6	3	6	3	3	3	4	3
33	5	5	2	5	2	5	5	5	2	4	2	3	2	5	2
34	2	4	2	4	2	4	5	4	3	4	3	4	2	4	4
35	4	5	1	5	4	6	7	4	2	6	1	5	1	7	2
36	2	5	2	5	2	7	6	5	3	2	2	4	1	4	2
37	6	6	6	6	5	6	7	5	4	6	4	4	1	3	2
38	6	6	1	7	2	7	5	7	1	7	2	6	2	6	2

Tabela de Pontuação nas Dimensões de CCO

Sujeito	Harmonia Interpessoal / Espírito de Equipe	Espírito de Iniciativa	Conscien-ciosidade	Identificação com a organização
1	7	5	4	4
2	6	5	4	3
3	6	5	4	3
4	4	3	3	2
5	6	5	3	3
6	5	5	3	3
7	6	5	4	3
8	6	4	4	3
9	6	5	3	3
10	7	4	4	2
11	6	5	4	1
12	5	5	3	3
13	6	5	4	3
14	5	3	3	1
15	6	5	4	4
16	6	5	4	4
17	7	3	4	3
18	6	4	2	3
19	3	3	2	1
20	6	3	3	2
21	7	5	4	3
22	5	5	4	3
23	6	5	4	3
24	7	5	4	3
25	7	6	4	2
26	2	2	2	1
27	6	6	3	2
28	6	5	4	3
29	6	4	4	4
30	5	4	3	3
31	5	5	3	2
32	5	4	4	2
33	5	4	3	3
34	5	3	3	2
35	5	5	4	3
36	6	4	4	3
37	4	4	3	3

8.5

Apêndice E

Procedimentos Estatísticos

Comprometimento Global

Média		40,13
Mediana		40,50
Moda		36
Desvio Padrão		10,496
Variância		110,171
Pontuação Mínima		24
Pontuação Máxima		59
Percentil	25	36,00
	50	40,50
	75	45,25

Soma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	0,9	2,6	2,6
	24	1	0,9	2,6	5,3
	28	2	1,9	5,3	10,5
	30	1	0,9	2,6	13,2
	31	1	0,9	2,6	15,8
	32	1	0,9	2,6	18,4
	36	4	3,7	10,5	28,9
	38	3	2,8	7,9	36,8
	39	1	0,9	2,6	39,5
	40	4	3,7	10,5	50,0
	41	2	1,9	5,3	55,3
	42	4	3,7	10,5	65,8
	43	1	0,9	2,6	68,4
	44	2	1,9	5,3	73,7
	45	1	0,9	2,6	76,3
	46	1	0,9	2,6	78,9
47	1	0,9	2,6	81,6	
48	2	1,9	5,3	86,8	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	52	1	0,9	2,6	89,5
	54	1	0,9	2,6	92,1
	57	1	0,9	2,6	94,7
	58	1	0,9	2,6	97,4
	59	1	0,9	2,6	100,0
	Total	38	35,2	100,0	
Missing	System	70	64,8		
Total		108	100,0		

Comportamentos de Cidadania Organizacional

		Harmonia	Iniciativa	Conscien- ciosidade	Identifi- cação
N	Valid	37	37	37	37
	Missing	1	1	1	1
Mean		5,62	4,36	3,46	2,65
Mode		5	5	4	3
Std. Deviation		1,042	0,925	0,589	0,747
Kurtosis		3,599	-0,725	1,978	0,289
Std. Error of Kurtosis		0,759	0,759	0,759	0,759
Minimum		2	2	2	1
Maximum		7	6	4	4
Sum		208	161	128	98
Percentiles	25	5,40	3,60	3,40	2,40
	50	5,80	4,60	3,60	2,80
	75	6,30	5,20	3,90	3,00

A Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)