

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maria Marlúcia Lemos

**Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão *Agency*
e *Community*. Estudo em Empresa Pública.**

PORTO VELHO

2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

MARIA MARLÚCIA LEMOS

Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão *Agency e Community*.
Estudo em Empresa Pública.

Dissertação apresentada como requisito do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD, da Universidade Federal de Rondônia, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora : Mariluce Paes de Souza, Dra..

Porto Velho - RO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

L557c

Lemos, Maria Marlúcia

Comprometimento de colaboradores e práticas de gestão *agency* e *community*: estudo em empresa pública. / Maria Marlúcia Lemos. Porto Velho, Rondônia, 2010.
103f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR, Porto Velho, Rondônia, 2010.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mariluce Paes de Souza

1. Comprometimento 2. Práticas - gestão. 3. *Community* 4. *Agency*
5. Objetivos organizacionais I. Souza, Mariluce Paes de II. Título.

CDU: 658.115.33

Bibliotecária Responsável: Ozelina Saldanha CRB11/947

MARIA MARLÚCIA LEMOS

Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão *Agency e Community*. Estudo em Empresa Pública.

Esta dissertação foi julgada adequada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 22 de novembro de 2010, para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Prof. Osmar Siena, Dr.
Coordenador do Programa PPGMAD/UNIR**

Comissão Examinadora:

**Prof^a. Dr^a Mariluce Paes de Souza
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – Orientador**

**Prof. DrTheophilo Alves de Souza Filho
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – Membro Interno**

**Prof. Dr^a Walterlina Barbosa Brasil
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – Membro Externo**

Porto Velho

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me dá força e coragem em todos os momentos da minha vida.

A minha orientadora, Dra. Mariluce Paes de Souza, a quem tenho um imenso sentimento de gratidão e admiração pelos ensinamentos pessoais.

Aos meus amados filhos, Javier Rudá e Tatiane Marnei pela compreensão, maturidade e amor com sempre me apóiam.

A Gestora de Recursos Humanos da CAERD/RO, Liana Maria Queiroz Fernandes que tornou possível a realização dessa pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD/UNIR, em especial Dra. Berenice Tourinho pela sua forma singular de provocar a aprendizagem, Dr. Theophilo Alves pela sabedoria, Dr. Osmar Siena pela serenidade, Dr. Tomas Daniel pelo apoio na coleta de dados, Dr. João Vicente pelos ensinamentos, Dr. José Moreira pela dedicação aos alunos e ao programa, Dr. Carlos André pelo exemplo e ao professor Msc. Dércio pela perseverança e determinação.

Aos Mestres Ione Grace, Dirlei, Jacqueline Batista, Valmir, Márcio Rodrigues pessoas inesquecíveis.

Aos meus amigos Angelina Vieira, Ana Célia, Dulcineide Alves e Hassan pelo incentivo. Grud e Tor pelo amor eterno. Fafá (UNIR) a quem devo muito. Renata Salomão, pela sensibilidade com que me tranqüilizou ainda em meu período probatório. Higor, Carol e Fabiana Riva companheiros de viagem. Getúlio, Tânia Maria, Elaine, Rauli e Getulio pelo apoio incondicional.

Ao Dário Matos, estudante brilhante, um mestre em potencial.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para realização desse sonho, muito obrigada!!

Dedico este trabalho aos meus filhos Javier Rudá e Tatiane Marnei pela paciência, compreensão, companheirismo, não apenas no período em que fiquei distante mais em todo o tempo em que estamos juntos. Ao Mestre, professor Bóris Maia pelo apoio incondicional em todos os momentos e ao meu amigo de turma Christian Itto.

LEMOS, Maria Marlúcia. **Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão *Agency* e *Community***. Estudo em Empresa Pública. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 100 p. Porto Velho, 2010.

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar as dimensões predominantes de comprometimento dos colaboradores da CAERD-RO e a percepção quanto a práticas de gestão *agency* e *community*. A Administração pública considerando a proposta de reforma do Estado busca transformar a gestão burocrática em uma gestão que se assemelhe a práticas utilizadas pela administração privada. Nesta perspectiva aborda-se o comprometimento e práticas *agency* e *community* como métodos, indicadores que sinalizem para um gestão inovadora, que acompanhe as mudanças de uma nova era das organizações e que preocupe-se conjuntamente com o profissional em relação a sua carreira desde o estágio de contratação até seu desligamento. O comprometimento são vínculos que unem os empregados a organização. As práticas de gestão *agency* e *community* estão associadas a valorização individual e coletiva no ambiente de trabalho. A metodologia aplicada foi o estudo descritivo com suporte de uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada junto a colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO. Os resultados obtidos é de que a base de comprometimento predominante dos colaboradores da organização é afetiva sendo que estes percebem a existência de práticas *community*. O estudo visa contribuir para o fortalecimento de vínculos duradouros de comprometimento na perspectiva de uma gestão possível que valorize o alcance de objetivos organizacionais e pessoais. Atribui-se ao resultado a relação entre práticas *community* como bases que fortalecem o comprometimento afetivo e normativo. A baixa percepção quanto a práticas de *agency* a dimensão de comprometimento de continuidade. A empresa possui uma estrutura flexível e a prática de uma Gestão Compartilhada que envolve os colaboradores nos resultados, nos processos administrativo, econômico, financeiro e social.

Palavras-Chave: Comprometimento; Práticas de Gestão *Agency*; *Community*; Administração Pública.

LEMOS, Maria Marlúcia. **Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão Agency e Community**. Estudo em Empresa Pública. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 100 p. Porto Velho, 2010.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the predominant dimensions of compromising collaborators CAERD-RO and the perception about the practices of management agency and community. The public administration whereas the proposal for reform of the State trying to transform the bureaucratic management in a management that resembles the practices used by private administration. In this perspective addresses-if the compromise and practices agency and community methods as indicators showing, for an innovative management, to monitor changes in a new era of organizations and worry-jointly with the professional in their career since the stage of recruitment until his disconnecting. The compromise that conceptual are bonds that unite the employees the organization. Management practices agency and community are associated with the recovery in individual and collective working environment. The methodology applied was a descriptive study with support of a qualitative approach through deductive method. The research was carried out with collaborators of the Company of Water and Sewerage Rondônia – CAERD/RO. The results obtained is that the predominant of employees of the organization is affective and these perceive qu the existence of practices community in their actions. The study aims to contribute to the strengthening of links compromise affective with a view to possible management that enhances the reach of organizational goals and personal. Attaches-if the result the relationship between management practices community as a basis of compromise affective and normative. The low uptake of practices agency the dimensions of involvement of continuity. The company has a flexible structure as well as the practice of a shared management which involves the collaborators in the process of decision of the organization at administrative level, economic, financial and social.

Key-words: Compromising; Management Practices Agency; Community; Public administration.

Toda época teve seu modelo de comportamento e ideais, menos a nossa. Nossa cultura abriu mão de tudo isso: o santo, o herói, o cavaleiro, o místico. Talvez possamos livremente usar como guia e modelo o ser humano inteiramente desenvolvido e autopreenchido. Aqueles cujas potencialidades estão atingindo seu máximo desenvolvimento no qual a natureza interior pode expressar-se livremente.

A. H. Maslow

Lista de Figuras

Figura 01 – Bases de Comprometimento	20
Figura 02 – Antecedentes do Comprometimento.....	24
Figura 03 – Sentimento x desejos pessoais.....	27
Figura 04 – Evolução Estudo Base de Comprometimento.....	28
Figura 05 – Classificação da Administração Pública.....	52
Figura 06 – Estrutura em Árvore.....	57
Figura 07 – Esquema de análise e resultados da pesquisa.....	59
Figura 08 – Esta organização tem grande significado pessoal para mim	71
Figura 09 – Me sinto como se fazendo parte da família dessa organização.....	71
Figura 10 – Me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.....	72
Figura 11 – Ficaria feliz em passar o resto da minha vida nesta organização....	73
Figura 12 – Na verdade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.....	73
Figura 13 – A organização oferece oportunidades internas de crescimento na carreira.....	78
Figura 14 – A organização fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização	79
Figura 15 – A organização preocupa-se em manter seus empregados	81
Figura 16 – A organização recompensa diferencialmente o trabalhador por seu desempenho individual	82
Figura 17 – A organização deixa para o trabalhador a responsabilidade para manter a sua empregabilidade.....	84
Figura 18 – Relação entre as médias dimensões de comprometimento e dimensões práticas de gestão	85

Lista de Quadros

Quadro 01 – Componentes do Comprometimento.....	23
Quadro 02 – Escalas de Comprometimento.....	26
Quadro 03 – Fatores e especificações que compõem a EICCO.....	30
Quadro 04 – Produção Científica internacional.....	31
Quadro 05 – Produção Científica nacional.....	32
Quadro 06 – Síntese dos resultados componentes do comprometimento.....	34
Quadro 07 – Modelo Híbrido de Gestão de Pessoas.....	44
Quadro 08 – Dimensões e Princípios <i>Agency</i>	45
Quadro 09 – Dimensões e Princípios <i>Community</i>	46
Quadro 10 – Princípios <i>Agency</i> e <i>Community</i>	47
Quadro 11 – Práticas <i>Agency</i> e <i>Community</i>	48
Quadro 12 – Itens Comprometimento aplicados à pesquisa.....	61
Quadro 13 – Dimensões de Práticas de Gestão.....	62
Quadro 14 – Valores Atribuídos Médias Comprometimento e Percepção Práticas de Gestão	63
Quadro 15 – Características Pessoais da Amostra.....	66
Quadro 16 - Médias Dimensões Comprometimento.....	69
Quadro 17 – Médias Dimensões de Práticas de <i>Agency</i> e <i>Community</i>	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.1.1 Comprometimento e alcance de objetivos organizacionais e pessoais	21
2.1.2 Dimensões de comprometimento	22
2.1.3 Base de comprometimento afetivo, normativo e de continuidade.....	28
2.1.4 Formação da identidade social	35
2.2 O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	37
2.2.1 Diferentes Enfoques Teorias Administrativas.....	38
2.2.2 A Nova Era das Organizações	43
2.2.3 O poder individual	49
2.3 BREVE ABORDAGEM A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMISTRAÇÃO PÚBLICA	51
3 A EMPRESA PESQUISADA - COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DE RONDÔNIA – CAERD/RO.....	55
3.1 Gestão Compartilhada Empresa Pública CAERD/RO	55
4 METODOLOGIA.....	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	67
5.2 Análise Dimensões de Comprometimento	67
5.3 Análise Dimensões de Práticas de Gestão <i>Agency</i> e <i>Community</i>	76
5.4 Dimensões de Comprometimento Afetivo e Práticas de Gestão <i>Community</i>	84
6 CONCLUSÕES.....	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	95
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	97

1 INTRODUÇÃO

O trabalho sempre ocupou lugar de destaque na vida das pessoas. O ambiente organizacional proporciona ao profissional desenvolver suas potencialidades canalizando suas energias para o alcance de seu sucesso profissional e objetivos organizacionais.

As organizações representam e coordenam grande número de ações humanas e atribui um elevado valor a eficiência, racionalidade e competência combinando recursos e pessoas para o alcance de seus objetivos. As organizações são consideradas uma sociedade pois nelas as pessoas passam a maior parte de suas vidas.

É nas empresas que os profissionais crescem e dão sentido a sua carreira, seu futuro na profissão escolhida e para tanto precisam estar preparados para enfrentar o mercado de trabalho e as exigências com que as organizações reconhecem seus talentos, seu comprometimento com o trabalho.

As organizações caracterizam-se por planejar, dirigir e controlar ações que possam tornar possível o alcance de objetivos que justifiquem sua existência na produção de bens e serviços como diferencial competitivo.

Administrar o resultado dessas ações depende de interdependência de vínculos entre empregado e empregador, visto a necessidade de integração de objetivos pessoais, coletivos, organizacionais que levem a empresa a alcançar seus resultados, através do esforço das pessoas que dela fazem parte. O comprometimento é visto como esse elo capaz de aproximar, de reunir as condições favoráveis para o empregado de se sentir parte da organização .

As organizações buscam pessoas comprometidas com os resultados e com isso aumenta o nível de exigência por profissionais que atendam suas necessidades.

Atrair e manter profissionais que atendam expectativas organizacionais é uma atividade importante para o futuro das organizações que têm na Gestão de Pessoas uma preocupação com o alcance dos objetivos organizacionais e comprometimento com os resultados.

Este estudo traz como base teórica o comprometimento e práticas de gestão *agency e community* sob a percepção de colaboradores em empresa pública.

Para De Ré; De Ré (2010) compreender a importância do comprometimento é um desafio constante por ser este vital para a sobrevivência das organizações, na busca por pessoas talentosas que possam manter a organização.

Muitas são as causas que levam ao comprometimento no trabalho por isso a preocupação em procurar identificar o que leva uma pessoa a se sentir mais ou menos comprometido com o trabalho um dos grandes desafios das organizações. O comprometimento envolve recompensas não apenas materiais mais em sua essência, sentimento, emoções, identidade com os objetivos organizacionais. Só as pessoas são capazes de se comprometer. O contrato formal de trabalho, as tarefas a serem desenvolvidas, o valor pago pelos serviços é objetivo, concreto já a maneira como as atividades são desenvolvidas, o valor pessoal atribuído as atividades e a organização representa expectativas mútuas, entrega, doação, compromisso, responsabilidade, amor, realização, reconhecimento.

Nesta perspectiva pode-se depreender que o comprometimento no trabalho fortaleça vínculos tendo como base uma gestão de pessoas que compartilha com o empregado a responsabilidade pelo alcance de objetivos organizacionais e pessoais.

Os estudos voltados para o comprometimento na visão de Demo (2003) tiveram maior expressividade a partir dos anos de 1980 desenvolvidos principalmente sob três focos: comprometimento com a organização, comprometimento com a carreira e comprometimento com o sindicato.

A autora atribui a Mowday, Porter e Steers (1982) as pesquisas mais expressivas de comprometimento pela internalização de regras e valores da instituição e a Allen, Meyer e Smith (1991) os vínculos dos indivíduos com a organização.

Em nível nacional os estudos teve início com as contribuições de Bastos em (1993), Brandão e Pinho em (1996), Moraes et al. em (1997), Moraes, Marques e Correia em (1998), Borges-Andrade e Pilati em (2001) entre outros. Esses estudos buscavam responder as provocações de Mowday, Steers e Porter (1979), precursores da literatura internacional, sobre a abordagem comportamental e a abordagem atitudinal do comprometimento organizacional. A abordagem comportamental está associada a percepção, cognição, enquanto que a abordagem

atitudinal às emoções e sentimentos das pessoas para com a organização. Medeiros *et al*, (2003).

O comprometimento para Allen e Meyer (1991) são vínculos que unem as pessoas à organização de modo a contribuir para o alcance dos objetivos e que estes podem ser medidos, sob enfoque das dimensões de comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento de continuidade associados a práticas que compartilhem interesses pessoais e coletivos.

A dimensão do comprometimento afetivo está relacionado ao prazer em fazer parte da organização sendo o que representa um maior envolvimento e melhores resultados na contribuição das pessoas com a organização.

A dimensão normativa, ao sentimento de obrigação, identificação com os valores da organização, de gratidão.

A dimensão de continuidade, ao custo desprendido pelo profissional quando associado ao investimento na carreira e a organização e as perdas caso viesse a ser desligado da organização.

Bastos, (1991) considera importante observar as dimensões de comprometimento nas organizações públicas, onde administração busque considerando suas peculiaridades, métodos, estratégias que possam maximizar ações quanto ao alcance de seus objetivos a partir da identificação dos vínculos de comprometimento, interesses pessoais e coletivos dos empregados.

Neste sentido, Bandeira, Marques e Veiga (2000), avaliando a gestão de recursos humanos em empresa prestadora de serviço público, entendem que variáveis como ambiente de trabalho; carreira; comunicação; ambiente físico; recrutamento; seleção; relacionamento com a chefia; salário; treinamento e desenvolvimento influenciam as dimensões de comprometimento normativo e afetivo com fraca relação com o comprometimento instrumental e associam estes resultados a legislação, normas e procedimentos arraigados ao segmento público e a modelos ultrapassados de gestão de recursos humanos.

Os autores sugerem ampliação de pesquisas em organizações públicas enfatizando a importância do comprometimento e da gestão visando a qualidade nos serviços mediante vínculos construtivos nas relações de trabalho.

Na concepção de uma gestão que fortaleça o vínculo de comprometimento encontra-se em Rousseau e Arthur (1999) uma proposição que compreende dois

pólos que articulam estratégias na busca do comprometimento utilizando de práticas socializadoras: *community* que consiste em estratégias voltadas para os grupos, retenção, carreira, as quais são simultaneamente aliadas a *agency*, que representa a individualidade, valorizando flexibilidade, autonomia, empregabilidade.

As práticas de *agency* e *community*, representam sinergia, práticas híbridas que interliga mercado e gestão devendo ser entendidos em um mesmo contexto, ainda que, articuladas isoladamente.

Os princípios e práticas de *agency* interage com os princípios e práticas de *community* no sentido de que um, fortaleça o outro, ao considerar indicadores para a Gestão de Recursos Humanos a partir de uma concepção de práticas mais *agency* ou mais *community*. (Rousseau e Arthur, 1999).

Esta proposta na visão de Grangeiro (2006) possibilita a interação da organização com indivíduos pró-ativos capazes de tomar decisão, desenvolver suas carreiras, compartilharem interesses e assumirem como seus os objetivos organizacionais.

Fundamentada nos princípios de Rousseau e Arthur (1999), Grangeiro (2006) construiu e validou escalas de medidas que buscam identificar como os indivíduos percebem as práticas e políticas de gestão de pessoas na organização a partir das dimensões *agency* e *community*.

Autonomia, proatividade, compromisso, responsabilidade reforçam a necessidade de uma gestão de pessoas nas organizações para o alcance de objetivos organizacionais através da cooperação, envolvimento das pessoas. Bianchi (2010).

O desenvolvimento desse estudo quanto ao comprometimento aborda a perspectiva quanto ao fortalecimento de vínculos através de práticas de gestão *agency* e *community* quanto ao alcance de objetivos organizacionais e pessoais assunto ainda pouco explorado em nível de pesquisa teórica e empírica, especialmente no âmbito da administração pública.

Sob a ótica da reforma do Estado a gestão na administração pública é entendida no sentido de transformar a administração burocrática considerada rígida e ineficiente, em uma administração gerencial mais flexível e eficiente na prestação de contas do serviço público.

Brandão e Bastos (1993) *apud* Campos et al (2008) colocam que o estigma do servidor público é de inoperante, descomprometido, ocioso, ausentes de autonomia associados às políticas inadequadas de recursos humanos nas organizações públicas.

Esta abordagem tem avanço na percepção de Bresser-Perreira (2007) ao considerar a reforma gerencial ocorrida nos anos de 1990, na administração pública brasileira uma alternativa de tornar o Estado eficiente, tendo como premissa, profissionais bem treinados, autônomos, responsáveis por suas decisões frente aos serviços prestados a comunidade, porém reconhece não ser esta uma tarefa fácil.

A reforma gerencial propõe a autonomia e desempenho do servidor público segundo os princípios da teoria política e da ciência pública.

Práticas de teorias administrativas aplicadas a administração privada também são vistas como benéficas à administração pública mesmo que esta não tenha como finalidade o lucro.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma mudança de mentalidade na prática de gestão em empresas públicas pode estar relacionada ao comprometimento das pessoas que dela fazem parte. Uma gestão que fortaleça vínculos de comprometimento sob a perspectiva de práticas que valorize ações individuais e coletivas podem levar ao alcance de objetivos organizacionais e conseqüentemente, ao fortalecimento de valores duradouros.

Este estudo, realizado na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO favorecem o desenvolvimento da pesquisa a considerar suas características peculiares, como: a natureza, o tipo de serviços essenciais prestados a sociedade, o ambiente organizacional, envolvimento das pessoas quanto ao futuro e alcance de objetivos.

Um dos motivos que levou a realizar o estudo na CAERD/RO, fundamenta-se num histórico de crescimento, credibilidade, mais especificamente, ao considerar o cenário da empresa no ano 2000 onde os empregados estavam a cinco meses com seus salários e benefícios atrasados, viaturas e estrutura físicas sem condições mínimas de trabalho dentre outros aspectos, que resultou em uma greve que durou por volta de noventa e seis dias. A dívida com fornecedores e o descrédito por conta

do Governo do Estado também comprometiam o futuro da empresa que caminhava para a privatização.

Como alternativa. Sindicato, Governo firmam convênio por seis meses a partir de agosto de 2000, com o objetivo de recuperar a empresa administrativa, financeira e economicamente contando a princípio com o compromisso, colaboração e esforço de seus colaboradores em mudar o cenário da organização para os próximos cinco anos. Os resultados foram evidentes de modo a representar mudanças significativas no futuro da empresa o que resultou na renovação do convênio até dezembro de 2010.

Os colaboradores participaram concordando, em um primeiro momento, com a redução de benefícios, auxiliando na recuperação das estruturas físicas e participando ativamente das decisões quanto aos rumos da empresa e elegendo a Diretoria que junto com representante do Governo do Estado passam a gerir os interesses da empresa

O estudo busca responder, portanto, as seguintes questões de pesquisa: quais as dimensões predominantes de comprometimento dos colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD? Qual a percepção dos colaboradores quanto a práticas de gestão *community* e *agency*? Práticas de gestão individuais e socializadoras estariam relacionadas a bases de comprometimento dos colaboradores da organização?

Supõe-se que a recuperação da empresa CAERD/RO seja o comprometimento dos colaboradores fortalecido por práticas de gestão que valorizem as pessoas em nível individual e coletivo.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as dimensões predominantes de comprometimento dos colaboradores da CAERD-RO e a percepção quanto a práticas de gestão *agency* e *community*.

1.2.1 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as dimensões predominantes de comprometimentos dos colaboradores com a organização;
- ✓ Conhecer a percepção dos colaboradores quanto a existência de práticas de dimensões *agency e community* ;
- ✓ Estabelecer relação entre a dimensão predominante de comprometimento e a percepção de práticas de gestão *agency e community* dos colaboradores da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar o comprometimento como uma percepção de integração a práticas de gestão se faz oportuno e significativo por serem estes aspectos relevantes para o crescimento das organizações e das pessoas que nela trabalham. Identificar as dimensões do comprometimento em uma empresa não representa um pesquisa inédita, porém, a oportunidade de dar um significado maior a essa integração: comprometimento e gestão, objetivos comuns, percepção do empregado e o que as empresas oferecem como incentivo a permanência das pessoas que nela trabalham.

O comprometimento expressa o sentimento do empregado quanto a entrega, disposição em dar o melhor de si e a gestão a prática de ações constantemente buscadas para a sobrevivência das empresas ao longo dos anos

Aliar Comprometimento a Práticas de Gestão despertou o interesse pela pesquisa na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO, empresa pública que presta serviço de fornecimento de água tratada em municípios do Estado de Rondônia considerando, a participação dos colaboradores no processo de reestruturação da organização em nível administrativo, econômico, financeiro e social.

Acredita-se ser o estudo relevante por entender a importância da integração do comprometimento e práticas de gestão individuais e socializadoras especialmente em uma empresa pública localizada na Região Norte do país, o que torna este estudo inédito.

Como contribuição acadêmica, despertar o interesse em nível de pesquisa em empresas públicas, por existir pouca literatura brasileira voltada para o tema que associe o comprometimento a práticas de gestão que fortaleçam os vínculos entre empregados e organização quanto ao alcance de objetivos.

As organizações públicas a exemplo das organizações privadas, são formadas por pessoas que precisam estar comprometidas com o seu trabalho constantemente, por isso, a preocupação com a percepção das pessoas para com o momento em que estão vivenciando suas expectativas, compartilhando interesses com a organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica dessa pesquisa é a identidade dos vínculos de comprometimento com objetivos pessoais e organizacionais, a importância que as organizações devem dar ao sentimento, as emoções, a forma como as pessoas percebem a organização em relação a práticas, métodos de gestão.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Pesquisas de investigação no campo organizacional quanto ao comprometimento se destacam nos anos oitenta com a preocupação das áreas de Recursos Humanos como idéia central nas pessoas, desenvolvimento e alcance de objetivos organizacionais.

O comprometimento organizacional sob a perspectiva do alcance de objetivos pessoais, organizacionais e formação de vínculos é fonte de constantes estudos que busquem aproveitar este recurso como necessário para o crescimento da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Para Medeiros (2003), considerando estudos nacionais e internacionais, poucos são os pontos que convergem para uma real dimensão do comprometimento, no entanto, a construção de modelos relacionados a causa e efeito levam a melhoria de resultados operacionais e financeiros, satisfação dos clientes, inovação, criatividade e diversidade de possibilidades para a sua construção.

Para Medeiros os precursores dos estudos relacionados ao comprometimento é atribuído a Kelman (1958) que desenvolveu o primeiro estudo relacionando o vínculo do indivíduo com a organização sob a base da submissão através de recompensas extrínsecas, identificação como desejo de afiliação e internalização oriundos dos valores organizacionais compatíveis com valores individuais; Gouldner (1950) sob a concepção de que o indivíduo se sente parte integrante da organização através da integração e a introjeção da imagem criada mediante seus valores e os da organização.

Na visão de Katz e Kahn (1978) o comprometimento representa dois ciclos: o ciclo expressivo e ciclo instrumental. A teoria atribui o ciclo de atividades expressivas (intrínsecas), e o ciclo instrumental a base da organização quanto: aos requisitos

das tarefas; os valores e expectativas compartilhados; imposição de regras, representados na figura 01 abaixo..

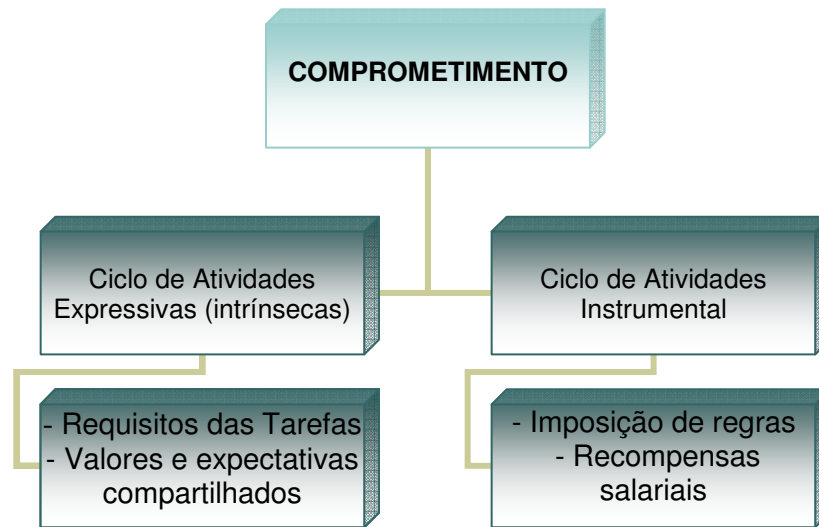


Figura 1 – Bases do Comprometimento.

Fonte: Baseado Em Katz E Kahn, 1978.

As bases do comprometimento: requisitos das tarefas, valores e expectativas compartilhados teriam o suporte do ciclo expressivo (motivação para execução das atividades).

Imposição de regras, recompensas salariais pela realização de algo com vistas a não serem punidos ao ciclo instrumental o qual tornaria as pessoas mais vulneráveis a serem atraídas facilmente por outras organizações.

As características de comportamento que levam ao comprometimento para Katz e Kahn (1978, p. 153) são:

a) comportamento legal: proveniente de obediência, aceitação que podem ocasionar níveis aceitáveis de desempenho em atividades mais rotineiras sendo impraticável quando o indivíduo é criativo;

b) comportamento instrumental: relacionado a benefícios como, recreação, condições confortáveis de trabalho, aumento salarial e demais vantagens que alcançam todas as pessoas em uma organização. Este tipo de comportamento pode contradizer com a atração e retenção de pessoas visto e recompensa ser atribuída a um grande número de pessoas que executem uma mesma tarefa sem levar em conta o desempenho individual.

c) comportamento auto-expressão: qualidade e quantidade pela satisfação intrínseca do cargo. Neste caso, a satisfação proveniente das próprias habilidades individuais e das próprias decisões seria o padrão, o caminho para o êxito e desempenho contribuindo além das metas para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1.1 Comprometimento e alcance de objetivos organizacionais e pessoais

Ao relacionar objetivos organizacionais e pessoais, Simon (1979) sugere que tanto a identificação do indivíduo com a organização quanto da organização com o indivíduo deva ser considerada em nível individual e/ou organizacional cabendo a organização a preocupação com a identificação do indivíduo com a organização através de relações recíprocas, bem como deve dispor de mecanismos que possibilite perceber as influências exercidas pelo indivíduo quanto aos objetivos organizacionais.

Essa percepção é vista sob duas perspectivas: a) a organização permita que cada indivíduo forme expectativas sólidas quanto aos demais membros de um grupo; b) a organização proporcione estímulos e diretrizes que condicionem os membros do grupo a racionalidade em absorver os objetivos integrando-se ao ambiente organizacional pelo qual são moldados.

Quanto aos objetivos organizacionais, Blake, Mouton, (1978) entendem que é impossível imaginar uma organização seja pública ou privada sem objetivos, porém nem sempre é fácil identificá-los e que objetivos pessoais podem ser contrários ou não compatíveis com o a organização que elas trabalham.

A necessidade de uma estrutura mais flexível em um processo contínuo de mudanças, capaz de adaptar estrutura a necessidades individuais é vista como a integração das pessoas com determinados resultados.

Objetivos pessoais e objetivos organizacionais convergem para a abordagem de MacGregor (1992) quanto ao princípio da integração que exige que tanto as necessidades da organização como as do indivíduo sejam reconhecidas e de que objetivos comuns sejam compartilhados no sentido de buscar novas maneiras de conduzir o esforço humano que levem ao comprometimento no ambiente de trabalho.

A condição proposta são métodos, práticas e políticas administrativas que valorizem o lado humano nas organizações.

Maslow (2003) propõe que os administradores reflitam sobre a perspectiva de que a chave para o sucesso das organizações seria o alinhamento entre necessidades pessoais e necessidades da organização de modo a favorecer as empresas partindo do pressuposto de que a tendência natural de um empregado que tem suas necessidades satisfeitas é agir em consonância com os interesses da organização.

MacGregor e Maslow compartilham do entendimento de que o grande desafio das organizações é construir um ambiente favorável para que as pessoas dêem o máximo de si para o alcance dos objetivos organizacionais que levam ao comprometimento e respostas motivacionais.

Allen, Meyer (1990) com a finalidade de integrar o comprometimento a objetivos organizacionais, propõem um modelo capaz de mensurar o comprometimento sob três escalas: afetiva, de continuidade e normativa.

2.1.2 Dimensões de comprometimento

Nesta proposição o modelo de medição em graus de comprometimento em determinado momento, apresenta as condições psicológicas do indivíduo em relação ao seu comprometimento para com as atividades que desempenha, considerando seus valores pessoais verso valores organizacionais. As dimensões e concepções do indivíduo com a organização estão apresentadas no quadro 01 abaixo.

DIMENSÕES COMPROMETIMENTO	CONCEPÇÕES DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO
Afetiva	Os empregados sentem prazer e querem permanecer na organização. Se sentem confortáveis em seu papel e estão apegados a organização.
Continuidade	Percepção do empregado de alternativas em relação ao seu investimento de ações com o grupo. Necessidade de permanência ao analisar os custos que teria se tivesse que deixar a organização. Relaciona investimentos na carreira entre outros.
Normativa	O empregado sente forte vontade de permanecer na organização. Possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização. Recrutamento, seleção, socialização são normas através do qual o empregado cria expectativas na organização. Esta relacionada a cultura organizacional.

Quadro 1 – Componentes de Comprometimento

Fonte: Baseado em Allen e Meyer, 1990.

A dimensão de comprometimento afetivo na concepção do indivíduo com a organização representa o envolvimento emocional com os interesses da organização, a dimensão de continuidade aos custos e a necessidade de permanência na organização e a dimensão normativa ao sentimento de obrigação, gratidão para com a organização.

Os estudos de Allen, Meyer (1991) utiliza de conceitos de Kanter (1968) que define afetividade como coesão de um indivíduo e emoção com o grupo e a continuidade como um compromisso que ocorre quando há uma prática associada a uma participação continuada que exige trocas laterais associadas aos custos pela saída da organização; Monday et al. (1979) de que o comprometimento é a força relativa a identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização.

Os autores destacam os conceitos de comprometimento aos de March e Mannari (1977) ao sugerirem que o comprometimento normativo relaciona-se com a moral, gratidão onde os indivíduos acreditam ser a coisa direita a fazer; Katz (1964) ao conceber a eficácia como um esforço em que o empregado ultrapasse o papel requerido para as tarefas e Herzberg (1966), de que as experiências no trabalho podem ser divididas basicamente em duas categorias: funcionários satisfeitos, confortáveis na organização e os que contribuem com os demais trabalhadores e possuem sentimentos de competências com o papel que exercem.

Os vínculos de comprometimento ainda segundo os estudos de Allen e Meyer (1990) consideram relações como características pessoais, competências, estrutura, experiência, cultura, lealdade, ação, habilidade como variáveis que antecedem ao comprometimento afetivo, normativo e de continuidade.

As variáveis que antecedem as dimensões do comprometimento podem ser representadas pelas ações, características pessoais, estrutura organizacional em uma identificação com a dimensão afetiva, normativa e de continuidade conforme demonstrado figura 02 abaixo.

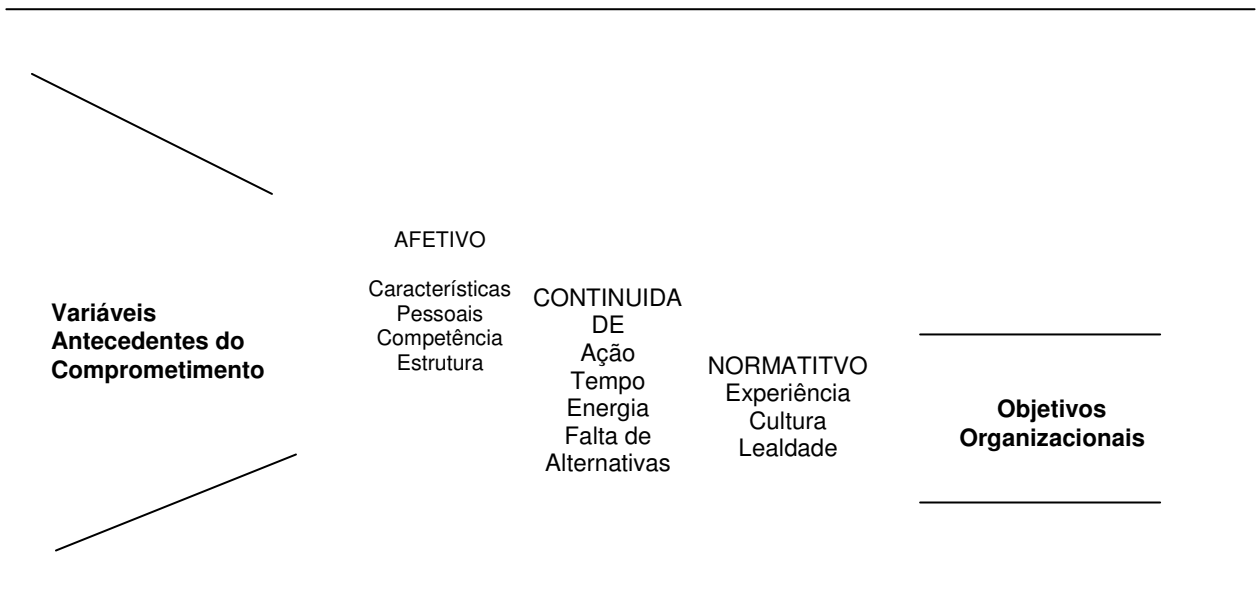


Figura 02 – Antecedentes do Comprometimento
Fonte: Baseado em Allen e Meyer, 1990.

Partindo-se do pressuposto que características pessoais, competências, estrutura são variáveis que antecedem a base de dimensão do comprometimento afetivo; experiências, cultura, lealdade, base de dimensão normativa e habilidades, ação, tempo, energia base de dimensões de continuidade, atribui-se ao comprometimento diferentes abordagens sem contudo deixar de associar que o comportamento e a atitude das pessoas para com o trabalho, em determinado momento, influencia nos resultados quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

Rego (2002, p. 211) coloca que a gênese da entrega do empregado a organização são os “laços emocionais, gerando “confiança, apego e lealdade”, assim como pactos de boa cidadania organizacional.”, a medida que as pessoas se sentem tratadas com respeito e justiça.

O quadro 02 a seguir, apresenta as sub-divisões do comprometimento afetivo, de continuidade e normativo baseadas nos estudos de Allen, Meyer e Smith

(1993) que possibilita mensurar o nível de comprometimento das pessoas para com a organização bem como a causa e efeito desses resultados para a organização.

Para Allen e Meyer (1997) pesquisas voltadas para o comprometimento necessitam de ser exploradas, examinadas e correlacionadas como indicador de causa e efeito nas organizações.

Comprometimento Afetivo

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização (R)
2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
3. Não me sinto como fazendo parte da família nesta organização (R)
4. Na verdade sinto os problemas desta organização como se fossem meus
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nesta organização

Comprometimento de Continuidade

6. Acredito que há poucas alternativas para eu sair desta organização
7. Seria muito difícil para mim, abandonar esta organização agora, mesmo que eu quisesse
8. Outra organização não cobriria os benefícios que tenho aqui e essa é uma das principais razões para eu permanecer
9. Neste momento tenho necessidade material de permanecer nesta organização
10. Uma das conseqüências negativas se eu saísse desta organização é a falta de alternativa de trabalho
11. Muito da minha vida seria afetada se eu saísse agora dessa organização
12. Como já dei tanto para esta organização, não considero que deva me desligar dela

Comprometimento Normativo

13. Eu não deixaria a organização neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com ela
14. Sinto que não tenho qualquer dever moral para permanecer nesta organização (R)
15. Me sentiria culpado, se tivesse que deixar esta organização agora
16. Esta organização merece a minha lealdade
17. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização
18. Mesmo que seja vantagem para mim, não sinto que seria direito abandonar a minha organização agora.

Quadro 02 – Escalas de Comprometimento Organizacional
Fonte: : Allen e Meyer, 1993.

Bastos (1993) entende que as principais dimensões do comprometimento são atitudinais no sentido de como os indivíduos processam os eventos que ocorrem no trabalho e o que eles trazem consigo e que não deve ser limitado a verbalização do indivíduo e escalas de atitudes, mas de ações que contribuam para que a pessoa se sinta responsável por uma ação, as considere significativa sendo estas conseqüências de sentimento de responsabilidade.

Pesquisas específicas motivacionais de natureza cognitiva e atitudinais são as mais investigadas, partindo do pressuposto que comprometimento é altamente positivo tanto para a organização quanto para o indivíduo.

A concepção de sentimento de responsabilidade, figura 03 abaixo, no entendimento de Maslow (2003) coíbe e contraria a forma positiva de expressar um verdadeiro comportamento quando o gerenciamento não leva em conta o sentimento do indivíduo, o que as pessoas buscam e que vão ao encontro do seu desejo.

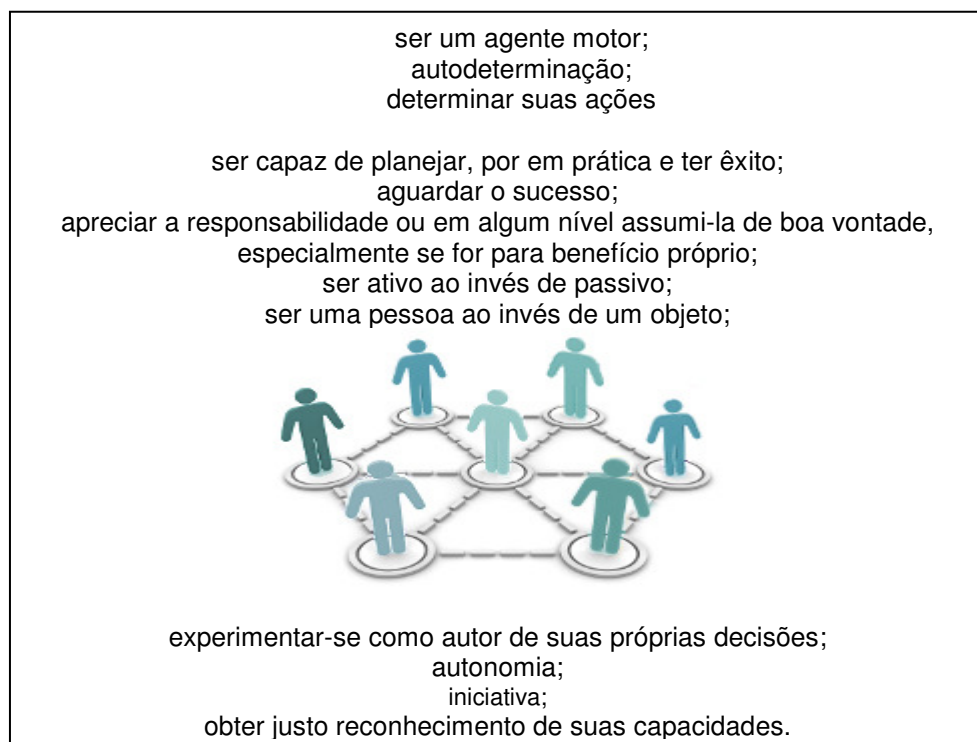


Figura 03 – Sentimento X Desejos individuais
Fonte: Baseado em Maslow, 2003.

Segundo a abordagem de valorização dos desejos das pessoas em se sentirem responsáveis e controlarem seu próprio destino, serem reconhecidas pelas

suas capacidades, entre outros, seriam potencializados se valorizados e levados em conta pela organização o sentimento das pessoas.

Bastos (2002) contribui ainda ao afirmar que no contexto de transformações constantes no ambiente organizacional, as relações ou os vínculos entre indivíduos e a organização devem implicar em significativas reestruturações.

2.1.3 Base de comprometimento afetivo, normativo e de continuidade

O estudo do comprometimento afetivo de identificação emocional e envolvimento na organização, de continuação associado ao custo em deixar a organização e o normativo a sensação da obrigação de continuar no emprego expressam o sentimento das pessoas quanto aos seus interesses pessoais e organizacionais.

Com base em Medeiros et al (2003), a figura 04 representa a evolução de estudos nacionais considerando diferentes abordagens do comprometimento nos anos de 1993 a 2001.

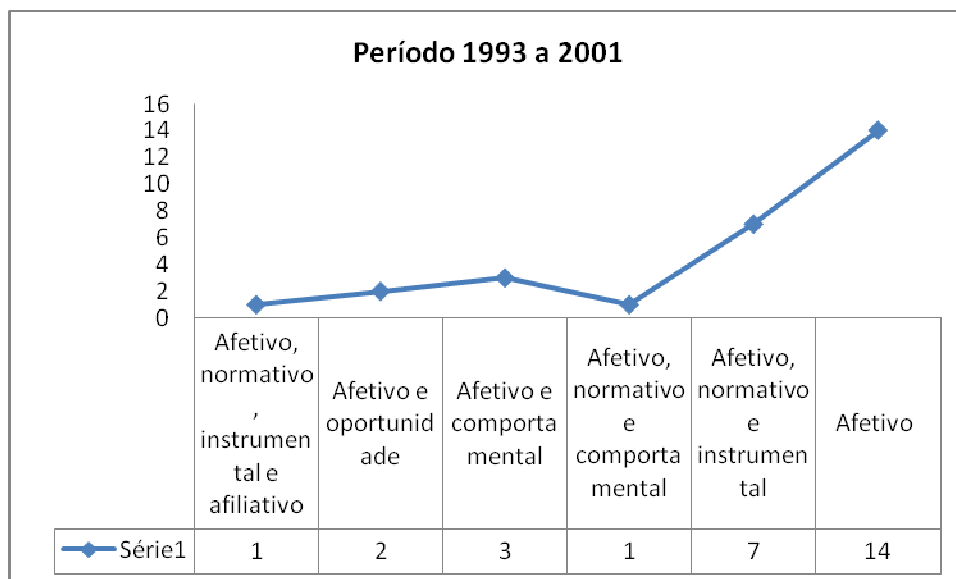


Figura 04 – Evolução do Estudo das Bases do Comprometimento
Fonte: Baseado em Medeiros et al., 2003.

Os dados apresentam o comprometimento afetivo como mais representativo nas pesquisas na concepção de simbolizar uma forte relação entre o indivíduo e a organização podendo ser caracterizado pela crença e identidade dos indivíduos com os objetivos e valores da organização e o desejo de fazer parte dela.

Oliveira, Lima, Borges-Andrade (1999, p. 3) acrescentam que o comprometimento afetivo representa a contribuição do indivíduo com a organização e destaca o enfoque afetivo como “a mais popular forma de definição do comprometimento organizacional”, identificação de objetivos e valores do indivíduo com a organização. Ressalta ainda os autores que o fator idade está relacionado ao nível de comprometimento afetivo do indivíduo.

Para Meyer, Herscovitch (2001) as dimensões do comprometimento afetivo, de continuidade e normativo estão associadas ao negócio, porém, o comprometimento afetivo apresenta correlações mais fortes, favoráveis e relevantes para a organização e para o empregado e sugerem a utilização do modelo em outros países respeitando suas culturas e particularidades como fator valioso na economia global.

O vínculo afetivo significa que a pessoa gosta de se sentir ligada a organização e esta deve estar atenta a perceber às expectativas dos empregados quanto a sua permanência não por cumprir o que foi acordado, mais a oportunizar a seus empregados desenvolverem suas habilidades e serem reconhecidos por isso. Indivíduos comprometidos afetivamente e normativamente podem ter forte vínculo com as metas estabelecidas pela organização por acreditarem no valor da meta sendo a cultura da empresa compatível com seus valores pessoais. (Barros (2007)

Valores, princípios organizacionais são internalizados e passam a ser vistos como cultura, conjunto de ações relativas de caráter ideológico, comportamental, material através de suas crenças, valores, credos que proporcionam sobrevivência, manutenção e crescimento das pessoas e da organização ao longo do tempo.

Para Tavares (2002) o processo de crescimento das pessoas nas organizações considerando crenças, valores, credos é um processo estruturado socialmente onde o papel de alguns membros da organização são mais relevantes quanto a interpretação da realidade e na criação de modelos e definição de ações quanto a realização de objetivos organizacionais.

De acordo com Barros (2007) a prevalência da base afetiva está representada em diversos trabalhos de pesquisa que buscam identificar o comprometimento das pessoas nas organizações a partir das conclusões de Mowday (1982), Meyer e Allen (1977) de que a base afetiva tende a ser a dimensão mais expressiva podendo haver interpretação de sobreposição da base afetiva e normativa.

No entendimento de que a base afetiva por vezes se sobrepõe a normativa, Heizer e Garcia (2008) utilizaram de um instrumento de medição de comprometimento considerando apenas as dimensões afetivas e instrumental através da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – EICCO, construída e validade por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007) com o objetivo de identificar tipos de comprometimento de empregados conforme quadro 03 abaixo.

FATOR	ESPECIFICAÇÕES
1. Participação	É composta de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, políticas e programas da organização a qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes.
2. Melhor desempenho e produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as..
3. Empenho extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e empenho extras dos trabalhadores em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.
4. Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.
5. Permanência ou saída da organização	Refere-se à disponibilidade interna ou iniciativa de permanecer ou sair da organização onde trabalha, mediante diferentes conjunturas ocupacionais fornecidas por outras organizações que não a sua.

Quadro 03 – Fatores e especificações que compõem a EICCO

Fonte: Heizer e Garcia, 2008.

O diferencial da EICCO em relação a outros tipos de estudos comportamentais são as escalas atitudinais que considera um conjunto de fatores como participação, desempenho, empenho, defesa dos interesses da organização permanência ou saída refletidos e mensurados sob duas bases afetiva e instrumental e dois pólos: comprometidos e não comprometidos.

O termo instrumental ou trocas laterais (*side bets*) usado pela literatura nacional refere-se ao custo benefício associado a permanência do indivíduo na organização e investimento feito ao longo do tempo em seu trabalho, considerando características pessoais, avaliação de custos entre o que melhor atenda a seus objetivos pessoais e a cultura da empresa.

Nascimento (2008) coloca que a denominação “*continuence*” é traduzido para o português como instrumental por ser o que melhor exprime o comprometimento calculativo em que o indivíduo permanece na organização levando em conta o

cálculo entre os investimentos que faz para permanecer na empresa e os benefícios recebidos.

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) entendem que a motivação e o comprometimento se complementam. A motivação representaria a força que impulsiona, induz o empregado a uma ação e a intensidade dessa força direciona a um determinado comportamento de empregado motivado que se esforçará para alcançar metas. O comprometimento, a força que liga um indivíduo a uma ação relevante frente a um objetivo.

Reforçando os principais autores nacionais e internacionais que desenvolveram suas pesquisas no campo do comprometimento nas áreas de psicologia e administração, Demo (2003) apresenta no período de 1998 a 2001 os principais objetos de pesquisa conforme apresentados quadros 04 e 05 a seguir.

Autores	Objetivo	Considerações
Mowday, Porter e Steers – 1970	Validação OCQ – Questionário de Comprometimento Organizacional	Comprometimento: aceitação, motivação, intenção de ficar na organização
Mowday, Porter e Steers – 1982	Definição vínculo do trabalhador com a organização	Afetivo, internalização de normas, valores e regras da organização
Fultagas – 1986	Validação escala de comprometimento com sindicato	Relacionar escalas de comprometimento sindicato com medidas de participação
Mathieu e Zajae – 1990	Antecedentes trabalho inovador, comunicação e liderança. Correlatos: motivação e satisfação	Fidelização. Manter o vínculo com a organização
Meyer, Allen e Smith – 1993	Redução, modificação (1991) e validação Instrumentos de medidas vínculo trabalhador (carreira) com a organização	Constructo com três focos: comprometimento com a organização, carreira e sindicato. Três bases: afetiva, instrumental e normativo. Correlatos do comprometimento com a carreira: idade, tempo de ocupação, satisfação com o trabalho, atividades profissionais, estado civil, sexo, entre outras
Meyer, Allen e Smith – 1995	Modelo explicativo do desenvolvimento e manutenção do comprometimento	Troca social com base na confiança e lealdade

Quadro 04 – Produção Científica Internacional

Fonte: Adaptado de Demo, 2003.

Os estudos têm como precursores Mowday, Porter e Steers (1970) e (1982), com o conceito de comprometimento afetivo com maior representatividade nas organizações e normativo que internalizasse valores e regras. Para os autores, o comprometimento afetivo e normativo poderia ser entendido como sobrepostos quando analisados os motivos que levam o empregado a querer fazer parte da organização.

Observa-se ainda que a contribuição de Meyer, Allen e Smith, (1993), (1995) as pesquisas quanto ao comprometimento reforçam os estudos de Mowday et al, acrescentando a base de comprometimento de continuidade e correlatos com organização, carreira, sindicato.

Autores	Objetivo
Moraes, Marques e Correia - 1989	Melhorar os padrões de qualidade e produtividade, garantir comprometimento dos trabalhadores
Bastos, Antônio Virgílio – 1989	Percepção de processos de mudanças e comprometimento no trabalho (organização, carreira e sindicato)
Bastos e Borges-Andrade – 1996	Comprometimento frente a organização, carreira e sindicato
Bastos, Antônio Virgílio – 1998	Padrões de comprometimento e Políticas de Gestão de Pessoas
Medeiros e Enders – 1998	Relação padrões de comprometimento e características pessoais
Diniz de Sá e Lemaine – 1998	Hipótese de que o comprometimento: cultura empresarial e cultura individual
Bastos, Correia e Lima – 1998	Impacto de fatores pessoais e de natureza do trabalho nos padrões de comportamento com a organização e a profissão
Medeiros e Enders – 1998	Três componentes de comprometimento modelo de Meyer, Allen e Smith (1993)
Bastos e Borges-Andrade – 1999	Analisar oito padrões distintos de comprometimento em nível de inovação organizacional quanto a processos de transformação econômica e tecnológica
Medeiros <i>et alii</i> – 1999	Análise dos três componentes de Meyer e Allen (1993)
Rocha e Bastos – 1999	Relação entre padrão de comprometimento e visão de impactos de programas de mudanças
Borges-Andrade Pilati – 1999	Teste comprometimento atitudinal e comportamental com variáveis de antecedentes
Oliveira, Lima e Borges-Andrade – 1999	Relação entre níveis de comprometimento, carreira e produção científica
Bandeira, Marques e Veiga – 1999	Validação de instrumentos de medição comprometimento voltados dimensão acadêmica e empresarial
Diniz de Sá e Lamaine – 1999	Comprometimento vantagem competitiva. Relações com condições de trabalho
Pereira e Oliveira – 2000	Abordagem afetiva de Mowday, Porter e Steers (1982) com relação a características pessoais e aspectos ocupacionais
Bandeira, Marques e Veiga – 2000	Comprometimento e envolvimento com práticas de recursos humanos
Santos e Oliveira – 2001	Relação entre comprometimento e, participação de uso tempo livre
Brito e Bastos – 2001	Condições “schema” trabalhador comprometido com práticas e gestão
Tamayo – 2001	Valores pessoais e tempo de serviço, influências comprometimento afetivo
Sigueira – 2001	Análise de estruturas fatoriais de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e critérios de satisfação no trabalho, comportamento de cidadania e rotatividade

Quadro 05 – Produção Científica Nacional

Fonte: Adaptado de Demo, 2003.

Com base no estudo de Demo (2003) a produção nacional aborda, além da carreira, organização, sindicato, questões relacionadas a qualidade, produtividade, inovação, transformação econômica, cultura, vantagem competitiva, produção científica, condições de trabalho, uso do tempo, cidadania, rotatividade e sinaliza a Gestão e Pessoa e práticas de recursos humanos.

Na busca em relacionar o comprometimento a prática de gestão fez-se uma revisão compreendendo o período de 2002 a 2008 destacando os estudos: Antonio Virgílio Bastos e Jairo Eduardo Borges-Andrade (2002), comprometimento, organização, carreira e sindicato; Carlos Alberto Freire Medeiros (2003), comprometimento e suas relações com características organizacionais e desempenho; Andréa Berenguer Cavalcante (2006), a influência das políticas de práticas de gestão e comprometimento; Rebeca Grangeiro (2006), a validação de instrumento capaz de identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização que se aproximam das dimensões *agency* e *community*; Eduardo Cardoso Melo (2007), desempenho e comprometimento; Simone Virmond Vieira Linzmeyer (2007), comprometimento e desempenho através da percepção da gestão de pessoas; Ana Rita Oliveira de Barros (2007) comprometimento, percepção das práticas de gestão de pessoas e a intenção de permanência; Andresa Darosci Silva (2008) comprometimento de estagiários com as organizações; Heizer e Garcia (2008), comprometimento através da Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional (EICCO) validada por Menezes (2006).

Carreira, desempenho, são temas que denotam uma maior representação em pesquisas nacionais que utiliza de práticas de gestão e comprometimento como complementos para o alcance de objetivos.

Destaca-se ainda o trabalho de Bastos, Borges e Andrade (2002), comprometimento, organização, carreira e sindicato em um ambiente de mudança, inovação e tecnológico realizado em quatro empresas: administração pública direta, metalúrgica, fundação de saúde e telecomunicações. Ao analisarem o comprometimento do trabalhador observaram que a organização pública estudada apresentava baixo comprometimento, diante das demais organizações mais dinâmicas e competitivas, quadro 06 a seguir.

A: Administração pública direta	B: Empresa metalúrgica	C: Fundação de saúde	D: Empresa de telecomunicações
<p>Baixo comprometimento organizacional</p> <p>Predominância de “descomprometidos”</p> <p>Maior participação de “comprometidos apenas com a carreira”</p> <p>Presença relativamente mais alta de “sindicalistas” e de “profissionais sindicalistas”</p>	<p>Alto comprometimento organizacional</p> <p>Elevada concentração de “comprometidos”</p> <p>Forte presença de “localistas”</p> <p>Baixo comprometimento com o sindicato</p> <p>Alto comprometimento com a carreira</p>	<p>Presença forte de “anti-sindicato”</p> <p>Menor contingente de “comprometidos” entre os três contextos inovadores</p> <p>Maior contingente de “descomprometidos” entre os três contextos inovadores</p>	<p>Maior comprometimento organizacional</p> <p>O mais elevado contingente de “comprometidos”</p> <p>Mais elevado comprometimento com a carreira</p> <p>Relativamente mais alto comprometimento com o sindicato</p>

Quadro 06 – Síntese dos resultados comparativos de padrões comprometimento entre empresas
 Fonte: Bastos, 2002.

Os resultados encontrados consideram que a instituição pública estudada apresentava fragilidade quanto a padrões de comprometimento com a organização, carreira e sindicato, sendo os resultados atribuídos a fatores ideológicos cujo poder afasta ou aproxima as pessoas dos objetivos organizacionais tendo como proposta para a melhoria desses resultados a cooperação entre sindicato organização como forma de conciliar objetivos organizacionais e pessoais.

Bastos, Borges e Andrade (2002) observam em suas análises que as dimensões de comprometimento identificadas na organização (A) não podem ser associadas a todas as organizações públicas ao referenciar resultados encontrados por Bastos (1991) em comprometimento organizacional em instituição de ensino público, onde a presença de sindicatos era atuante, apresentou níveis altos de comprometimento com a organização e com a carreira compatíveis e até superiores se comparadas a empresas inovadoras.

Sansur (1999) *apud* Barbosa (2010) ao abordar questões sindicais, coloca que a prática de Recursos Humanos na estrutura organizacional frente ao avanço tecnológico e aumento da competitividade apresenta-se como uma área relevante em aporte conceitual e científico, necessária na tomada de decisão dada a importância dos sindicatos como contribuição em remover barreiras e ocupar posição de destaque no universo acadêmico e na realidade organizacional.

No tocante ao alcance de objetivos organizacionais o comprometimento é relevante segundo Baía et al (2007) seja no processo produtivo, na qualidade no trabalho, internalização de normas, tecnologia, desenvolvimento de competências e que na falta deste, uma série de problemas são gerados em um grupo decorrentes

de pessoas não comprometidas, que executam apenas as funções necessárias e requisitadas, que troca de emprego por qualquer proposta mais atraente.

Nesta perspectiva, pessoas não comprometidas não inovam, não se empenham em resolver problemas, não agregam valor, não se dedicam, não assumem responsabilidade em relação ao grupo exigindo das pessoas, mudança de comportamento.

2.1.4 Formação da identidade social

A formação da identidade social depende da herança de maior relevância do que as pessoas pensam, organizam, planejam quanto a um ambiente mais propício, ameno, favorável a realização de objetivos.

Nesse entendimento a organização é um conjunto de relações humanas que buscam objetivos comuns em constante evolução e que vão se transformando ao longo do tempo em cultura organizacional..

Para que os valores se perpetuem através do tempo, a identidade das pessoas envolvidas é a essência da vida das empresas.

De acordo com Tavares (2002) uma organização que muda frequentemente seu pessoal não pode considerar que exista uma cultura visto que as pessoas em uma empresa necessitam de tempo para se adaptar e absorver a realidade socialmente construída.

Esta realidade socialmente construída aliada ao comprometimento formam vínculos duradouros o que pode ser comparado ao conceito de identidade social proposto por Meyer, Becker, Dick (2006) como aspectos importantes relacionados ao trabalho. A identidade social representa interesses individuais compartilhados com os interesses coletivos e o comprometimento atua como uma força que une um indivíduo a um curso de ação de relevância para objetivos relacionados com grupos de trabalho, supervisores e demais pessoas na organização.

Para tanto, conceitos de outras pessoas alteram esta identidade por incorporar características pessoais como preferências e valores que unem indivíduos a alcances de objetivos comuns.

A identidade social de comprometimento para Rousseau (1998) *apud* Meyer, Becker e Dick (2006) é a base de interesses pessoais dependentes de uma

estrutura internalizada a partir de características coletivas que influenciam e passam a ser relevantes e duradouras na construção de relações nas organizações.

No sentido de construir relações, Senge (2003, p. 383) contribui ao entender que “as pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e tem a capacidade de alcançar resultados a serviço dessas crenças”, por estas serem convenientes com seus desejos e o desejo das organizações.

A idéia central de valores, crenças, identidade social, formam a cultura organizacional.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 195) a cultura pode ser vista como [...] “um tecido social expressivo” interpretada nas atividades compartilhadas apaixonadamente pelos membros em um ambiente social onde a importância das atividades é coletiva e quanto mais fechada em seus costumes, tradições, hábitos, histórias e crenças mais enraizadas pela empresa.

Silva (2008) entende que uma mudança de comportamento é motivada pelas expectativas do indivíduo com o seu trabalho, sua carreira, seus desejos, suas ações, com a organização e a correlação desses fatores como significado pessoal leva a agir de determinada forma no desempenho de suas atividades.

Questiona-se se para tanto, as mudanças acompanham a velocidade com que influências sociais, econômicas e culturais acontecem sejam do ponto de vista de estrutura, processos organizacionais, seja da ação para a garantia de sobrevivência e crescimento no trabalho pelo indivíduo.

2.2 O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao enfatizar o papel das pessoas nas organizações, Etzioni (1967), Perrow (1976), Katz e Kahn (1978), Macgregor (1992), Allen e Meyer (1991), Rosseau (1997), Bastos (1983), Mintzberg (2000), Medeiros (2003), Meyer, Becker e Vandenbergue (2004), Grangeiro (2006) entre outros autores, buscam estratégias quanto a administrar recursos e pessoas utilizando de conhecimentos teóricos e empíricos quanto ao que melhor se aplica a realidade de uma determinada empresa seja pública, privada, de produção ou de serviços em um cenário de freqüentes mudanças e incertezas.

A gestão de pessoas, vem se fortalecendo ao longo da história da administração como um papel importante para o alcance dos objetivos organizacionais. Muitas são as atribuições da área da empresa cujas atividades estão relacionadas a atrair, contratar, desenvolver, manter e desligar pessoas, denominada Recursos Humanos.

No processo de gestão de pessoas, Lacombe e Tonelli (2001) colocam que existe por parte dos especialistas na área, e nas empresas, uma diversidade de conceitos tanto em definições quanto em aplicações, desde as práticas tradicionais de gestão de recursos humanos, como: recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, departamento de pessoal e rotinas burocráticas, até o estratégico, o que caracteriza ambigüidade conceitual.

Conforme Mota e Vasconcelos (2002), gestão de pessoas é a expressão mais adequada a considerar o novo papel de coordenar, gerenciar, buscar conhecimento, analisar, aprender com experiências voltadas para a carreira dos indivíduos e dos grupos, articular com pessoas dotadas de vontade e interesses pessoais e coletivos onde, dependendo da organização, as potencialidades são desenvolvidas.

Os primeiros trabalhos que dão forma a administração moderna datam de 1890 tendo como precursores o americano Frederick W. Taylor (Administração Científica) e o francês Henry Fayol (Administração Clássica).

2.2.1 Diferentes Enfoques Teorias Administrativas

Destaca-se a Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Estruturalismo, entre outras como abordagens presente nos estudos das organizações contemporâneas como ciências administrativas, considerando aspectos econômicos, sociais e políticos destacando o papel das pessoas nas organizações.

As diferentes concepções do papel das pessoas para a Administração Científica, Escola das Relações Humanas e Teoria Estruturalista presentes no estudo das Teorias Administrativas podem ser percebidas na visão de Etzioni (1967).

Na Administração Científica as pessoas eram vistas como motivadas pelas recompensas econômicas e as organizações por uma divisão de trabalho claramente definida (controle, regras, recompensas salariais). Conflitos entre homem e organização eram desconhecidos, o que era bom para organização era bom para o empregado. Quanto maior eficiência, maior a produção e aumento dos lucros para organização, maiores salários e satisfação do trabalhador, surgindo então o conceito de organização formal.

Numa visão mais humanista, a Escola das Relações Humanas considerava relevantes na relação de trabalho elementos emocionais, comportamentos não planejados, amizade, agrupamentos sociais, lideranças informais, comunicação. As pessoas não eram vistas isoladamente mais como membros de grupos de trabalho que estavam sujeitos a influência desses grupos contribuindo com um desenho de homem social onde os trabalhadores não reagem à administração e normas como indivíduo, mais como grupo. Era assim criado o conceito de organização informal.

A Teoria Estruturalista propunha sistematizar as relações entre a organização formal e informal, entendia que o dilema e as tensões da organização e a necessidades de seu pessoal eram vistos sob o princípio da racionalidade e irracionalidade, disciplina e autonomia, relações formais e informais entre administração e trabalhadores, posições e divisões. A figura 05 abaixo, estabelece uma relação entre as teorias administrativas com ênfase na organização formal e informal.

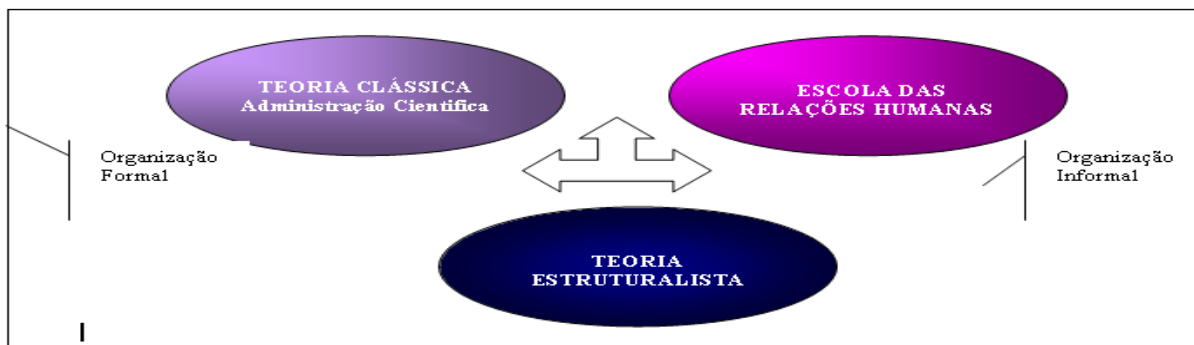


Figura 05 - Integração da Organização – Formal e Informal
 Fonte: A autora.

A relação entre as escolas de opiniões divergentes pode ser vista como uma contribuição de diferentes concepções do papel das pessoas nas organizações e a forma como se comprometem com os objetivos organizacionais.

A Teoria Estruturalista buscava associar as duas correntes segundo os princípios da racionalidade, disciplina, autonomia, poder e controle que levaria a eficiência e a competência nas relações formais e informais entre administração e trabalhadores, tendo como principal articulador e fundador Max Weber.

As organizações eram denominadas por Weber de burocracia por estabelecer normas, ordens que deviam ser obedecidas para que a organização fosse eficiente. O exercício do poder era considerado como legítimo pela submissão onde o empregado interioriza as regras.

Quanto a relação entre poder, legitimidade e autoridade que norteia a Teoria Estruturalista, Etzione (1967, p. 83) acrescenta:

O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. Utilizou o poder para designar a aceitação de ordens, a legitimidade para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados, e a autoridade para designar a combinação dos dois – isto é, o poder que é considerado legítimo.

A tipologia proposta por Weber é baseada nos tipos de autoridade onde combina poder e legitimidade baseada em conhecimento técnico onde os subordinados consideravam certo, racional por considerar que quanto mais alta a posição de um funcionário, maior o seu preparo, seu mérito e sua experiência, seu conhecimento.

A administração burocrática idealizada por Weber (1999) é prática, racional e inevitável para grupos de pessoas ou objetos, sendo o conhecimento profissional

indispensável condicionado a modernização de técnicas e produção de bens e serviços essenciais seja em organizações capitalistas ou socialistas.

O significado da administração burocrática nesta perspectiva é de dominação, poder, pelo conhecimento de saber executar as tarefas ou através de documentação. A relação do segredo do conhecimento profissional é comparado ao segredo das organizações comerciais como dominação de poder.

As ciências comportamentais discordar da lógica de que a eficiência, o controle que leva em considerações situações extremamente técnicas seja o melhor método para que as pessoas se comprometam com os objetivos organizacionais, defendem que a busca pelo aperfeiçoamento, a liberdade de ação, redução de controle aumentaria a eficiências por parte das pessoas resultando em comprometimento. (Etzione 1967).

Na concepção de Perrow (1976) o pensamento da escola das relações humanas e da escola da administração científica são úteis para as organizações sendo a chave para a organização ter bem claro os objetivos atribuindo o mesmo entendimento aos indivíduos ou grupos que fazem parte da organização, por serem os objetivos compartilhados que levam a um esforço de cooperação.

Para Barnard (1979) a cooperação entre pessoas representa o sentido da organização onde a cooperação entre homens torna a organização com finalidade própria, expressa, definidas como organização formal composta da atividade de seres humanos, onde as forças pessoais operam como forças magnéticas, podendo ser evidenciadas por palavras, ações, resultados concretos de uma ação.

A teoria proposta por Barnard (1979) aplicada a organização formal é de que, para que esse tipo de organização exista, as pessoas devem desejar servir, contribuindo na realização de propósitos comuns comunicando-se entre si para que sua existência seja continuada.

Nessa perspectiva a combinação proveniente da vontade de servir, a contribuição para alcance de objetivos comuns e a comunicação entre as pessoas depende do ambiente organizacional, ambiente externo condições individuais e peculiaridades das pessoas nas organizações.

A condição de indivíduo é vista como separada, distinta, identidade física individual que possui capacidade de mudar e se ajustar e envolve fatores físicos,

biológicos e que não funcionam isoladamente se não interagindo com outras pessoas.

As peculiaridades das pessoas representam atividades ou comportamentos: característica própria do indivíduo que resulta em fatores psicológicos, limitado poder de escolha, capacidade do livre arbítrio quando o poder de escolha estiver relacionado ao grande número de oportunidades.

A experiência e a escolha exigem duas avaliações em todas as situações em que os indivíduos façam parte, afetando o comportamento das pessoas em relação aos propósitos.

A primeira está relacionada às forças do indivíduo em uma situação, a segunda a determinação de uma vontade dentro dos limites de suas forças.

Em qualquer situação, os fatores sociais estão associados agindo sobre o indivíduo em um sistema de cooperação. O comportamento das pessoas ora podem ser apreciadas como objetos a serem manipulados pelos fatores que os afetam, ora como sujeitos a serem satisfeitos, para tanto, os indivíduos respondem aos seus estímulos.

Para Skinner (1974, p. 28) “o mundo exterior é interiorizado, não como uma reprodução fotográfica ou fonográfica mais por um processo que transforma [...]” a transformação está relacionada ao autoconhecimento, estágio em que o indivíduo se encontra em melhor posição para prever e controlar seu próprio comportamento e para tanto é necessário saber a razão de algo a que se propõe para que a informação recebida estimule uma resposta.

Na concepção de Drucker (1981, p. 70) “o ser humano não é “trabalhado”, ele é “desenvolvido”, e o sentido desse desenvolvimento determina se ele – como indivíduo e como recurso – irá se tornar mais produtivo ou se, em última análise, deixará de produzir”.

A responsabilidade na condução do processo de desenvolvimento na direção certa transformando ou não o ser humano em pessoas melhores na produção de bens e serviços.

Ao relacionar pessoas, estrutura e teorias administrativas, Katz e Kahn (1978) alertam que enquanto a administração científica esquecia as pessoas e tratava da estrutura, abordagens psicológicas viam de perto as pessoas e esqueciam a interdependência com a estrutura das organizações.

Considerando os pressupostos teóricos de Macgregor (1992), Teoria Y, em contraposição a Teoria Científica, a natureza das pessoas para o trabalho depende de que suas necessidades sejam reconhecidas e para tanto passam a ser autogeridas, autocontroladas na medida em que se comprometem com os objetivos organizacionais influenciando seu comportamento.

Para Blanchard (1986), o comportamento das pessoas é influenciado pela percepção da realidade que consegue interpretar e as pessoas no ambiente de trabalho se comportam de acordo com a percepção dessa realidade conforme relata experiência realizada com um peixe no sentido de comprovar que o comportamento é influenciado pela percepção.

O experimento retrata que um peixe foi colocado em um aquário com muitos outros. Depois que o peixe havia se acostumado com a abundância de alimentos foi colocada uma divisória de vidro entre ele e os outros peixinhos.

À medida que o peixe sentia fome batia a cabeça contra o vidro na intenção de pegar os alimentos, no caso outros peixes. Com a intensidade da necessidade de se alimentar, o peixe se esforçava cada vez mais para alcançar os peixinhos, porém quando a divisória de vidro foi retirada, os peixinhos novamente nadavam em sua volta sem com isso demonstrar qualquer reação ao objetivo.

Mesmo ao meio da alimentação em abundância, o peixe morreu de fome. A realidade não foi percebida como realmente era mais segundo a sua percepção.

Assim se comportam as pessoas no ambiente de trabalho, de acordo com a sua percepção. Atividades dirigidas, desperta nas pessoas outra maneira de ver as coisas e com isso perceber o que antes não conseguia interpretar.

Na busca de examinar a trajetória das organizações quanto a compreender o comportamento humano, a visão de Bastos (1993) é de que, a ruptura com a teoria taylorista pelos teóricos das relações humanas foi um marco para a investigação de comportamentos dos indivíduos no trabalho.

Ainda sob essa perspectiva Rodrigues (2002) contribui no sentido de que a relação entre as escolas é de enfatizar a visão das pessoas no ambiente organizacional em constante mudança garantindo sua sobrevivência.

2.2.2 A Nova Era das Organizações

Pensar em sobrevivência das organizações, em constante mudança, para Bergamini (1980) é perceber o esforço dos indivíduos por um lado e a reação das organizações por outro, destacando que o perigo está na falta de flexibilidade de estrutura e de reconhecimento do investimento pessoal feito pelo empregado na construção de sua própria competência.

Rossueau e Arthur (1997) traz uma abordagem do significado de mudança a uma visão gerencial atribuindo o conceito de uma nova era de organizações flexíveis, caracterizando empresas em transição.

Esta mudança, na opinião da autora, evidencia o enfraquecimento da hierarquia atribuindo uma maior descentralização de atividades, crescimento na carreira mediante promoções e a empregabilidade que substitui a estabilidade no trabalho em alguns segmentos refletindo em mudanças nas práticas de gestão.

Bartel e Sicherman (1994) *apud* Rousseau e Arthur (1997) observam que as empresas optam por profissionais com maior compromisso, por demonstrar estarem mais propensos a comprometer-se com assuntos da organização e estão aprendendo a lidar com as diferenças individuais simultaneamente.

Ainda considerando extensa revisão histórica, a autora atribui um elevado grau de importância a confiança entre trabalho e gestão e a relação dos empregados refletindo em redução de custos de transação.

A nova função de Recursos Humanos no gerenciamento simultâneo de posicionar empregado e empregador acompanhando as mudanças de mercado com flexibilidade, desenvolvendo e mantendo pessoas prevendo estabilidade e flexibilidade é o modelo de Gestão proposto por Rousseau e Arthur (1999) denominado “modelo híbrido de gestão de pessoas *Agency/Community*”. Barros (2007, p. 32).

O modelo de gestão híbrido proposto por Rousseau (1999) aborda a perspectiva de uma gestão voltada para interesses pessoais e coletivos segundo os princípios e práticas de *agency* e *community* uma Gestão de Recursos Humanos construindo relações individuais e coletivas, cujos processos são representados no quadro 07 abaixo.

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

Quadro 07 – Modelo Híbrido Gestão de Pessoas (Rousseau e Arthur)
Fonte: Grangeiro, 2006.

O modelo de Gestão *agency* e *community* para Grangeiro (2006) apresenta conceitos de gestão que alia práticas de Gestão de Pessoas aos vínculos estabelecidos entre organização e empregados e propõe práticas de gestão individuais e coletivas com foco na individualidade, no coletivo, na autonomia, na empregabilidade, fatores que favoreçam o comprometimento no trabalho onde:

- a) o processo de admissão preocupa-se com as relações a serem construídas com as pessoas;
- b) o processo de aprendizagem desenvolve e socializa relações dentro e fora das organizações através do treinamento;
- c) o processo de avaliação de desempenho focado no indivíduo e no grupo; carreira sem limites de desenvolvimento, compartilhada pelo indivíduo e organização;
- d) empregabilidade como mobilidade interna e externa;
- e) benefícios flexíveis com escolhas profissionais;

f) desligamento sinalizando para a continuidade de parceria após a relação formal de emprego.

O modelo híbrido de gestão é constituído de indicadores que são avaliados segundo dimensões de princípios de *agency* e princípios *community*. Os Princípios de *agency* e *community* caracterizam os arranjos de políticas internas que valoriza as habilidades e competências com ênfase nos resultados do indivíduo e da organização.

Os princípios de *agency* são formados por sistemas sociais constituídos das dimensões: disciplina de mercado, voluntarismo, alavancagem de competências e os princípios *community* pelas disciplinas resiliência, colaboração e civismo conforme demonstradas nos quadros 08 e 09 respectivamente.

Dimensão	Indicadores
PRINCIPIOS DE AGENCY	
<i>Disciplina de Mercado</i>	No contexto das transformações mundiais e organizacionais existe a maior probabilidade de alta rotatividade nas organizações. O RH deve esclarecer aos funcionários quais as exigências futuras do trabalho, promover contatos de empregado com outros da mesma profissão e promover visibilidade interna e externa desse funcionário, o que aumenta seu valor (<i>agency</i>) de habilidade individual e de conhecimento.
<i>Voluntarismo</i>	Capacidade da organização de oferecer ao funcionário oportunidades para participar no desenho de novos arranjos da sua função. A atenção tradicional do RH está focalizada nos arranjos formais de emprego como descrições de cargo e pesquisas de compensação, contudo, sabemos há muito tempo que sistemas informais e políticas internas possuem um grande papel na maneira como os trabalhos são executados. Em outras palavras, é dada ao empregado a oportunidade de participar do desenho do seu cargo, ele pode expressar sua forma própria de realizar uma determinada atividade, seu conhecimento e experiência são considerados como contribuições positivas para melhoria do desempenho da função
<i>Alavancagem das competências</i>	Aplicação de habilidades emergentes, conhecimento e rede de trabalho pessoal para novos mercados de emprego. As organizações têm que oferecer oportunidades que desenvolvem opções de carreira futuras, tanto no seu ambiente interno quanto externo. Necessitarão, crescentemente, incluir no pacote de desenvolvimento de habilidade e exigências de desempenho algum subconjunto de atividades focalizado em áreas de crescimento de mercado. Construir competências futuras fora de tarefas atuais para promover o interesse em carreiras longas por parte dos empregados.

Quadro 08 – Dimensões e Princípios Agency – Rousseau e Arthur(1999)
Fonte: Grangeiro, 2006.

Os princípios de *agency*, *disciplina de mercado* podem ser medidos a considerar o aumento do valor individual com base nas habilidades, competências e conhecimento; voluntarismo na participação ativa do empregado na construção de seu cargo e atividades que realizam; alavancagem de competências foco no desempenho e atividades de crescimento em áreas exigidas pelo mercado de trabalho visando promover o interesse por uma carreira duradoura

O modelo propõe que a gestão de pessoas exerça o papel de desenvolver competências quanto a visibilidade de mercado, Referindo-nos ao princípio nomeado disciplina de mercado, a participação do empregado no desenho de seu cargo, socialização do conhecimento com as demais pessoas, crescimento na carreira dentro e fora do ambiente de trabalho.

Dimensão	Indicadores
PRINCÍPIOS DE <i>COMMUNITY</i>	
<i>Resiliência</i>	Manutenção da capacidade de cada pessoa para responder ao trabalho, carreira, e mudanças de vida. Empresas que promovem resiliência como uma resposta coletiva para circunstâncias variáveis nutrirão uma mão-de-obra mais comprometida e nutrirão um ambiente de sociedade mais saudável. A flexibilidade é um componente importante da resiliência em relação à capacidade de adaptação do indivíduo no grupo em uma organização.
<i>Colaboração</i>	Criar relações entre indivíduos de dentro e entre empresas. Tal colaboração inclui: 1) atividades multi funcionais, onde as pessoas com amplos contatos ao longo da empresa são melhores informadas e mais acreditáveis; 2) atividades limitadas, por meio das quais informação e credibilidade fluem entre cliente e provedor; e 3) rede de trabalho profissional, por meio de que as pessoas levam conhecimento distinto e especializado para empresa.
<i>Civismo</i>	Manutenção da rede de segurança e suporte para tornar as pessoas menos vulneráveis a mudanças dinâmicas de mercado. As mudanças de mercado reclamam por uma "sociedade civil" mais forte para receber e os absorver essas pessoas. Civilidade pode levar a forma de benefícios portáteis (como pensões, seguro médico, e credenciais de habilidade), ou ainda pode envolver a construção de recursos pessoais fora da empresa que aumentam a amplitude social e a comunidade multi-firma.

Quadro 09 – Dimensões e Princípios Community – Rosseau e Arthur (1999)
Fonte: Grangeiro, 2006.

Os princípios *community* resiliência: capacidade adaptação a mudanças e de resposta ao trabalho, a carreira, a vida coletivamente, a colaboração mediante relações entre indivíduos e a organização incluindo comunicação, credibilidade conhecimento especializado e civismo como suporte entre organização e empregados de modo a tornar as pessoas menos vulneráveis às mudanças e ao mercado.

Pensões, seguros, assistência médica, são estratégias de civismos que podem garantir um futuro melhor a pessoas desligadas.

O diferencial do modelo híbrido de gestão é não deixar exclusivamente por conta do empregado a responsabilidade por adaptar-se a mudanças e que cada dimensão deve ser vista isoladamente, no entanto, interagindo, articulando com princípios de *agency*, princípios *community* de modo a serem reforçados e fortalecidos mutuamente.

A crença da adoção do modelo híbrido de gestão *agency* e *community* é que organizações com essa mentalidade teriam pessoas com um maior grau de comprometimento capaz de superar dificuldades.

Nessa concepção, Grangeiro (2006) construiu e validou escalas de medidas que buscam identificar como os indivíduos percebem às práticas e políticas de gestão de pessoas na organização segundo os princípios de práticas de *agency* e *community* quadros 10 e 11 abaixo.

Princípios de <i>Agency</i>
Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização
Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador
Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como seu negócio próprio
Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato
Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior
Estimular o suporte mútuo entre trabalhadores
Estabelecer vínculo com o trabalhador que possam ser duradouros
Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais
Estimular a comunicação ampliando as trocas de experiências e aprendizagem entre trabalhadores
Princípios de <i>Community</i>
Estimular a cooperação entre trabalhadores
Preocupar-se com o trabalhador em todas as suas dimensões
Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
Enfatizar treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho
Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações do trabalho

Quadro 10 – Princípios de *Agency* e *Community*

Fonte: Grangeiro, 2006.

As escalas baseadas nos princípios de *agency*, disciplina de mercado, voluntarismo, alavancagem de competências e princípios *community* resiliência, colaboração e civismo buscam conhecer a percepção dos empregados quanto a gestão de pessoas associadas a valorização individual e coletiva no ambiente de trabalho.

Práticas de <i>Agency</i>
Recompensar diferencialmente o trabalhador por seu desempenho individual
Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho
Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimento e aprendizagem
Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização
Considerar natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses
Deixar para o trabalhador a responsabilidade para manter a sua empregabilidade
Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores
Práticas de <i>Community</i>
Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira
Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho
Preocupar-se em manter os seus colaboradores
Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional
Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagem entre os trabalhadores
Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais
Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas
Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho de seu cargo
Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização

Quadro 11 – Práticas de *Agency* e *Community*

Fonte: Grangeiro, 2006.

No tocante as dimensões de práticas *agency* e *community*, a escala é constituída de itens que buscam identificar a percepção dos empregados quanto ao que a organização pratica na sua forma de gestão.

A proposta de pesquisa de Grangeiro é despertar o interesse das organizações em avaliar a expectativa dos empregados quanto a práticas de gestão compartilhadas ou não pela organização como resposta a ações que visem aprimorar práticas de gestão existentes.

2.2.3 O poder individual

Na perspectiva de uma gestão centrada no indivíduo Kanaane (1999, p. 42) entende ser preciso considerar expectativas, sentimentos, necessidades, aspectos subjetivos que facilitam o desempenho individual e grupal reforçados por:

- ✓ liderança que propicia autonomia às pessoas e grupos;
- ✓ tendências acentuadas em estabelecer liberdade pessoal onde o indivíduo assume seu tempo no ambiente de trabalho;
- ✓ facilitação do processo aprendizagem;
- ✓ ênfase na independência em termos de pensamento e ação;
- ✓ valorização da criatividade inovadora, acentuando realização do indivíduo e/ou grupo;
- ✓ estímulo a auto-avaliação para incorporação de responsabilidade pessoal e profissional;
- ✓ estímulo ao feedback nas interações pessoais e profissionais;
- ✓ ênfase na maximização das potencialidades, tornando as aptidões e habilidades compatíveis com as tarefas;
- ✓ foco em aspectos que proporcione ao indivíduo auto-desenvolvimento, levando a busca de satisfação na realização de atividades adequadas a suas crenças e valores.
- ✓ estímulo ao desenvolvimento da empatia, projetando-se no lugar do outro;
- ✓ ênfase nas relações interpessoais, tendo em vista o contexto sócio-profissional.

A abordagem da organização focada no indivíduo considera o poder individual e conseqüentemente do grupo, para o alcance de objetivos com maior flexibilidade e liberdade de ação. Porém o autor considera remota as probabilidades dessa abordagem obter resultados concretos e influenciarem naturalmente na estrutura organizacional, pois uma abordagem que valorize a expressão, a criatividade, propõe uma gestão integradora compreendendo objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo os princípios e práticas de gestão *agency* e *community* as responsabilidades pela carreira, resultados são compartilhados tanto pela organização quanto pelo empregado. Na visão de Senge (2003) o perfil do homem responsável pela sua carreira é o que desenvolve seu domínio pessoal a partir da própria vontade de criar e prever os resultados que quer alcançar, distinguir o que é mais importante para si, aprender continuamente, compartilhar sua visão e metas e superar as mudanças, comprometendo-se com os resultados que gradualmente vão acontecendo.

O processo contínuo na busca de melhoria seja pessoal ou organizacional privilegiam o papel das pessoas no desempenho de suas funções.

Transformar idéias em ação exige trabalho, compromisso, responsabilidade e competência. O ser humano é um mundo de signos, de imagens, de símbolos, de mitos, e em conjunto com a sociedade produzem uma representação do mundo. Espaço e tempo são duas dimensões inseparáveis da ação humana. O tempo para uns não é o mesmo tempo para outros. (LEME, 2005).

Por ser as pessoas capazes de criar sua própria realidade, a tentativa de envolvê-las e trazê-las para o dia-a-dia da empresa exige, através da prática de gestão, uma atenção especial a percepção e o sentimento das pessoas para com a organização. .

Para se obter o envolvimento de corpo e alma das pessoas na organização, Paschoal (2006, p. 5) entende que não é preciso fórmulas mágicas, basta uma “filosofia de trabalho e um conjunto de práticas consistentes”, de gestão.

Ao enfatizar competências, mudanças, resultados, oportunidades de crescimento profissional e organizacional se faz oportuno o pensamento de Magretta (2002) *apud* De Ré e De Ré (2010) que nas organizações como sistemas sociais o que existe de mais valioso frente as grandes transformações econômicas está guardado na mente e no coração das pessoas que dela fazem parte.

Souza e Bastos (2008) evidenciam a inter-relação de inovação e gestão, onde a inovação exige uma gestão preocupada com processos que criam vínculos entre indivíduo e organização. Para os autores, a gestão de pessoas inovadora parte de alterar, modificar práticas já existentes conseqüências das pressões por aumento de produtividade, qualidade e exigências em tratamento mais humano no trabalho.

Analisando o pensamento gerencial, os autores concebem a gestão no sentido de que as pessoas possuem talento que necessitam de desenvolvimento e acompanhamento em relação a seu desempenho enquanto que as empresas que concebe a gestão de pessoas com foco em selecionar pessoas prontas que não necessitem de aperfeiçoamento e desenvolvimento parece contribuir para modelos de gestão menos inovadoras.

Nesta concepção Rousseau e Shperling (2004) entendem que a mobilidade de empregados a deixar o emprego por outro está amarrado ao valor de um determinado trabalho enquanto Linzmeyer (2007) identifica que o sentimento de afetividades dos empregados pode ser intensificado pela relação entre valores pessoais e organizacionais, estabilidade de emprego, remuneração, benefícios fatores que levam as pessoas a permanecerem na organização levando a uma melhora contínua de resultados.

Silva, Junquillo e Carrieri (2008) defendem que a gestão de pessoas deve se ater a objetividade de práticas em conjunto com a subjetividade, vistos como pólos distintos porém indissociáveis e complementares como sugerida por Zarifian (2001) que atribui a gestão de pessoas a condição de medidor entre atores sociais e dimensões objetivas quanto a interesses organizacionais.

2.3 BREVE ABORDAGEM A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Ferrari e Ferrari (2007) o conceito clássico de Serviço Público é o que é prestado pela Administração de modo contínuo para satisfazer necessidades essenciais da coletividade e nessa perspectiva aborda-se a gestão pública no sentido de avanços e aplicabilidade de métodos de gestão.

A Administração Pública no sentido formal, é um conjunto de órgãos normas e controles que executam os objetivos do Governo com a finalidade de satisfazer necessidades essenciais da coletividade ou conveniências o Estado. (MEIRELLES, 2003). Essa classificação da administração pública é apresentada conforme a figura 05 abaixo, constituídas de pessoa jurídica de Direito Público na administração direta ou indireta.



Figura 05 – Classificação Administração Pública
Fonte: Baseado em Meirelles, 2003.

De acordo com essa classificação, as entidades estatais são formadas por pessoas jurídicas de Direito Público criadas por lei específicas onde a União é soberana. As entidades autárquicas: são formadas por pessoas jurídicas de Direito Público de natureza puramente administrativas, criadas para prestação de serviços descentralizados que funcionam e operam para realização de obras e serviços, ficando o controle e a conduta de sua administração a seus dirigentes. As entidades fundacionais são formadas por pessoas jurídicas de Direito Público ou pessoas públicas de Direito Privado sua atuação assemelha-se às autarquias e sua instituição é atribuição do Poder Executivo.

As Entidades paraestatais, são entidades autônoma administrativa e financeira na prestação de serviços de interesse coletivo ou público, não exclusivos do Estado. As entidades empresariais, exploram atividades empresariais econômicas relevantes para a coletividade, são criadas por leis específicas, constituídas de pessoa jurídica de Direito Privado na forma de sociedade de economia mista ou empresa pública. Cabe ao administrador público gerir os atos de competência administrativa.

Meirelles (2003) acrescenta que o administrador público possui pouca ou nenhuma liberdade para praticar atos de competência que não seja legal, tendo como deveres a eficiência, a probidade e a prestação de contas.

No tocante a pouca liberdade do administrador público destaca-se o entendimento de Ferrari e Ferrari (2007) quanto a evolução ocorrida na Administração Pública, mais precisamente na prestação do serviço público com a reforma gerencial, passando pela administração pública absolutista com características patrimonialista, Estado Liberal, voltado para as necessidades da população. administração burocrática fundamentada na racionalização e

superioridade técnica do poder público e atualmente a reforma gerencial na administração pública.

A reforma gerencial para Bresser-Pereira (1997) se apresentou como uma condição necessária a promover a competitividade do país e garantir direitos sociais, prevendo um Estado Social-Liberal com a finalidade de usar mais de controles de mercado que de controles administrativos promovendo a capacitação dos recursos humanos, realizando serviços sociais científicos a fim de tornar os mercados mais competitivos para a inovação e competição.

Nesse sentido, a reforma ou reconstrução do Estado se aplicada práticas da administração privada aumentaria o poder do governo (governabilidade), aperfeiçoaria a democracia onde a burocracia daria lugar a uma reforma administrativa gerencial.

Utilizar de práticas da administração privada na administração pública em substituição a administração burocrática para Bresser-Pereira (1997) é uma alternativa viável ao considerar que em um cenário de mudanças e crescimento em que o Estado assume novos papéis se faz necessário utilizar de práticas de gestão mais voltadas para resultados do que necessariamente de controles.

Ao considerar a burocracia como forma de estrutura orgânica na Administração Pública, Dias (2003) defende que a ação que está por sua vez baseada no processo de burocratização formaliza relações, institucionaliza hierarquia, diminui o imprevisto, o trabalho individual se especializa, normas, procedimentos e rotinas são escritos, regras e regulamentos são submetidos a todos os membros da organização.

No tocante ao processo de mudança gerencial no país que implica em elevada autonomia em lugar da neutralidade, para Graças Rua (1997) a mudança provoca elevar a autonomia no serviço público. Para tanto, apresenta dificuldades, considerando a evolução histórica da forma de administrar o Serviço Público brasileiro preso a normas, procedimentos, regras, leis que a impedem de inovar, criar.

Em contrapartida, Canto (2008) considera que a reforma gerencial brasileira é uma realidade em nível mundial onde o Poder Público se vê na obrigação de ofertar progressivamente serviços de qualidade visando atender às expectativas da

sociedade utilizando de tecnologia, gestão, pessoas que impulsionam estas mudanças.

Essas transformações ao longo do último século na Administração Pública no país, segundo Fadul e Silva (2009) reflete o posicionamento do Estado perante a sociedade e o processo produtivo.

Gerenciar de forma diferente a administração pública “empreendedora” significa mudança de mentalidade de uma gestão em que os profissionais do serviço público ficam por conta do departamento de pessoal a introduzir novos mecanismos que enfatize dimensão emocional, flexibilidade, cargos ampliados, carreiras simplificadas, sistemas de remuneração variável, programas de educação continuada orientados para a empregabilidade e a adequação ao perfil profissional, avaliação de desempenho que considere desempenho individual e de equipe. (FADUL, SILVA, 2009).

Os avanços em estrutura, métodos, procedimentos, profissionalização profissional, qualificação dos serviços iniciativas da reforma gerencial na administração pública na visão da autoras, não demonstram preocupação científica em aprofundar mudanças e inovações em termo conceitual pelo pouco que é desenvolvido no campo do conhecimento que não consegue acompanhar a evolução e a importância das dimensões da administração pública.

Uma geração de administradores públicos especializados em métodos e gestão, premiando os servidores que apresentam maior desempenho, produtividade já se faz presente em diversos Estados brasileiros, Paul El al (2007) onde o perfil dos administradores na carreira pública é híbrido por aliar conhecimento técnico e habilidades políticas que ainda em minoria, torna possível um país melhor.

3 A EMPRESA PESQUISADA - COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DE RONDÔNIA – CAERD/RO

A empresa pública pesquisada classifica-se como Entidade Empresarial na forma de economia mista, criada em 04 de março de 1969 com sede na cidade de Porto Velho, conta com um número de 538 empregados em Unidades que atendem 51 municípios no Estado de Rondônia. Apenas as localidades de Cacoal e Vilhena não são abastecidas pela empresa no Estado. Em Porto Velho, o quadro funcional é de 135 colaboradores.

Os empregados da CAERD/RO em seu histórico vêm acompanhando mudanças ocorridas na organização, participam das decisões e melhoria em ações administrativas, sociais, financeiras e econômicas em um processo de reestruturação mais especificamente, a partir do ano 2000 como tentativa de gerir os interesses da organização tornando-a competitiva.

Uma das principais preocupações da empresa é a gestão que proporcione uma estrutura organizacional mais ágil, flexível e que possibilite a criação de políticas internas no desenvolvimento de colaboradores.

A fim de resgatar parte da história da CAERD/RO, buscou-se transcrever baseado, em periódicos internos (2009) e depoimento de empregados aspectos relevantes da Gestão Compartilhada praticada na empresa.

3.1 Gestão Compartilhada Empresa Pública CAERD/RO

A Gestão Compartilhada da CAERD-RO implantada em agosto de 2000, teve origem com a assinatura de Termo entre Governo do Estado e Sindicato SINJUR que tinha como objetivo resgatar e garantir a continuidade dos serviços prestados à população do Estado como alternativa proposta em conjunto com os empregados na recuperação da empresa.

A prioridade administrativa foi eleger entre os empregados de carreira, dois diretores para que, junto a um representante do Governo do Estado administrassem a Companhia.

As ações de reestruturação organizacional da Gestão Compartilhada da CAERD/RO visando a recuperação da empresa contou com o desenvolvimento de

pesquisas e consultoria externa que propunha como desafio da gestão envolver os colaboradores na recuperação da organização através do compromisso.

Como alternativa, os colaboradores propuseram a suspensão temporária de redução de benefícios como: (gratificação de função, horas extras, anuênio, auxílio educação, creche, assistência médica, licença prêmio, adicional de periculosidade e insalubridade).

Outro aspectos relevante foi em decorrência da mobilização dos próprios empregados, denominados colaboradores quanto a mobilização em serviços de limpeza, pintura das instalações de prédios e pátios das unidades.

Como ações administrativa, a Gestão Compartilhada priorizou realização de workshops envolvendo todos os colaboradores com o objetivo de construir com as pessoas desde organograma, regimento interno, instruções normativas, até o planejamento estratégico da empresa.

A missão da empresa criada a partir da concepção dos colaboradores é “Prestar serviço de saneamento básico com eficiência, quantidade, qualidade tarifas justas, promovendo a saúde e o bem estar de clientes, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento econômico e social do Estado de Rondônia, em consonância com as Leis do Meio Ambiente.”

Visão: “Ser uma Companhia de referência no setor de saneamento quanto a forma de gestão e os resultados obtidos.

Princípios e Valores: Comprometimento, cooperação, harmonia, humildade, união, compreensão, determinação, espírito de equipe, lealdade, honestidade, sinceridade, parceria, persistência, renúncia, partilha, altruísmo, esperança e fé.

A Gestão Compartilhada da CAERD no entendimento de Paes-de-Souza (2009) é uma gestão participativa que requer o comprometimento das pessoas e sua base é a democracia humanizada, valorizando o talento, a cooperação a união de esforços em um processo rápido de mudanças onde os gestores devem estar atentos ao ambiente interno e externo adaptando a estrutura organizacional quando necessário.

A gestão contempla ainda, em sua concepção, tecnologia, profissionais de carreira e diretores; contam com objetivos definidos, metas, recursos financeiros, reformulação de estrutura e adaptação, fatores que ao longo dos anos tornou possível a recuperação da CAERD.

A criação do organograma da Companhia foi ao longo de do tempo se adequando a uma estrutura flexível sendo hoje desenhado em forma de árvore, figura 06, onde representa o fortalecimento da cultura representada por troncos fortes, galhos e folhas sólidas de uma empresa mutável que atenda às exigências de mercado, ao cliente externo, bem como, observar como as pessoas que fazem parte da empresa se adéquam à estrutura, (PAES DE SOUZA, 2009).

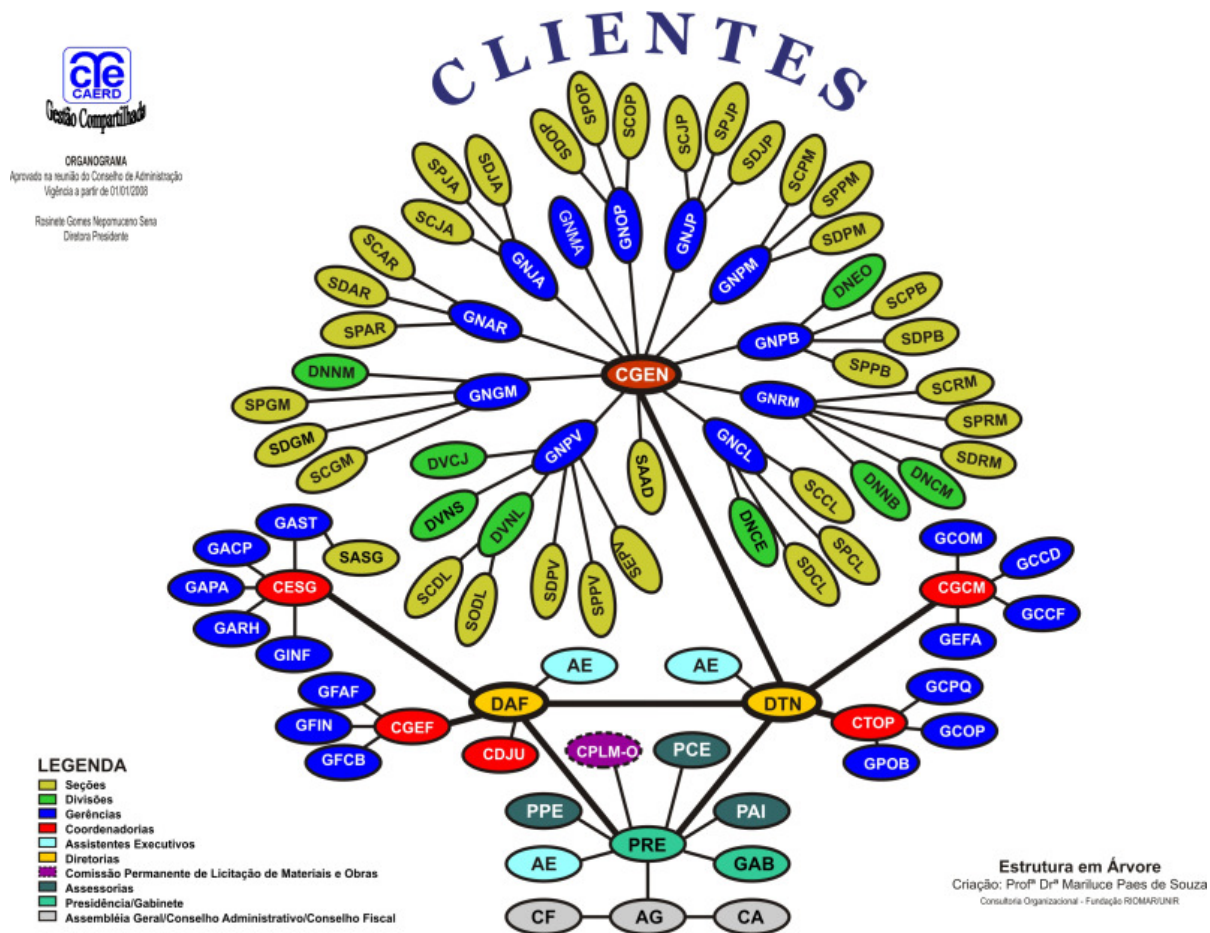


Figura 06 - Estrutura em Árvore
Fonte: Paes-de- Souza, 2009.

A empresa prioriza uma gestão que fortaleça uma estrutura flexível e uma gestão de pessoas participativa.

Martins (2007), reforça a necessidade da busca pelas empresas de uma estrutura flexível que não condiz com organogramas tradicionais que impeçam de demonstrar como os processos se relacionam além dos limites estabelecidos pela, organização.

Nesse entendimento, empresas flexíveis estão predispostas a modificar estratégias, formação de equipes, práticas de gestão, comunicação e adotar planejamento e gestão estratégica.

Ainda sob esse enfoque, Biechi (2010) entende que a autonomia, a proatividade, a cooperação diante de metas ou propostas comuns, trabalho em conjunto, responsabilidade, compromisso e comunicação são essenciais na formação de equipes reforçando a necessidade de uma gestão de pessoas mais participativa voltados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para De Ré e De Ré (2010) a Gestão de Pessoas é um processo compartilhado em responsabilidade que não se restringe apenas a área de RH mais a todos os gestores, vinculados ainda, aos objetivos estratégicos e desempenho das pessoas influenciados pelos demais sistemas de gestão como seleção, remuneração e desenvolvimento.

4 METODOLOGIA

A estrutura metodológica aplicada ao estudo que tem como questões a investigar identificar as dimensões predominantes de comprometimento e a percepção de práticas de gestão *agency* e *community* junto aos colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD é apresentada na figura 07 abaixo, esquema de análise e resultados da pesquisa, priorizando os objetivos propostos.

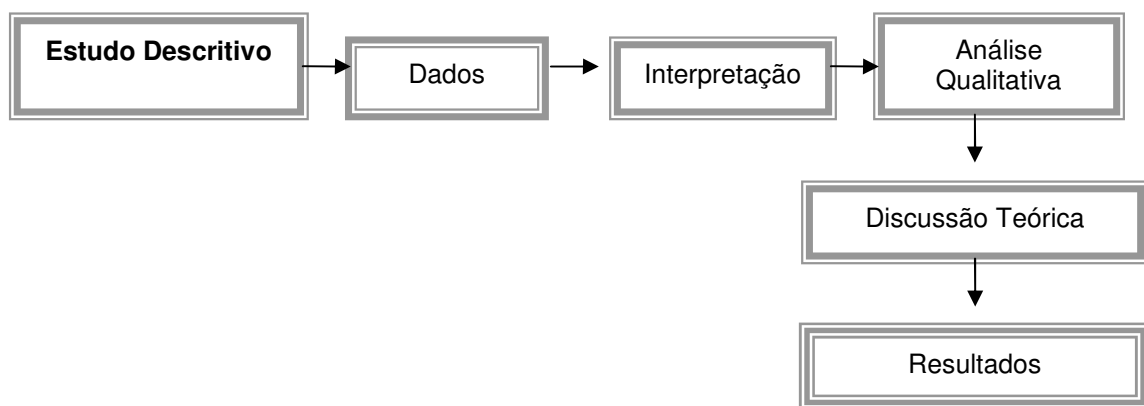


Figura 07 – Esquema de análise e resultados da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

O estudo é do tipo descritivo, com suporte de uma abordagem qualitativa para uma melhor compreensão dos resultados.

Para Richardson (1985) o estudo descritivo considera teorias e dados obtidos em pesquisa bibliográfica de cunho científico e/ou técnico de diversos autores ou especialistas de modo a descrever complexidade de determinado problema, analisar interação entre variáveis bem como possibilita entendimento de particularidades de comportamento humano aplicado ao tipo de estudo desenvolvido.

A abordagem qualitativa analisa características da natureza e abrangência da unidade estudada como dados sócio-econômico e suporte teórico que servem para orientar o trabalho de investigação, bem como pela participação do sujeito no processo e nos resultados (TRIVINOS, 2007).

Salienta-se que os estudos desenvolvidos relacionados a escalas de comprometimento, a análise quantitativa dos resultados é dominante para medição dos resultados alcançados, no entanto a proposição de uma análise qualitativa não

poderia deixar de utilizar de dados estatísticos, porém, o estudo não teve a intenção de validar as escalas de comprometimento e práticas de gestão, porém, utilizar a aplicação do método para um indicativo de comprometimento e práticas de gestão em uma amostra do quadro funcional da empresa.

A intenção, com o resultado do estudo por parte da Gestão da CAERD-RO, é aplicar a pesquisa junto a um maior número de colaboradores, nas diversas áreas de atuação e cargos, como instrumento que possa contribuir com o fortalecimento e cooperação das pessoas quanto ao alcance de objetivos compartilhados.

A seleção da amostra foi intencional em optar na fase inicial da pesquisa por um grupo de 30 colaboradores que cursam pós-graduação Lato Sensu – MBA em Liderança na Gestão Pública, por ser um grupo formador de opinião, caracterizar interesses pessoais e organizacionais, de modo que os resultados possam servir de parâmetro para a aplicação da metodologia junto aos demais colaboradores nas diversas áreas de atuação das Unidades da Companhia.

O método utilizado é o dedutivo que na concepção de Marconi e Lakatos (2007, p. 69) “a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão (que acarretam)”, sendo a dedução necessária a verdade da teoria, mas não suficiente.

A técnica utilizada na coleta de dados foi o questionário, baseado nas escalas de dimensão de comprometimento afetivo, de continuidade e normativo modelo proposto por Allen, Meyer e Smith (1993), questões de 01 a 18, conforme apresentados no quadro 12 abaixo.

Dimensões de Comprometimento	
Itens	Sub Escalas Comprometimento Afetivo
01	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização (R)
02	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
03	Não me sinto como fazendo parte da família nesta organização (R)
04	Na verdade sinto os problemas desta organização como se fossem meus
05	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nesta organização
Sub Escalas Comprometimento de Continuidade	
06	Acredito que há poucas alternativas para eu sair desta organização
07	Seria muito difícil para mim, abandonar esta organização agora, mesmo que eu quisesse
08	Outra organização não cobriria os benefícios que tenho aqui e essa é uma das principais razões para eu permanecer
09	Neste momento tenho necessidade material de permanecer nesta organização
10	Uma das conseqüências negativas se eu saísse desta organização é a falta de alternativa de trabalho
11	Muito da minha vida seria afetada se eu saísse agora dessa organização
Sub Escalas de Comprometimento Normativo	
12	Como já dei tanto para esta organização, não considero que deva me desligar dela
13	Eu não deixaria a organização neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com ela
14	Sinto que não tenho qualquer dever moral para permanecer nesta organização (R)
15	Me sentiria culpado, se tivesse que deixar esta organização agora
16	Esta organização merece a minha lealdade
17	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização
18	Mesmo que seja vantagem para mim, não sinto que seria direito abandonar a minha organização agora

Quadro 12 – Itens aplicados à pesquisa - Escalas de Comprometimento
 Fonte: Allen e Meyer, 1993.

Considera-se para fins de análise, a inversão das questões 01, 03 e 14 dimensões do comprometimento, sub-escalas de comprometimento (afetivo e normativo) para uso de aplicação do modelo proposto.

Foram acrescentados ao questionário os itens 19 a 26 relacionadas a práticas de *agency* e de 27 a 31 práticas de *community* baseados nas escalas de dimensão de práticas de gestão *agency* e *community*, Grangeiro (2006), quadro 13.

Dimensões de Práticas de Gestão <i>Agency</i> e <i>Community</i>	
Itens	Dimensões de Práticas <i>Agency</i>
19	A organização recompensa diferencialmente o trabalhador por seu desempenho individual
20	Esta organização prioriza as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho
21	A organização estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimento e aprendizagem
22	A organização oferece suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização
23	Esta organização considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses
24	A organização deixa para o trabalhador a responsabilidade para manter a sua empregabilidade
25	A organização estimula algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
26	A organização recompensa diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores
27	A organização oferece oportunidades internas de crescimento na carreira
Dimensões de Práticas <i>Community</i>	
28	A organização fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
29	A organização oferece alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho
30	A organização preocupa-se em manter os seus colaboradores
31	A organização favorece a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional

Quadro 13 – Dimensões de Práticas de Gestão *Agency* e *Community*
Fonte: Grangeiro, 2006.

As questões tinham como alternativas para respostas: 1 - Discordo levemente; 2 - Discordo plenamente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo levemente e 5 - Concordo plenamente onde o entrevistado respondia, assinalando com um x a opção que melhor definisse sua percepção quanto a organização e o seu trabalho. Dados pessoais como sexo, estado civil, idade, renda foram contemplados no estudo constante do APENDICE I. O formulário foi entregue

pessoalmente aos pesquisados no período de 10 a 20 de julho de 2010 e recolhidos em 21 de julho de 2010.

É considerado ainda, a participação do pesquisador quanto a acesso a documentos, contato direto com colaboradores visando contribuir para os resultados dessa pesquisa experiências junto a pessoas e acessos a documentos, processos na instituição.

Os dados coletados foram tabulados com recurso de planilha de Excell e posteriormente transportados para o software SPHINX, versão 5.1.0.1 TRI, em formato compatível com os dados parametrizados para obtenção de médias e desvio padrão utilizando de escala do tipo *Likert* de 05 (cinco) pontos, variando de discordo plenamente a concordo plenamente. Os parâmetros estabelecidos para identificar as dimensões de comprometimento foram os mesmos para as dimensões de práticas de gestão *agency* e *community*.

Para fins de resultado da análise optou-se pela representatividade das médias encontradas para identificar as dimensões predominantes do comprometimento e a percepção de práticas de gestão na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO.

Os parâmetros estabelecidos atribuindo-se a variação de dimensões do comprometimento afetivo, de continuidade e normativo e as dimensões de práticas de gestão *agency* e *community*, quadro 14 abaixo.

	Variação	Grau
Dimensões Comprometimento e Dimensões de Práticas de Gestão <i>Agency</i> e <i>Community</i>	De 01 a 2,98	Baixo
	De 2,99 a 3,99	Médio
	De 4,00 a 5,00	Alto

Quadro 14 - Valores atribuídos a Média Ponderada Dimensões Comprometimento e Dimensões de Práticas de *Agency* e *Community*
 Fonte: Elaborado pela autora

Para obtenção das médias considera-se:

$$\bar{X}_p = \frac{X_1 \cdot P_1 + X_2 \cdot P_2 + X_3 \cdot P_3 + \dots + X_n \cdot P_n}{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}$$

Onde:

\bar{X}_p = nota ponderada da escala likert

X_n = número de questões da dimensão (comprometimento/práticas de gestão *agency/community*)

P_n = peso da questão da dimensão (comprometimento/práticas de gestão *agency;community*)

O índice de rejeição dos questionários foi extremamente baixo o que proporcionou validar os dados com um maior grau de confiabilidade. Os resultados são apresentados em quatro etapas:

Primeira etapa: apresentação dos dados que caracterizam a amostra representados por sexo, tempo de serviço, área de atuação, filiação sindicato, idade, estado civil e renda.

Segunda etapa: obtenção das médias dimensões das escalas de comprometimento afetivo, de continuidade e normativo com base no modelo proposto por Allen e Meyer (1993).

Terceira etapa: resultado das médias obtidas na percepção dos colaboradores da CAERD/RO quanto as dimensões de práticas *agency* e *community* com base nas dimensões desenvolvidas por Grangeiro (2006).

Quarta etapa: comparação dos resultados da dimensão de comprometimento e práticas de gestão predominantes.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desse estudo quanto a dimensões do comprometimento predominante e a percepção dos colaboradores quanto a práticas de gestão segundo as escalas de dimensões desenvolvidas por Grangeiro (2006) práticas socializadoras *community* e práticas individuais empreendedora *agency* é aplicada a Companhia de Água e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO.

Dentre os diversos autores estudados destaca-se a convergência de comprometimento a alcance de objetivos organizacionais e pessoais. A prática de Gestão baseada no modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999) vem de encontro aos objetivos propostos por associar princípios e práticas de gestão com foco em interesses coletivos e individuais bem como organizacionais.

A proposta de um novo papel da área de Recursos Humanos surge com uma mudança no sentido de gerenciar simultaneamente interesses coletivos e individuais, sistema híbrido de gestão, que posiciona empregado e empregador no sentido de ajustar-se às exigências de mercado e ao conceito de uma nova era das organizações que exige flexibilidade caracterizando empresas em transição.

A abordagem atitudinal de comprometimento e cognitiva de práticas de gestão desenvolvidas no estudo como fortalecedoras de vínculos entre empregados e empregador tem na identidade social o suporte para transformar uma ação individual em interesses coletivos.

A gestão de pessoas é um assunto bastante evidente no campo do estudo das organizações, porém práticas baseadas em princípios socializadores e individuais ainda não são expressivas em nível de pesquisa teórica ou empírica em especial em empresas públicas.

A análise e discussão dos resultados da pesquisa que tem como tema o Comprometimento de Colaboradores e Práticas de Gestão *Agency* e *Community*. Um estudo em Empresa Pública, a Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO, apresenta na primeira etapa de análise da pesquisa o perfil da amostra a considerar variáveis como tempo de serviço, renda, área de atuação, idade, sexo conforme quadro 15 abaixo.

Características Pessoais	
Sexo	
Masculino	70%
Feminino	30%
Tempo de Serviço	
Menos de 05 anos	0%
De 01 a 05 anos	0%
De 06 a 10 anos	20%
Acima de 10 anos	80%
Estado Civil	
Solteiro	0%
Casado	40%
Divorciado	40%
Outros	20%
Área de Atuação	
Operacional	60%
Administrativa	20%
Diretoria	20%
Outras	0%
Idade	
De 18 a 25 anos	0%
De 26 a 35 anos	10%
De 36 a 45 anos	70%
Acima de 46 anos	20%
Renda	
De R\$ 600,00 a R\$ 1.000,00	0%
De R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00	0%
De R\$ 1.500,01 a R\$ 2.100,00	0%
De R\$ 2.100,01 a R\$ 3.000,00	20%
Acima de R\$ 3.000,00	80%
Filiação Sindicato	
Sim	80%
Não	20%

Quadro 15 – Características pessoais
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Allen e Meyer (1990) consideram que estado civil, sexo, idade, são variáveis importantes no estudo do comprometimento, porém, a forma como a organização oportuniza os empregados desenvolverem suas habilidades, valores pessoais compatíveis com a cultura da empresa, competência, estrutura é o que determina a dimensão do comprometimento com a organização.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A maior representatividade da amostra no estudo é do sexo masculino, 70% (setenta por cento). Acredita-se que estes dados estejam relacionados a área de atuações dos colaboradores, área operacional, que representa um percentual de 60% (sessenta por cento) dos entrevistados. A área Operacional da CAERD/RO detêm um maior número de profissionais do sexo masculino em virtude inclusive das atividades desenvolvidas.

De acordo com os resultados, o número de colaboradores que prestam serviço a organização há mais 10 anos representa 80% (oitenta por cento) da amostra. Este é um dado importante a ser considerado em estudo futuro quanto a perspectiva de renovação do quadro funcional seja em decorrência de vaga ou necessidade de aumento do quadro. A idade média dos colaboradores da CAERD/RO é de 46 anos, 80% (oitenta por cento) são filiados ao sindicato da categoria e recebem salários acima de R\$ 3.000,00 (três mil reais).

O fato de ser associado ao Sindicato da Instituição é um dado importante no estudo a considerar a participação atuante do SINJUR quanto a recuperar e preservar a integridade da Instituição e assistência aos interesses dos colaboradores. Observa-se, em visita a empresa, que existe por parte tanto da direção quanto dos colaboradores respeito e compartilhamento de informações o que pode representar o fortalecimento da Gestão da Companhia.

Dentre consultas realizadas na área de Recursos Humanos, destaca-se que a empresa possui uma política de salários compatíveis com o mercado em nível regional o que representa para os colaboradores uma conquista a considerar que os salários praticados estão em conformidade com o desenho dos cargos na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO.

5.2 Análise Dimensões de Comprometimento

As pessoas se comportam como membros da organização e são responsáveis pelos resultados positivos ou negativos dependendo do seu comprometimento para com o trabalho que desenvolvem e com os vínculos que possuem com a organização.

Parte-se do pressuposto de que o comprometimento das pessoas para com a o trabalho e a organização traz conseqüências positivas ou negativas quando associados os níveis de comprometimento alto, médio e baixo.

Dependo do estado psicológico, físico, mental, condições de trabalho, perspectivas em relação ao trabalho, gestão, os empregados podem desenvolver comportamentos que levam a comprometer-se com a organização segundo seus interesses pessoais.

Nesta perspectiva o profissional pode desenvolver sentimentos que estejam relacionados a base de comprometimento afetivo, prazer em querer fazer parte da organização, se sentirem confortáveis com o cargo e atividades que desenvolve: sentimento de permanência ao avaliar os custos, investimentos na carreira, por isso não deixam a organização até que consiga uma outra colocação que recompense o que a empresa oferece, base de comprometimento de continuidade e ainda, sentimento de dever moral, gratidão identidade com as normas, procedimentos, cultura organizacional, base de comprometimento normativo.

De acordo com a literatura que trata da tridimensão do comprometimento (afetivo, de continuidade e normativo) o empregado em determinado momento de sua carreira pode apresentar tendências a um determinado tipo de comprometimento, ou até mesmo identificar-se com uma ou mais dimensões simultaneamente.

Utilizando das dimensões de comprometimento segundo o modelo de Allen, Meyer e Smith (1993) utilizando de escalas do tipo Likert, as médias encontradas que identificam a dimensão predominante de comprometimento na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO, é a dimensão afetiva 4,19, atribuindo grau de comprometimento alto, quadro 16 abaixo.

Estes resultados reforçam os estudos de Allen, Meyer e Smith (1990) quanto a dimensões de comprometimento afetivo ser a que mais se destaca bem como Bastos, Borges e Andrade (2002) ao observarem que empresas públicas também apresentam níveis de comprometimento altos com a organização e com a carreira.

Escalas de Dimensões Comprometimento	Varição/Média	Grau de Comprometimento
Dimensão de Comprometimento de Continuidade	3,70	Comprometimento Médio
Dimensão de Comprometimento Normativo	3,74	Comprometimento Médio
Dimensão de Comprometimento Afetivo	4,19	Comprometimento Alto

Quadro 16 – Médias Dimensões Comprometimento
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Allen, Meyer e Smith (1993) observam que ao analisarmos o comprometimento do empregado para com a organização, por vezes, a dimensão normativa sobrepõe a dimensão afetiva, porém, a necessidade de análise em separado proporciona um resultado mais detalhado sendo que, quase sempre, a dimensão afetiva é a mais representativa nos resultados de estudos seguidos do normativo, no entanto, a base de comprometimento afetivo é o que melhor representa satisfação tanto para o empregado quanto para a organização.

Ao considerar o perfil da amostra, estudantes do curso de pós graduação, MBA em Liderança na Gestão Pública, profissionais de carreira que desenvolvem em sua maioria atividades há mais de dez anos na instituição, o resultado quanto a predominância da dimensão afetiva é bastante significativa o que induz o entendimento de que as pessoas na organização se sentem confortáveis com as atividades que realizam e sentem prazer em fazer parte da organização.

Vale ressaltar que antes da realização da pesquisa, em conversa informal com colaboradores que não faziam parte da amostra, foi perguntado, o que os levou a acreditarem e a contribuírem efetivamente com a recuperação da empresa, através da Gestão Compartilhada.

As respostas foram: “amor pela empresa”, “manutenção do emprego”, “novas pessoas no mercado de trabalho” o que apresenta coerência com os resultados obtidos no estudo.

Pessoas comprometidas afetivamente com a organização que compartilham interesses individuais e coletivos constroem uma realidade social duradoura que implica em mudança de mentalidade, de atitude por acreditarem nos valores e metas da organização.

A internalização de valores, princípios, práticas que levam ao fortalecimento de vínculos de comprometimento, a exemplo dos resultados obtidos na pesquisa,

são importantes para que estes vínculos se transformem e perdurem ao longo do tempo transformando-se em cultura.

Os dados resultantes do estudo quando aponta a dimensão de comprometimento afetiva dos colaboradores da CAERD/RO com maior representatividade pode-se presumir que o comprometimento afetivo contribui para o alcance de objetivos organizacionais em detrimento da identificação com valores pessoais o que teoricamente é proposto por Macgregor (1992) reforçado por Maslow (2003) quanto ao princípio da integração que levam ao comprometimento.

No caso da empresa estudada os vínculos de comprometimento apresentados, em destaque o afetivo, pode vir a ser um indicador de gestão que represente união, compartilhamento, amor, colaboração.

Observa-se que a Companhia de Águas e Esgotos CAERD/RO é uma organização que valoriza seus colaboradores, possui uma estrutura flexível, busca constantemente aprimorar métodos e práticas de gestão.

Ressalta-se que a empresa CAERD/RO desde a sua fase de reestruturação demonstra preocupação com a prática de gestão a contar com a contratação e apoio técnico e intelectual de Consultoria externa que trabalha em conjunto com empregados de carreira, na implantação de práticas administrativas que valorize as pessoas e torne a empresa competitiva.

Nesse entendimento é possível conceber que a organização favorece o comprometimento das pessoas.

Os dados abaixo apresentam os resultados base de dimensão de Comprometimento afetivo.

A figura 08 abaixo apresenta que 97% (noventa e sete por cento) dos entrevistados demonstram sentimento de que a organização exerce um grande significado pessoal em suas vidas.

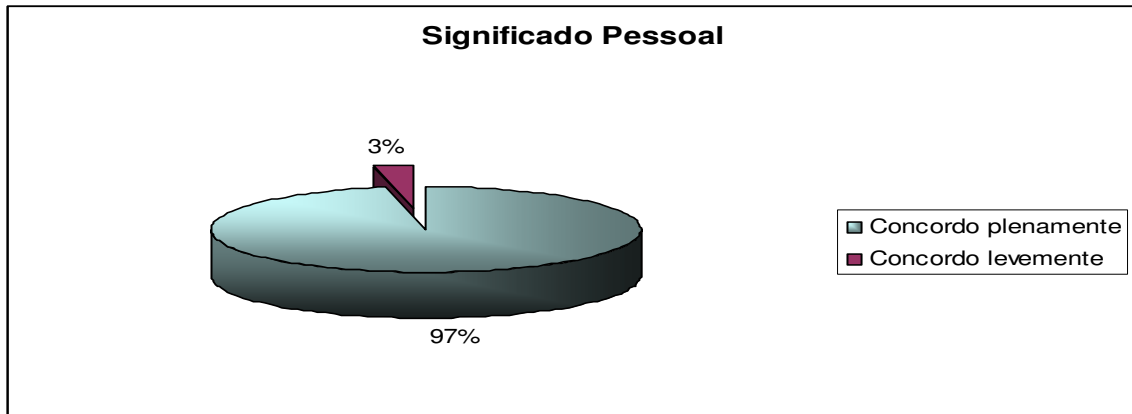


Figura 08 – Esta organização tem grande significado pessoal para mim
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Entender este resultado como favorável ao fortalecimento de vínculo entre empregado e organização é considerar uma estrutura capaz de adaptar-se a mudanças e valorizar o que existe de mais intenso nas pessoas o sentimento.

Pessoas comprometidas afetivamente estão predispostas a cooperar e com isso compartilhar com outras pessoas ensinamentos, aprendizagem que levam ao alcance de objetivos organizacionais e pessoais.

O sentimento de fazer parte da organização, item que compõe a base de comprometimento afetivo, os resultados foram bastantes significativos, 83% (oitenta e três por cento) da amostra responderam que se sentem como fazendo parte da família na organização, figura 09 abaixo.

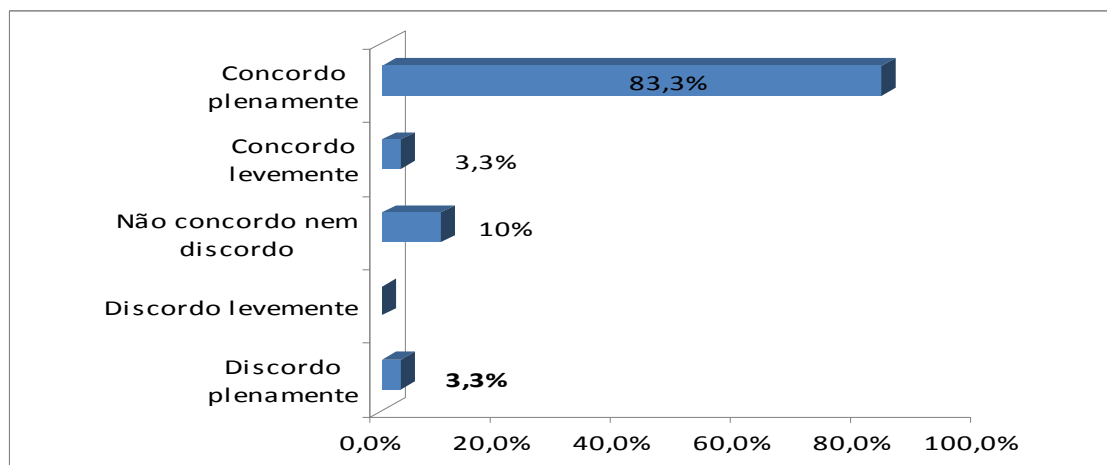


Figura 09 – Me sinto como se fazendo parte da família dessa organização
 Fonte – Dados da Pesquisa, 2010

Analisando estes resultados, visto que os colaboradores fazem parte da organização em sua maioria há mais de dez anos é um dado bastante interessante,

pois caracteriza motivação para o trabalho, se sentir bem com os demais membros da instituição, identidade com objetivos e crença nos valores da organização.

Quanto a se sentirem emocionalmente ligados a empresa, 83% (oitenta e três por cento) responderam que concordam plenamente com a afirmação conforme demonstrado figura 10 abaixo.

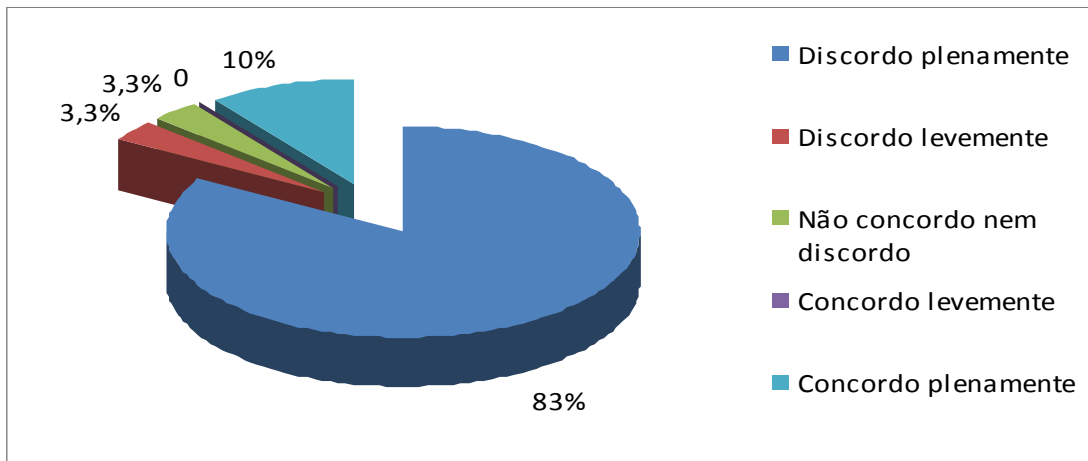


Figura 10 – Me sinto emocionalmente ligado a esta empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a este resultado importante ressaltar o entendimento de Magretta (2002) *apud* De Ré e De Ré (2010) de que o bem mais valioso para as organizações superando valores econômicos é o sentimento guardado na mente e no coração das pessoas.

Se sentir emocionalmente ligado a empresa representa em nível de análise um indicador de que o empregado percebe a organização identificando-se com seus objetivos pessoais, prazer em fazer parte, por amor, por desejo de servir.

No entanto a considerar os dados constantes da figura 11 abaixo, quanto ao sentimento de passar o resto da vida na organização, 63% responderam que concordam plenamente, 13% concordam levemente, 10% não concordam nem discordam.

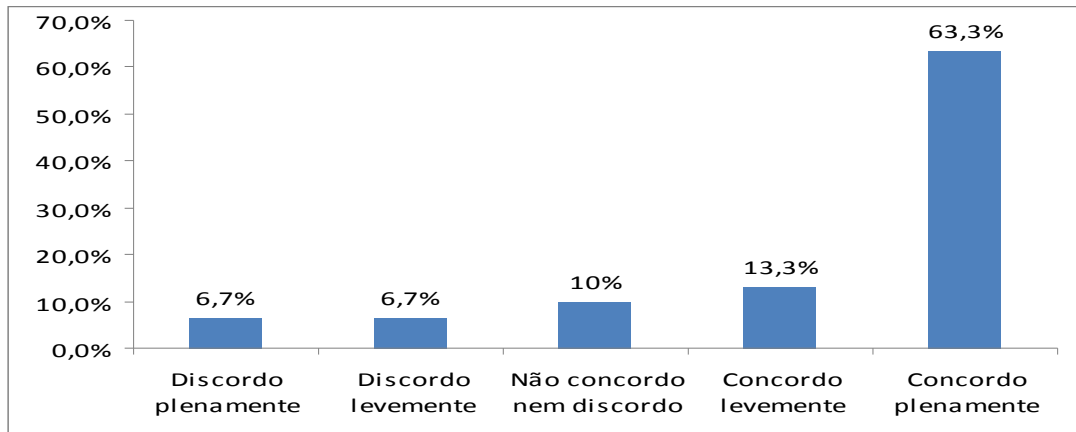


Figura 11 – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nesta organização
 Fonte – Dados da Pesquisa, 2010

Ao analisar o sentimento dos entrevistados em se sentirem felizes em passar o resto de suas vidas na organização, os percentuais encontrados sinalizam fragilidade ao mesmo tempo em que apresenta uma lacuna que pode ser revertida em favor da organização através da gestão praticada na empresa visando o fortalecimento do vínculo de comprometimento afetivo.

Outro aspecto inerente a base de comprometimento afetivo que apresenta resultado no sentido de alerta consta da figura 12 que representa o sentimento do empregado em assumir como seus os problemas da organização.

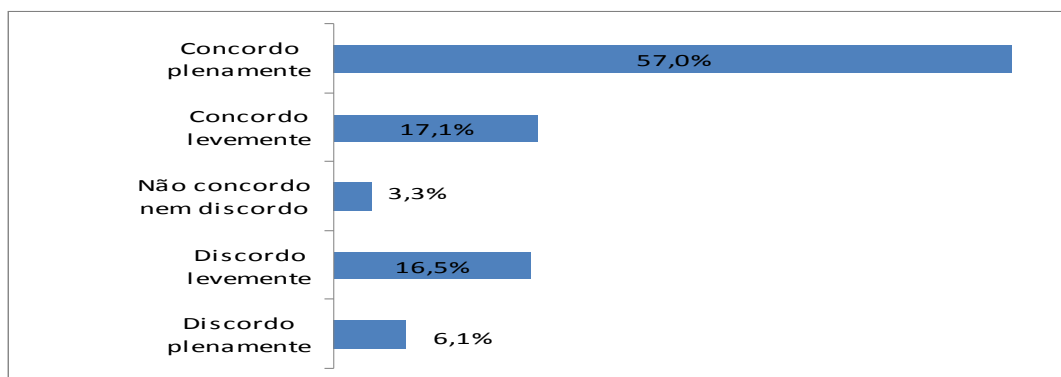


Figura 12 – Na verdade sinto os problemas desta organização como se fossem meus
 Fonte – Dados da Pesquisa, 2010

Os valores obtidos para este item é de que 57% (cinquenta e sete por cento) da amostra concordam que assumem como seus os problemas da empresa, 17,1 % (dezesete por cento) concordam levemente e 16,5% (dezesesseis por cento) discordam levemente. Estes resultados quando relacionados a ações de

envolvimento, cooperação dos colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO são um tanto contraditórios a considerar o histórico da empresa, a importância dada a prática de compartilhar com os empregados o futuro da organização.

Presume-se, a considerar as respostas do grupo, considerando os demais itens que compõem a dimensão afetiva que os empregados valorizaram seus sentimentos para com a empresa, porém, podem não estar conseguindo perceber esse reconhecimento por parte da organização.

Internamente, ainda com base em análise menos aprofundada, a base de comprometimento dos colaboradores da CAERD/RO é de características intrínsecas como valorização dos requisitos das tarefas, expectativas compartilhadas bem mais que recompensas salariais ou cumprimento de normas e regras.

O recorte dado ao tratamento dos dados, dimensão afetiva, predominante junto aos colaboradores pesquisados é priorizar o objetivo geral do estudo e buscar dentre as diversas abordagens de comprometimento relacionar o que pode levar um empregado a ser mais comprometido ou menos comprometido com a organização.

A literatura destaca como relação direta com o comprometimento as tarefas desempenhadas pelo indivíduo, valores individuais, valores coletivos, imagem que o empregado faz da organização, estrutura, gestão fatores que interferem no comprometimento das pessoas..

Chama-nos a atenção a concepção abordada por Katz, Kahn (1978) quanto a satisfação na realização das tarefas em detrimento do cargo que o indivíduo ocupa na organização provenientes das próprias habilidades individuais, do poder que a pessoa possui em tomar decisões e contribuir com as metas da empresa além do esperado.

A empresa pesquisada possui como política, valorização das atividades/tarefas reduzindo quantidade de cargos e enriquecendo as tarefas no desenho dos cargos existentes podendo o colaborador, dentro do próprio cargo, desenvolver suas funções com maior liberdade, flexibilidade e mobilidade no desempenho de suas habilidades individuais.

O Plano de Cargos e Carreira e Salários – PCCS da CAERD/RO vigente, tem como objetivo tornar os colaboradores mais autônomos, responsáveis e com isso promover a busca por um melhor desempenho individual e crescimento na carreira.

Quanto a integração de objetivos pessoais e organizacionais com foco no comprometimento, um dos objetivos do instrumento de gestão PCCS é de que os interesses pessoais não se sobreponham aos interesses organizacionais.

Existe nesta abordagem uma interpretação contrária a concepção de Macgregor (1992) em propor o princípio da integração quanto a reconhecer tanto as necessidades do indivíduo quanto da organização na condução do esforço humano de forma compartilhada como um caminho para o comprometimento das pessoas para com a organização.

Uma outra forma de abordagem é quanto ao sentimento de responsabilidade (Maslow 2003) do controle sobre o próprio destino, de assumir responsabilidades especialmente em seu próprio benefício, ser ativo ao invés de passivo, experimentar-se como autor de suas próprias decisões, capacidade de autonomia, iniciativa, reconhecimento de suas necessidades devam ser levado em conta em nível gerencial nas organizações.

Pelos dados obtidos e a participação do pesquisador em visita a empresa os resultados apontam para uma gestão que valoriza as pessoas, atividades enriquecidas dos cargos, permite o diálogo, a participação, cooperação, que deve necessitar de divulgação, internalização dessas práticas de maneira que possam ser melhor percebidas pelos colaboradores e com isso, a empresa fortaleça os vínculos de comprometimento através de uma gestão possível, atuante que utiliza de práticas administrativas inovadoras comparadas a administração privada.

Estudar o comprometimento sob as dimensões afetiva, de continuidade e normativa na proposição do modelo de Allen, Meyer e Smith (1993) separadamente, confirma o entendimento de que proporciona um melhor entendimento quando se estabelece relação de causa e efeito correlacionado ao comprometimento.

Destaca-se que as três dimensões foram identificadas no estudo tendo a base afetiva obtido um grau alto de comprometimento, a dimensão de continuidade e dimensão normativa, comprometimento médio o que reforça a teoria de Meyer e Herscovitch (2001) de que as dimensões do comprometimento afetivo, de continuidade e normativo associados ao negócio são importantes para o empregado e os resultados da organização sendo a base afetiva mais vantajosa para a organização e o empregado.

A contribuição de Bastos (2002) ao destacar que a identificação dos vínculos de comprometimento dos indivíduos com a organização por si só não assegura o alcance de objetivos organizacionais mais que sinalizem a necessidade de reestruturações significativas na organização, se faz oportuna e se aplica a análise dos resultados do estudo no entendimento de que a gestão da CAERD/RO ao investir em pessoas, tecnologias, estrutura flexível pode ter influência direta com o sentimento dos colaboradores quanto a pesquisa realizada.

5.3 Análise Dimensões de Práticas de Gestão *Agency* e *Community*

A etapa voltada para análise quanto a percepção dos colaboradores em relação a práticas de gestão na Companhia com a intenção de relacionar com dimensões de práticas de gestão *agency* e *community*, práticas híbridas de gestão, tem como parâmetro informações contidas no Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS da CAERD/RO e da participação do pesquisador na área de Recursos Humanos da empresa.

O Plano de Cargos, Carreira e Salários da CAERD/RO é tido como instrumento norteador de políticas de Recursos Humanos. Uma das principais ações administrativas, ano 2000, quando da reestruturação da Companhia, foi a revisão e adequação de políticas de Recursos Humanos compatíveis com o tipo de Gestão na empresa.

O documento trata do compromisso assumido com os empregados em manter seus recursos humanos motivados, participantes e produtivos dentro de um clima organizacional adequado e prevê a revisão periódica do PCCS da CAERD/RO de modo a adequar-se a realidade organizacional e atender as necessidades de seus colaboradores.

Atualmente além do compromisso em manter seus recursos humanos motivados, participantes e produtivos a empresa tem como objetivos, criar critérios de avaliação de qualidade e produtividade dos recursos humanos; priorizar as ações de melhoria das condições físicas, incentivar a qualificação profissional; incrementar programas de benefícios sociais, incentivar o diálogo e laços de confiança, primando pelo profissionalismo, dedicação, honestidade, ética, harmonia evitando que os objetivos individuais sobreponham os objetivos organizacionais.

O PCCS CAERD/RO propõe ainda, proporcionar bom relacionamento com sindicatos e submeter sua revisão em períodos não superiores a 05 (cinco) anos. A última revisão do plano é de 2008.

O princípio do Plano de Cargos e Salários da CAERD é proporcionar aos colaboradores crescimento profissional, econômico incentivando a busca pela qualificação, orientando quanto ao esforço pessoal e crescimento profissional.

Por ser uma empresa pública, o acesso a carreira é condicionado a existência de vaga e aprovação em concurso público que atendam aos requisitos de qualificação profissional, porém a gestão, denominada Gestão Compartilhada busca a valorização profissional em conformidade com os cargos e atividades dos colaboradores no desempenho de suas funções.

Conforme quadro 17 abaixo, a dimensão predominante na percepção de práticas de gestão na CAERD/RO se identificam com práticas *community*, grau de dimensão considerada alta entre os pesquisado, representando uma média de 4.07 em relação a percepção de praticas *agency* , 2,03, baixa.

Escalas de Dimensões Comprometimento	Varição/Média	Grau de Dimensão Praticas de Gestão
Dimensão de Práticas <i>Agency</i>	2,03	Baixa
Dimensão de Práticas <i>Community</i>	4,07	Alta

Quadro 17 – Médias Dimensões de Práticas de *Agency* e *Community*
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010

As dimensões de práticas *agency* e *community* desenvolvidas por Grangeiro (2006) possibilita identificar a expectativa dos empregados quanto a práticas de gestão na perspectiva do modelo híbrido proposto por Rousseau (1999) voltada para interesses pessoais e coletivos de forma compartilhada, ou seja, tanto empregado quanto a empresa são responsáveis pelo desenvolvimento de habilidade e competências na construção de relações individuais e coletivas e nas oportunidade de crescimento na carreira dentro e fora da organização.

Os itens relacionados a práticas de gestão *community* são apresentados individualmente no sentido de uma análise que possa identificar como essas práticas são percebidas junto aos colaboradores pesquisados.

Quanto a empresa oferecer oportunidades de crescimento na carreira, figura 13, apenas 26,7% concordam plenamente, 33,3%, concordam levemente, 16,7% não concordam nem discordam.

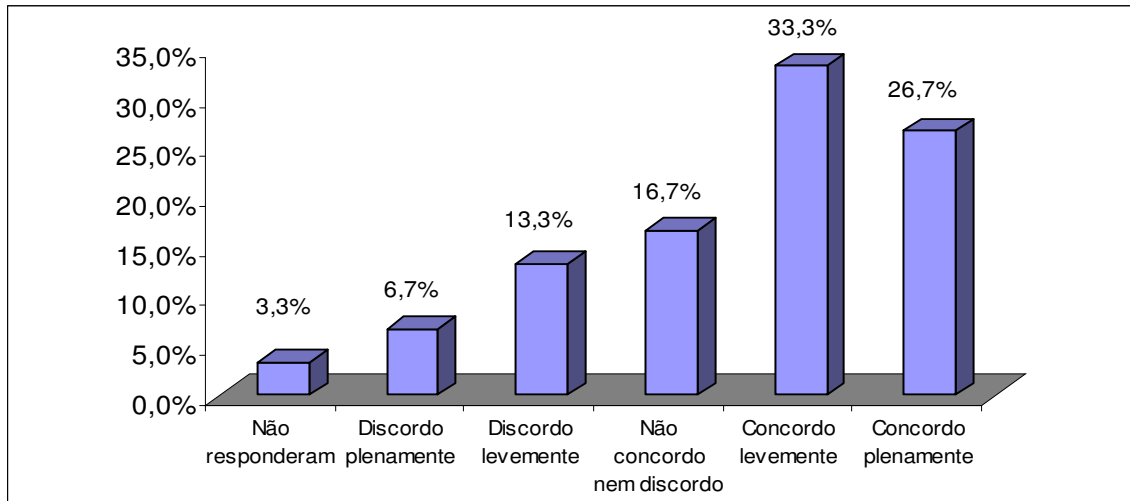


Figura 13 - A organização oferece oportunidades internas de crescimento na carreira
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Observa-se com esse resultado que os colaboradores não percebem claramente as políticas de Recursos Humanos voltados para oportunidades de carreira.

O fato de estarem sendo contemplados com cursos de pós graduação já representa um investimento e preocupação por parte da Companhia com a carreira de seus colaboradores. O que pode levar a este resultado é o fato do colaborador encontrar-se desenvolvendo atividades relativas aos cargos mais altos na empresa e não deslumbrarem crescimento vertical na carreira.

Empregados satisfeitos com as atividades que realizam, que criam expectativas quanto ao seu crescimento na empresa fortalece vínculos de comprometimento.

A base dos indicadores e práticas de gestão *community* quanto ao crescimento na carreira é responsabilizar empregado e empresa no desenvolvimento dessa habilidades e competências.

Senge (2003) atribui a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira ao profissional que domina sua vida profissional a partir da própria vontade em distinguir o que é melhor para si a partir da distinção do que considera mais

importante aprendendo continuamente desenvolvendo seu domínio pessoal, superando mudanças, comprometendo-se com os resultados de sua carreira.

Na perspectiva do modelo híbrido de gestão a empresa colabora com o crescimento no desenvolvimento do empregado através de treinamento, socialização, com foco na aprendizagem.

A empresa pesquisada possui programa de qualificação profissional que valoriza o desenvolvimento de competências através de investimento na formação continuada de seus colaboradores em nível fundamental, médio, graduação e pós graduação além das políticas contempladas no Plano de Cargos, Carreiras e Salários da organização.

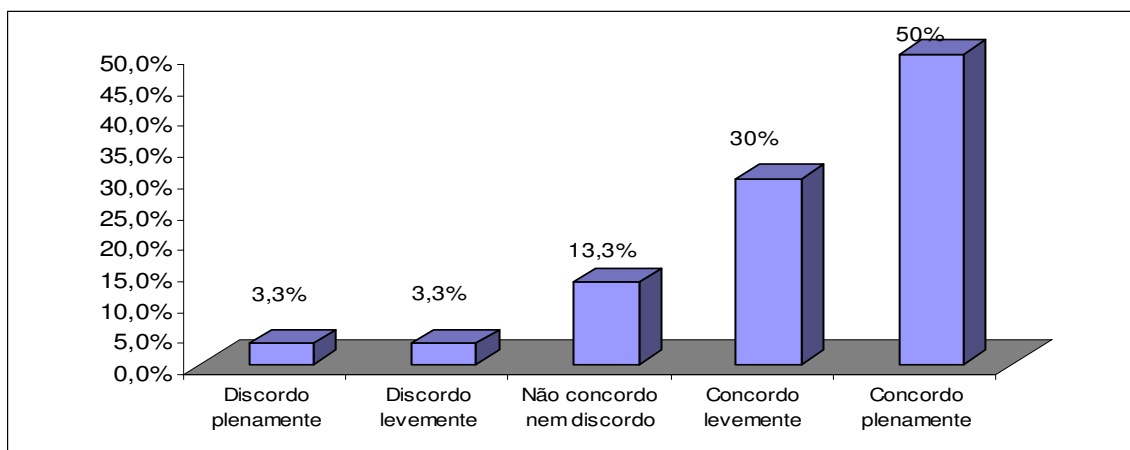


Figura 14 - A organização fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Outro aspecto relevante nas práticas percebidas como *community* é o resultado ao questionamento quanto a organização fortalecer vínculos de comprometimento do trabalhador com a organização, figura 14 acima.

De acordo com os dados, 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação, 30% (trinta por cento) concordam levemente, 13,3% (treze por cento) não concordam nem discordam e 3,3 % (três por cento) discordam plenamente.

Esse indicativo apresenta uma variação considerável quanto a percepção dos colaboradores da CAERD/RO de que a organização fortaleça vínculos de comprometimento do trabalhador com a empresa.

Para esta análise atribui-se o entendimento no sentido de que o termo comprometimento não é trabalhado na organização em nível de conhecimento prático. Existem evidências quanto a práticas de gestão que fortaleçam vínculos de comprometimento, estas ações acontecem provavelmente sob outras perspectivas, objetivos que não o proposto na pesquisa, o que pode vir a justificar os percentuais obtidos junto a amostra.

Observa-se ainda, que a palavra compromisso é bastante enfatizada em documentos formais da Companhia, especialmente no PCCS no sentido de firmar relações com os colaboradores.

O termo compromisso difere do comprometimento no sentido de que o compromisso implica em vincular ou assumir uma obrigação ainda que voluntariamente através de acordos, contratos, convênios. O comprometimento está voltado, na perspectiva desse estudo, para o sentimento das pessoas para com a organização e alcance de objetivos.

Para tanto reforça-se o entendimento de que uma gestão preocupada em fortalecer os vínculos do empregado com a organização através do comprometimento e compromisso, é uma gestão inovadora que não fica atrelada a práticas tradicionais de gestão, porém inova, modifica práticas existentes que impliquem em mudanças que levem a um relacionamento mais humano no trabalho.

Analisando ainda este questionamento, ressalta-se a teoria de Barnard (1979) que concebe a organização formal mediante o comprometimento proveniente da vontade de servir, a cooperação para o alcance de objetivos compartilhados necessitando ainda da comunicação para que sua existência seja continuada.

Nessa perspectiva a combinação proveniente da vontade de servir, a contribuição para alcance de objetivos comuns e a comunicação entre as pessoas depende do ambiente organizacional, aspectos relevante a ser considerado em estudos futuros na organização.

Um dado bastante positivo relacionado a percepção de práticas de gestão *community* na percepção dos colaboradores é quanto a empresa preocupar-se em manter seus empregados onde 76,7% (setenta e seis por cento) responderam que concordam plenamente com a afirmação, figura 15 abaixo.

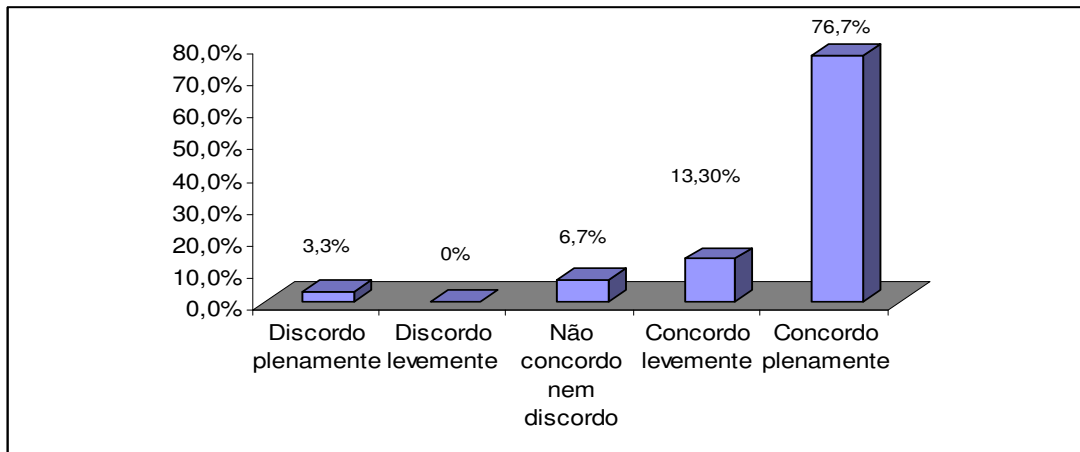


Figura 15 - A organização preocupa-se em manter seus empregados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A preocupação em manter seus empregados na perspectiva de práticas de gestão socializadoras é expressiva, principalmente quando relacionado a empresa pública que oferece estabilidade ao servidor. Esse dado pode ser associado ao sentimento de comprometimento quanto a práticas de gestão que favoreçam o fortalecimento de vínculos evitando que o colaborador possa trocar de emprego por outro mais vantajoso.

Este item se analisado conjuntamente com os demais que compõem as bases de comprometimento afetivo, leva ao entendimento de que o sentimento dos colaboradores é de que a organização se preocupa em mantê-los o que é um dado muito positivo. A ausência desse sentimento poderia levar o empregado a deixar a organização por outra que oferecesse condições mais vantajosas.

Para este tipo de avaliação, retoma-se a intenção da realização de estudo preliminar com colaboradores da Companhia cujas atividades, escolaridade, renda os colocassem em condição de competitividade optando por permanecer na organização por afetividade, por calcular os gastos investidos na carreira ou pelo sentimento de gratidão para com a organização de forma mais pontual.

Apesar das práticas de gestão *agency* não terem obtido médias significativas quanto a percepção por parte dos colaboradores com práticas existentes na empresa, a exemplo do que propõe o modelo idealizado por Rosseau e Arthur (1999) itens que compõem estes princípios e práticas são muito importantes quando relacionadas a objetivos pessoais, ao conceito de si, a necessidade do empregado ser visto na sua individualidade, com expectativas, sentimentos.

Sendo a empresa CAERD/RO uma empresa pública que apresenta fortes indícios de uma gestão participativa, inovadora, que valoriza as pessoas e os colaboradores se sentem emocionalmente ligados a ela, a prática de *agency* pode vir a ser um dos pilares para que a organização motive ainda mais seus empregados a se sentirem confortáveis com as atividades que realizam, estejam alinhados aos objetivos organizacionais, identifiquem-se com a cultura da empresa e desejem passar o resto de suas vidas na organização.

Dentre os itens que compõem as práticas de gestão *agency* destaca-se a percepção dos entrevistados, figura 16 abaixo, quanto a empresa recompensar diferencialmente o empregado por seu desempenho individual onde apenas 10% (dez por cento) da amostra percebem que a empresa recompensa de forma diferenciada o empregado por seu desempenho individual.

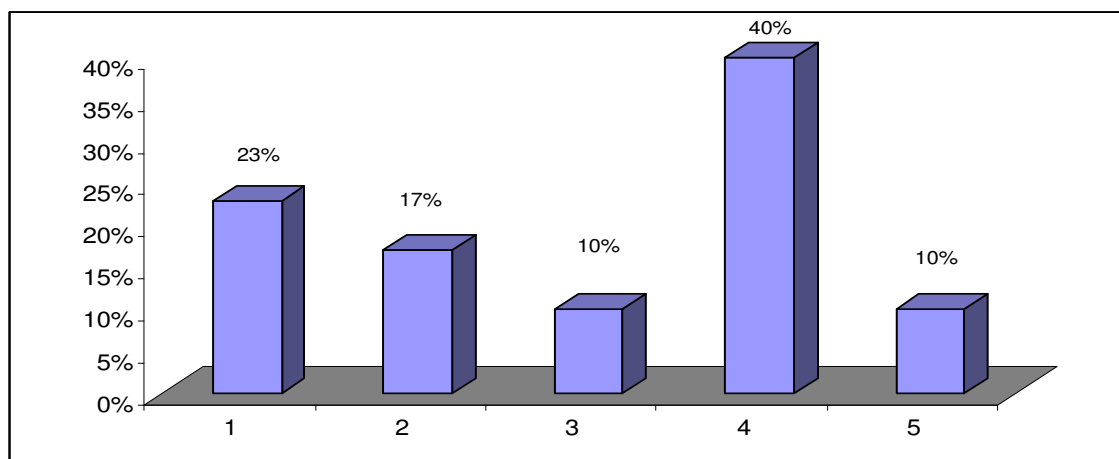


Figura 16 - A organização recompensa diferencialmente o trabalhador por seu desempenho individual

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Para este entendimento na concepção de práticas de *agency* o empregado deve ser recompensado pelo desempenho de contribuição individual mediante a percepção de reconhecimento de seus esforços para com os objetivos da organização. Mesmo que a organização possua critérios de Avaliação de Desempenho eficientes ou outra forma de recompensar diferencialmente o empregado por seu desempenho individual, o colaborador da CERD/RO não percebe dessa maneira.

Ressaltando a teoria de Blanchard (1986) de que as pessoas são influenciadas pela percepção da realidade em seu ambiente de trabalho e que se

comportam de acordo com a percepção dessa realidade e o entendimento de Kanaane (1999) de que a abordagem de uma gestão focada no indivíduo, que considere a princípio o poder individual e conseqüentemente do grupo alcança objetivos com maior flexibilidade e liberdade de ação.

Estes conceitos vem de encontro ao entendimento de que é possível, fortalecer o poder individual e conseqüentemente dos demais colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO através da aplicação de práticas de *agency* de modo que percebam que a organização valoriza liderança, autonomia, aprendizagem, responsabilidade pessoal, auto-desenvolvimento no desenvolvimento de competências individuais, bem como práticas *communitary*.

Ainda no tocante a práticas *agency*, a figura 17 abaixo, representa a percepção dos colaboradores quanto a organização deixar para o trabalhador a responsabilidade para manter a empregabilidade, 23% (vinte e três por cento) discordam plenamente, 27% (vinte e sete por cento) discordam levemente. Este indicador é bastante interessante em nível de pesquisa preliminar junto a amostra selecionada neste estudo.

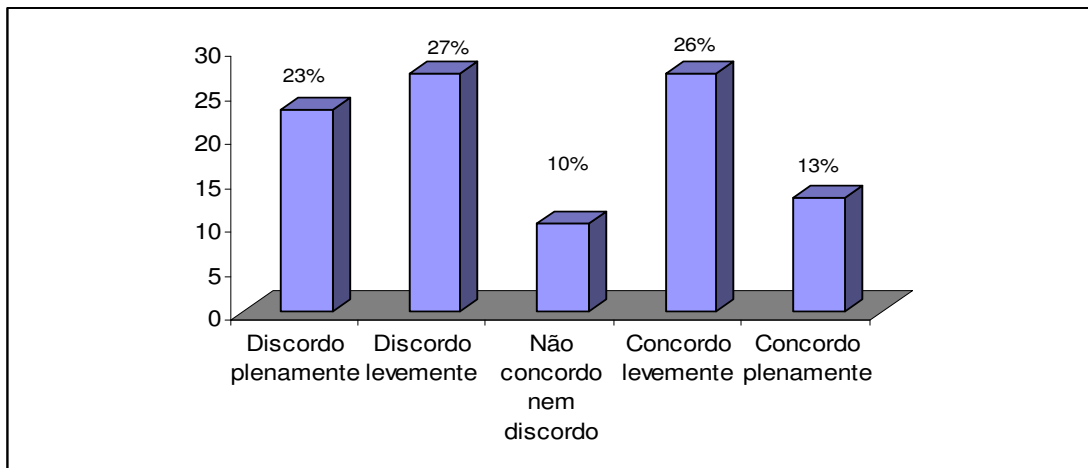


Figura 17 – A organização deixa para o trabalhador a responsabilidade para manter a sua empregabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Independente da escolaridade, tempo de serviço, idade, sexo, renda a empregabilidade é uma conquista pessoal que representa uma busca constante para o profissional que ocupa seu lugar no mercado de trabalho. A proposta do modelo híbrido de gestão é que tanto organização quanto o empregado se sintam responsáveis pela carreira, os objetivos são compartilhados.

O termo empregabilidade no conceito da gestão proposta por Rossueau (1997) é atribuído a uma maior descentralização de atividades, crescimento na carreira mediante promoções refletindo em mudanças nas práticas de gestão.

Este resultado, reforça o entendimento quanto a organização oferecer oportunidade internas de crescimento na carreira que na percepção dos empregados a organização não está voltada para este tipo de ações de forma pontual.

A concepção de um sistema híbrido de gestão proposto por Rossueau e Arthur (1999) é pouco divulgado na literatura e acredita-se desconhecido sua aplicabilidade nas empresas. A autora reconhece a dificuldade das organizações em pensar uma gestão compartilhando com os empregados a responsabilidade nos processos de admissão, aprendizagem, avaliação de desempenho, crescimento na carreira (empregabilidade), benefícios, desligamento

A dificuldade em compartilhar com os empregados as responsabilidades e a remota probabilidade de uma gestão que valorize expectativas, sentimentos pode ser praticas possíveis na empresa estudada, ainda não percebida pelos colaboradores que compuseram a amostra.

5.4 Dimensões de Comprometimento Afetivo e Práticas de Gestão *Community*

Ao analisarmos os resultados quanto a base de dimensão de comprometimento e a percepção de práticas *agency* e *community* predominantes junto ao grupo pesquisado, figura 18 abaixo, entende-se que a dimensão de comprometimento afetivo está relacionado a praticas de gestão *community*.

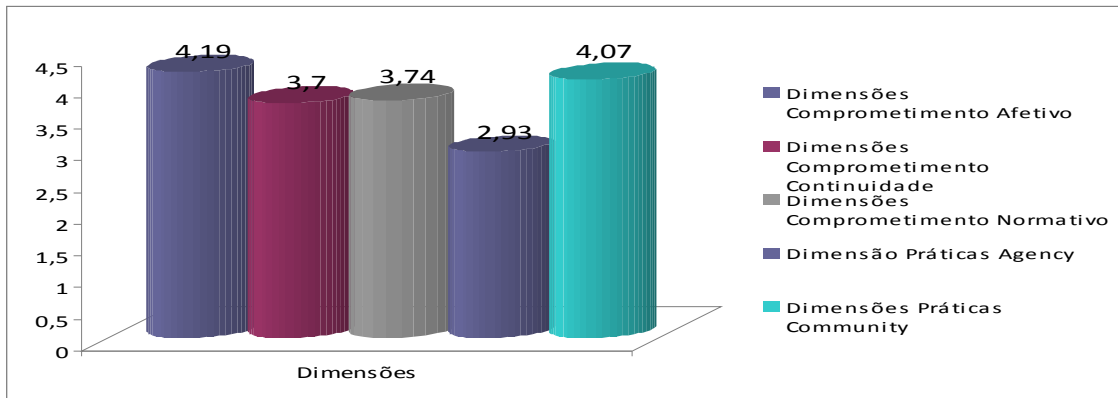


Figura 18 – Relação entre as médias obtidas dimensão de comprometimento e dimensão práticas de gestão

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Considerando os resultados e os conceitos teóricos aplicados no desenvolvimento da pesquisa acredita-se que a base de comprometimento normativo também tenha influenciado estes resultados pois, ao analisar o que leva o sentimento do empregado em permanecer na organização por prazer, se sentirem confortáveis com as atividades que desempenham (comprometimento afetivo) e, o sentimento de permanecer porque se identificam com os valores, cria expectativas, são leais a ponto de não deixar o emprego em determinado momento por possuir um sentimento muito forte de gratidão pela empresa pode-se atribuir correlação entre: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e práticas de gestão *community*

Entende-se ainda que as práticas de gestão *agency*, baixa percepção do grupo, podem estar relacionadas a dimensão de comprometimento de continuidade.

Este entendimento na concepção do pesquisador, é contrário ao conceito de comprometimento de continuidade ou instrumental onde o empregado estaria propenso a mudar de emprego mediante uma proposta mais vantajosa. Parte-se do pressuposto de que, ao fortalecer o sentimento e expectativas individuais, onde o indivíduo se sinta responsável pelo seu próprio destino, alavanquem competências, uma gestão que compartilha com o empregado sua empregabilidade, sua carreira fortaleceria cada vez mais o vínculo de permanência na organização.

Nessa perspectiva, o comprometimento afetivo, normativo estariam relacionados a práticas *community*, o comprometimento de continuidade a práticas *agency*. Fortalecer estas dimensões, na proposição do modelo de Allen, Meyer e

Smith (1993) através de práticas socializadoras e individuais convergem para o alcance de objetivos organizacionais e pessoais o que considera-se possível no campo das organizações.

6 CONCLUSÕES

O resultado do estudo preliminar realizado em uma empresa pública, a Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO cujo objetivo é analisar a base de comprometimento predominante na organização e a percepção de práticas de gestão *agency* e *community*, tem como resultado que o comprometimento afetivo é considerado o sentimento predominante na organização, seguido do comprometimento normativo e de continuidade.

Dentre as práticas de gestão, os colaboradores percebem, com base em suas repostas que a Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia CAERD/RO utiliza de práticas *community*, enquanto que as práticas de *agency* obtiveram médias não representativas, porém, identifica-se a necessidade de direcionar esforços para que essas práticas possam ser aplicadas a organização.

Um dos destaques dado a análise desses resultados, considerando que o estudo possa ser aplicado a um maior número de colaboradores nas diversas Unidades no Estado de Rondônia é a perspectiva de utilização de princípios e práticas de gestão *agency* e *community* na empresa de modo a fortalecer os vínculos de comprometimento com a organização.

A pesquisa atribui que um dos principais fatores para que a dimensão do comprometimento afetivo identifique o vínculo mais forte junto a amostra estudada, o fato da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD/RO, empresa pública é a forma como os gestores pensam e conduzem a organização em nível de pessoas e estrutura.

A Gestão Compartilhada praticada na CAERD/RO desde a fase de reestruturação no ano 2000 sinaliza para ações de uma empresa inovadora, de estrutura flexível, capaz de adaptar-se a pessoas e as mudanças em seu ambiente interno e externo.

Vale ressaltar que a cultura organizacional deva ser preservada no sentido de reforçar valores de cooperação, compartilhamento, superação, coragem, para que a empresa conte sempre em seu quadro de pessoal com profissionais que desafiam e acreditam que podem resistir a crises, contanto com a capacidade de comprometimento das pessoas.

A experiência vivida pela CAERD com a prática de uma gestão Compartilhada vai de encontro as teorias aplicadas neste estudo com foco nas pessoas, sem desprezar a estrutura.

O comprometimento das pessoas para com as atividades que desempenham, a aceitação aos valores da organização associados a aplicação de práticas de gestão *agency* e *community* pode representar no âmbito da gestão da empresa pública CAERD/RO o que parece improvável: direcionar o esforço humano para o alcance dos objetivos organizacionais, levando em conta objetivos pessoais, sentimento de responsabilidades individuais e coletivos.

Como limitações do estudo, existe pouca literatura que trata do comprometimento quanto de práticas de gestão *agency* e *community*, especialmente voltadas para a administração pública..

Como contribuição para estudos futuros, reforça-se a intenção de aplicação junto aos demais colaboradores da CAERD/RO, bem como em outras organizações públicas, ambiente que favorece a pesquisa

REFERÊNCIAS

BAÍA, Elaine Silva. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**, São Paulo, 2007.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. RAC, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. Editora Atlas, São Paulo, 1979.

BARROS, Ana Rita de Oliveira de. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Federal da Bahia, 2007.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Validação da escala “locus de controle no trabalho”**. Psico. 22(2), 54-133, 1991.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM BALANÇO DOS RESULTADOS E DESAFIOS QUE CERCAM ESSA TRADIÇÃO DE PESQUISA**. Revista de Administração de Empresas. (33) 3.Mai/Jun, 1993

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: PADRÕES EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS**. V. 42, N. 2 – ERA - Revista de Administração de Empresas, Abr./Jun. 2002.

BARBOSA, Ana Claudia Queiroz. **O sindicalismo Brasileiro e sua relevância nas relações de Trabalho e RH** in BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais**. Bookman. Porto Alegre, 2010

BERGAMINI, Whitaker Cecília. **Desenvolvimento de Recursos Humanos. Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. Editora Atlas, São Paulo, 1980.

BIECHI, Kátia. Grupos e Equipes de Trabalho: Uma Estratégia de Gestão. (2010) in BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais**. Bookman. Porto Alegre, 2010

BLAKE, Robert R, MOUTON, Jane Srygley. **O Grid Gerencial**. Editora Pioneira. 3 ed. São Paulo, 1978.

BLANCHARD, Kenneth. H; KENNETH, Paul. **Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. Editora Pedagógica e Universitária Ltda, São Paulo, 1986.

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS. **O Modelo Estrutural de Governança Pública**. Março, 2007.

BRESSER PEREIRA, LUIZ CARLOS. **A reforma do Estado dos anos 90:Lógica e Mecanismo de Controle**. *Lua Nova - Revista de Cultura Política*, n°.45, 1998: 49-95. Trabalho apresentado à segunda reunião do Círculo de Montevideú. Barcelona, 25-26 de abril de 1997.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de, et al. **Comprometimento Organizacional no Setor Público: um estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP)**.

CANTO, Jorge Alberto Elarrat. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CONTROLADORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO**. Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação – PPGMAD, do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCS, da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, 2008.

DA COSTA, Sílvia General. Trabalho e Valor Pessoal na Sociedade Sem Empregos in BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais**. Bookman. Porto Alegre, 2010

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Pioneira, São Paulo, 1992.

DEMO, Gisela. **Comprometimento no trabalho:uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional**. rPQT. Volume 3. Número, 2003.

DE RÉ, Cesar Augusto. DE RÉ, Maria Alves. **Processos do Sistema de Gestão de Pessoas** in BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais**. Bookman. Porto Alegre, 2010

DRUCKER, PETER F. **Fator Humano e Desempenho. O melhor de Drucker sobre Administração**. Editora Pioneira, São Paulo, 1981.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1967.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti, SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. **Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, Jul./Ago. 2009

FERRARI, Paola Nery; FERRARI, Regina Maria Macedo Nery. **Controle das Organizações Sociais**. Editora Fórum, Belo Horizonte, 2007.

GRANGEIRO: Rebeca da Rocha. **Modelo de gestão Agency-Community: Proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores.** Dissertação Mestrado. Universidade Federal da Bahia, 2006.

KATZ, Daniel; KAHN Robert L. **Psicologia Social das Organizações.** Editora Atlas, São Paulo, 1978.

KANAANE, Roberto. Organização e Administração visando desempenho. O Comportamento humano nas organizações. 2 ed. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

HEIZER, Ionara Houry; GARCIA, Fernando Coutinho in: HELAL, Diego Henrique (Coord.. **Gestão de Pessoas e Competências: teoria e pesquisa.** Juruá Editora, Curitiba, 2008.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria Jose. **O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos.** RAC, v. 5, n.2, Maio/Ago. 2001: 157-174.

LEME, Rogério. **Aplicação de Gestão de Pessoas por Competência: prática de mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Qualymark, Rio de Janeiro, 2005.

LINZMEYER, Simone Virmont Vieira. **O Comprometimento Organizacional – Percepção da Gestão de Pessoas. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambigüidade.** RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar.2008.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5 ed. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow.** Qualitymark, São Paulo, 2003.

MACGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa.** Martins Fontes Editora Ltda. São Paulo, 2 ed, 1992.

MARTINS, Viviane Moura. **Estrutura e Flexibilidade Operacional em Empresas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.** III Prêmio DEST/MP DE MONOGRAFIAS ESTATAIS. Brasília, 2007.

MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow.** Qualitymark, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freitas, et al. **Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** RAC, Revista de administração contemporânea, outubro-dezembro, ano/vol7, número 004. ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração. Curitiba, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29 ed. Editora Malheiros, São Paulo, 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**. Journal of Organizational Psychology (1990), 63, 1-18. Printed in Great Britain .

MEYER John P. ALLEN Natalie J. **A Three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review. Volume 1, Number 1, 1991, pages 61-89.

MEYER John P. ALLEN Natalie J. SMITH Catherine A. **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**. Journal of Applied Psychology 1993, Vol.78, No. 4, 538-551 Copyright 1993 by the American Psychological Association, Inc. 0021-9010/93.

MEYER John P; STANLEY David J.; HERSCOVITCH Lynne; TOPOLNYTSKY Larissa. **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and consequences**. Journal of Vocational Behavior 61, 20-52 (2002).

MEYER, John P. BECKER ,Thomas E. VANDENBERGHE Christian. **Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model**. Journal of Applied Psychology Copyright 2004 by the American Psychological Association 2004, Vol. 89, No. 6. 991–1007 0021-9010/04 DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991.

MEYER, John P. BECKER ,Thomas E. DICK, Rolf Van. **Social identities and commitments at work: toward an integrative model**. Journal of Organizational Behavior. J. Organiz. Behav. 27, 665–683 (2006). Published online in Wiley InterScience. DOI: 10.1002/job.383.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Organizadora). **Pesquisa Social**. Teoria, Método e Criatividade. Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2002.

NASCIMENTO. José Luis. **Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português**. Comportamento Organizacional e Gestão. Vol. 14. Nº. 01, 115-133, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 3 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Pereira da Silva; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jair Eduardo. **Comprometimento no Trabalho e Produção Científica entre Pesquisadores Brasileiros**. Revista da Administração, São Paulo, v. 34, n. 3, p.12-20, julho/setembro 1999.

PAES DE SOUZA, Mariluce. FILHO, Theophilo Alves de Souza. (2009) **Estrutura em Árvore: Nova concepção organizacional em Empresa Pública com prática de gestão compartilhada.**

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional. Um Enfoque Sociológico.** Editora Atlas, São Paulo, 1976.

PORTER, Michael E. **Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Vantagem Competitiva.** Campus, Rio Janeiro, 1989.

REGO, Armênio. **Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça.** Revista RAC, v. 6, maio/agosto, 2002. p. 209-241.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Colaboradores Peres, José Augusto de Souza ...(et al.). **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** Atlas, São Paulo, 1985

ROUSSEAU, Denise. **Organizational Behavior in the new era organizational.** Annual Review of. *Psicology*. V. 48, 1997.

ROUSSEAU, Denise; ARTHUR, M. **The boundaryless human resource function: Building agency e community in the new economic era.** *Organizational Dynamics*. v. 27, n.4, pp. 7-18, 1999.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Políticas de RH: Instrumento de Consenso e Ambigüidade.** RAC, Curitiba, v. 12, n.1, p. 11-34, Jan./Mar.2008.

SOUZA, Janice Janissek; BASTOS, Antônio Vigílio Bittencourt. **Gestão de Pessoas e a Construção da Inovação Organizacional: uma análise do pensamento gerencial.** Revista Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 292-305, mai/ago. 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização que Aprende.** Editora Nova Cultura, São Paulo, 2003.

SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo.** Editora Cultrix, São Paulo, 1993.

SILVA, Andresa Darosci. **Características do Comprometimento de Estagiários com Organizações de Trabalho.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo. Estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 3 ed. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1979.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional.** Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação.** 1 ed. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Editora Universidade Federal de Brasília. Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. São Paulo, 1999.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO – PGMAD
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**

Ao Gerente de Recursos Humanos da
Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD

Sr (a) gerente,

Venho solicitar permissão para realização de uma pesquisa acadêmica, para defesa da minha dissertação de Mestrado, nessa instituição. O objetivo do estudo é o comprometimento e sua relação com práticas de gestão *agency* e *community* em empresas públicas o que nos levou a tal solicitação.

A pesquisa é destinada aos colaboradores nas diversas áreas da empresa. Anexo o questionário que será aplicado com base em modelos teóricos.

Para tanto, necessitamos de uma relação contendo a relação de colaboradores por lotação para que façamos a seleção da amostra. Em um segundo momento, estaríamos disponibilizando o formulário aos entrevistados via eletrônico e para os casos em que fosse difícil o acesso, a entrega seria pessoalmente.

Minha orientadora é a professora Dra. Mariluce Paes de Souza que solidariamente responsabiliza-se pelo andamento dos trabalhos de pesquisa e visitas à empresa.

Na oportunidade, seria interessante para fins de coleta de dados termos acesso a documentos relacionados a gestão de Recursos Humanos e histórico da empresa para fins de análise dos dados da pesquisa.

Meu telefone para contato é (69) 9981 1309 e e-mail marluciale@yahoo.com.br.

Cópia da dissertação será repassada a esta gerência quando da defesa e correções finais.

Na espera de um posicionamento favorável,

Maria Marlúcia Lemos
Mestranda PPGMAD 2008

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DESTINADO COLABORADORES DA CAERD - RO

Solicito sua contribuição em responder os itens abaixo preenchendo com um x a opção que melhor define sua percepção em relação ao seu trabalho e a organização. O objeto de estudo é o comprometimento no trabalho e sua relação com práticas de gestão. Os resultados serão usados exclusivamente para fins acadêmicos como requisito para defesa da minha dissertação de Mestrado, Programa de Pós - Graduação em Administração pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Obrigada!

Maria Marlúcia Lemos

Os itens estão relacionados às seguintes alternativas:

1. Discordo levemente,
2. Discordo plenamente
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo levemente
5. Concordo plenamente

Nº	Itens	01	02	03	04	05
01	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização					
02	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim					
03	Não me sinto como fazendo parte da família nesta organização					
04	Na verdade sinto os problemas desta organização como se fossem meus					
05	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha vida nesta organização					
06	Acredito que há poucas alternativas para eu sair desta organização					
07	Seria muito difícil para mim abandonar esta organização agora, mesmo se eu quisesse					
08	Outra organização não cobriria os benefícios que tenho aqui e essa é uma das principais razões para eu permanecer					
09	Neste momento tenho necessidade material de permanecer nesta organização					
10	Uma das conseqüências negativas se eu saísse desta organização é a falta de alternativa de trabalho					
11	Muito da minha vida seria afetada se eu saísse agora dessa organização					
12	Como já dei tanto para esta organização, não considero que deva me desligar dela					

Nº.	Itens	01	02	03	04	05
13	Eu não deixaria a organização neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com ela					
14	Sinto que não tenho qualquer dever moral para permanecer nesta organização					
15	Mesmo que fosse vantagem para mim, não seria correto deixar esta organização agora					
16	Me sentiria culpado se tivesse que deixar esta organização agora					
17	Esta organização merece a minha lealdade					
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização					
19	A organização recompensa diferencialmente o trabalhador por seu desempenho individual					
20	Esta organização prioriza as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho					
21	A organização estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimento e aprendizagem					
22	A organização oferece suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização					
23	Esta organização considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses					
24	A organização deixa para o trabalhador a responsabilidade para manter a sua empregabilidade					
25	A organização estimula algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores					
26	A organização recompensa diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores					
27	A organização oferece oportunidades internas de crescimento na carreira					
28	A organização fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização					
29	A organização oferece alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho					
30	A organização preocupa-se em manter os seus colaboradores					
31	A organização favorece a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional					

Dados Pessoais:

1. Sexo: () feminino () masculino

2. Estado Civil () solteiro () casado () divorciado () outros

3. Tempo de serviço

() menos de 01 ano () de 01 a 05 anos () de 06 a 10 anos

() acima de 10 anos

4. Área de lotação:

Operacional () Administrativa () Diretoria () Outros ()

5. Idade

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos acima de 46 anos

6. Salário

R\$ 600,00 a R\$ 1.000,00 R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00
 R\$ 1.500,01 a R\$ 2.100,00 R\$ 2.100,01 a R\$ 3.000,00
 acima de R\$ 3.000,00

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](#)