

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTABELECENDO VÍNCULOS NO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE A SITUAÇÃO DE TRABALHO E O COMPROMETIMENTO
DE GERENTES EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Alessandra Berbert Ferreira

**BELO HORIZONTE
2001**

ALESSANDRA BERBERT FERREIRA

**ESTABELECENDO VÍNCULOS NO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE A SITUAÇÃO DE TRABALHO E O COMPROMETIMENTO
DE GERENTES EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, PhD

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

2001

A Deus, autor da minha fé, que me abriu caminhos para novas possibilidades...

“Aquele que põe no seio da ave o instinto de atravessar o continente em busca do sol de verão, não a engana; assim como colocou nela aquele instinto, colocou também naquela outra região as brisas suaves e o esperado sol, para que ela os encontre quando chegar. Aquele que sopra em nosso coração a esperança celeste não nos enganará nem falhará, quando avançarmos ao encontro dela”.

Lettie Cowman

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela dádiva da vida, pelo valor inestimável dos ensinamentos que Ele tem me proporcionado, pelas vitórias e insucessos, e pela perspectiva de um futuro permeado por bênçãos e sustentação, pois me leva nos braços sempre que é impossível prosseguir sozinha ...

Aos meus pais..., não cabem palavras, mas que o gesto singelo de um abraço possa demonstrar meu amor e o quanto os respeito e admiro por tudo que me permitiram ser. Esta obra é parte de vocês!

A minhas irmãs e a Jéssica e Rafael, meus xodós, cujo amor e carinho têm me acompanhado todo esse tempo, obrigada pela saudade que me faz regressar ao abraço de cada um.

Aos Mestres e Doutores do CEPEAD que compartilharam sua vida e seu saber acadêmico, deixando grandes ensinamentos sobre essa gratificante missão que é ensinar, que é se doar ao outro.

Ao meu orientador, professor Dr. Antônio Luiz Marques, pelo acompanhamento, paciência e bons conselhos, e por me instigar ao aprimoramento enquanto pesquisadora.

À professora Dra. Marlene Catarina, pela inspiração e grande interesse pela pesquisa junto aos gerentes e por seu importante apoio no desenvolvimento do tema.

Um dos mais gratificantes momentos de todo este processo foram aqueles compartilhados com os novos amigos que se fizeram então. Pela troca de experiências, pelo riso nos intervalos indispensáveis na sala dos mestrados, pelo ombro nas horas difíceis, pela torcida para que esse momento chegasse. A todos de 98 o meu carinho, em especial à Myrna, Rozália, Alex, Andréa, Denilson e Henrique e também ao Jair e Simoni.

Seu nome merece estar aqui. Por você, Luiz Rossi, tenho uma gratidão que não consigo externar. É tão intensa quanto seu apoio irrestrito, que me concedeu a oportunidade de vivenciar meu melhor aprendizado ao longo dessa caminhada

À Maristela, que desde o primeiro momento se mostrou disposta a me ajudar, uma pessoa brilhante que me irradiou com sua postura alegre e positiva perante a vida.

A todas as secretárias do CAD, que sempre demonstraram carinho e disposição em me atender.

Aos demais amigos, perto ou longe, sei que acreditaram em mim: Michel, Lu, Sara, Wendel, Roger, Letícia, Custódio, Renata e Sandrinha.

À equipe de RH da ESM e a todos da empresa que colaboraram depositando sua confiança em meu trabalho, pelas informações prestadas, que me possibilitaram preciosas reflexões.

Também meu agradecimento a Zélia Barbosa e demais colegas da Faculdade de Pedro Leopoldo, uma casa que me recebeu com muito respeito e onde tenho aprendido importantes lições.

Ao NURTEG e NEACO, núcleos que me deram total acesso ao material de pesquisa, em especial à Marli, sempre cordial.

À CAPES, instituição financiadora que me permitiu a realização do curso.

Enfim, agradeço a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a consecução deste trabalho.

“Não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”.

Heráclito

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Revendo a questão do comprometimento no contexto das organizações	18
2.1.1 Origens e considerações sobre o construto	20
2.1.2 Os diferentes enfoques de comprometimento	23
2.1.3 As bases do comprometimento e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen	25
2.2 Função gerencial: aspectos e perspectivas	27
2.2.1 Contexto e importância da atividade gerencial na atualidade	31
2.2.2 O gerente e seus desafios: implicações e conseqüências pessoais	33
2.2.3 Gerenciando a própria situação de trabalho	36
2.3 Breve histórico do setor: novos rumos e desafios para as telecomunicações no Brasil pós-privatização	39
3 METODOLOGIA	045
3.1 Problema de pesquisa	46

3.2 Os objetivos da pesquisa	46
3.3 Caracterização da empresa estudada: a ESM e sua concepção	47
3.3.1 Contexto e estrutura atual	51
3.4 População e amostra	54
3.5 Variáveis e modelo teórico da pesquisa	55
3.5.1 Questões condutoras da pesquisa	56
3.6 Instrumentos e técnicas de coleta de dados	57
3.7 Tratamento dos dados	59
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 Telecomunicações: cenário e implicações para o trabalho gerencial	62
4.1.1 O mercado de trabalho para profissionais de telecomunicações	63
4.2 O gerente e sua situação de trabalho na ESM.....	65
4.2.1 Descrição da amostra: dados pessoais e trajetória profissional	67
4.2.2 O gerente e sua relação com a organização	74
4.2.3 Aspectos e condições gerais do trabalho	76
4.2.4 O gerente e o espaço extra-trabalho	90
4.2.5 O gerente e a percepção sobre os reflexos das mudanças em curso	93
4.3 O estado de comprometimento organizacional da categoria face à sua situação de trabalho	97
4.3.1 Caracterização dos respondentes com relação aos níveis de comprometimento em cada dimensão	106

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
7 ANEXOS	122
ANEXO A – Roteiro de entrevista com a alta direção	123
ANEXO B – Roteiro de entrevista semi-estruturada com gerentes da empresa	125
ANEXO C – Versão adaptada do questionário utilizado na pesquisa	127
ANEXO D – Identificação das variáveis no questionário aplicado	133
ANEXO E – Carta de apresentação	136
ANEXO F – Tabelas de distribuição de frequência dos respondentes por estrato gerencial	137

LISTA DE FIGURAS

1 Modelo de pesquisa	55
----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

1 Caracterização dos profissionais segundo o sexo	67
2 Caracterização dos profissionais segundo a faixa etária	68
3 Caracterização dos profissionais segundo o estado civil	68
4 Caracterização dos profissionais segundo a escolaridade	69
5 Caracterização dos profissionais segundo a faixa salarial	72

6	Caracterização dos profissionais segundo o grau de dificuldade percebido para ingressar na empresa	73
7	Caracterização dos profissionais segundo o grau de dificuldade para obter outro emprego de mesmo nível fora da empresa	74
8	Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com o trabalho na empresa	74
9	Tabulação cruzada: Comportamento diante diferença de opiniões com superior na discussão de problemas x Grau de controle exercido pela empresa sobre o trabalho	77
10	Caracterização dos profissionais segundo o grau de importância atribuído às atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional	77
11	Caracterização dos profissionais segundo a avaliação do salário em relação à função exercida na empresa	80
12	Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com a atual situação profissional	80
13	Caracterização dos profissionais segundo o grau de importância atribuído à possibilidade de promoção	81
14	Caracterização dos profissionais segundo as entidades a que são filiados	83
15	Caracterização dos profissionais segundo o fato de optarem por outra ocupação profissional com uma remuneração similar à atual	84
16	Tabulação cruzada: Opinião sobre a importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional x Avaliação das chances de progressão na carreira dentro da empresa.....	86
17	Caracterização dos profissionais segundo as atividades desenvolvidas fora da empresa	90
18	Tabulação cruzada: Importância atribuída ao trabalho x Fator mais importante na vida	91

19	Tabulação cruzada: Importância atribuída pela família à atividade profissional x Importância que o gerente atribui à possibilidade de promoção	92
20	Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com a maneira como as mudanças vêm sendo implementadas na empresa	93
21	Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento normativo, afetivo e instrumental	99
22	Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento afetivo	107
23	Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento normativo	107
24	Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento instrumental	108

LISTA DE TABELAS

1	Medidas descritivas do tempo de trabalho e função gerencial na empresa	70
2	Caracterização dos profissionais segundo a responsabilidade pela manutenção da família em termos financeiros	72
3	Caracterização dos profissionais segundo a importância atribuída às características de uma empresa para se trabalhar	75
4	Caracterização dos gerentes com relação ao que sugeriria se fosse propor um programa de desenvolvimento gerencial na empresa	78
5	Caracterização dos gerentes segundo a avaliação do salário em comparação com outros profissionais em nível equivalente	79
6	Caracterização dos respondentes quanto às expectativas profissionais em relação à empresa	82
7	Caracterização dos respondentes segundo sua opinião sobre os aspectos que contribuíram para a admissão ou promoção à condição de gerente na empresa	85
8	Tabulação cruzada: Avaliação das chances de progressão na carreira dentro da empresa x Opinião sobre a necessidade do cargo na estrutura organizacional	86
9	Caracterização dos respondentes com relação aos fatores que julgam importantes para o crescimento na empresa	87
10	1Tabulação cruzada: Opinião quanto à estabilidade no emprego atualmente x Opinião sobre a necessidade do cargo	88
11	2Tabulação cruzada: Opinião sobre a estabilidade no emprego atualmente x Avaliação possibilidades outro emprego de mesmo nível fora da empresa	89
12	3Caracterização dos profissionais segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças que estão ocorrendo na empresa	95
13	4Caracterização dos gerentes intermediários segundo as três dimensões do comprometimento	98
14	Caracterização dos gerentes de linha segundo as três dimensões do comprometimento	98

15	Avaliação da relação entre as dimensões do comprometimento e a opinião dos gerentes sobre aspectos gerais do trabalho	101
16	Avaliação da relação entre o comprometimento e a opinião sobre os reflexos das mudanças organizacionais	104
17	Avaliação da influência do fato de ter tido outra alternativa de trabalho sobre o comprometimento	105
18	Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho	137
19	Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho	140
20	Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais	143
21	Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais	146

RESUMO

A presente pesquisa procurou fazer uma análise sobre a situação de trabalho e o Comprometimento Organizacional de gerentes em nível intermediário e de linha, que atuam em uma empresa privatizada do setor de telecomunicações, concessionária na exploração do serviço de telefonia móvel. Com a entrada desse serviço no mercado e a partir dos processos de cisão e privatização postulados pelo Governo, observou-se um grande interesse da empresa em constituir um negócio autônomo, buscando condições e vantagens para se posicionar num mercado de livre concorrência. Tal fenômeno foi determinante para que ela já fosse concebida na perspectiva de uma empresa privada, com uma estrutura de grande porte, tornando-se uma das mais importantes do setor num curto espaço de tempo. Além de toda complexidade inerente a esse momento, a nova estrutura que foi se constituindo exigiu dos originários da empresa-mãe e dos gerentes que passaram a incorporar seus quadros, uma grande necessidade de aprendizagem e adoção de novos padrões de comportamento, por se tratar de um negócio ainda novo no cenário econômico. A pesquisa de campo envolveu 54 gerentes, sendo 26 de nível intermediário e 28 de linha, bem como quatro diretores que contribuíram na contextualização da empresa. O objetivo foi identificar de que maneira e quais aspectos relativos à situação de trabalho desses gerentes interferem em seus vínculos com a organização, aqui tratados na ótica do Comprometimento Organizacional. Para complementação dos dados, foram feitas entrevistas com gerentes de diferentes áreas de negócio da empresa, que possibilitaram verificar como percebem e vivenciam seu contexto de trabalho. Logo, esta pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva das características de uma amostra, que buscou estabelecer correlações entre as variáveis consideradas, por meio de estratégia qualitativa e quantitativa. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se um questionário, aliando questões diversas relativas ao que se convencionou chamar de situação de trabalho, e as variáveis de Comprometimento Organizacional do modelo de MEYER e ALLEN (1991, 1997), conforme validado por BANDEIRA et al. (1999). Assim, a partir do modelo de pesquisa adotado, buscou-se analisar quais os significados e interpretações que os próprios gerentes conferem à sua atual situação de trabalho e o quanto estão comprometidos, verificando-se que aspectos ligados à atividade gerencial num dado contexto podem exercer influência sobre diferentes dimensões do Comprometimento, o que pode ser trabalhado para a melhoria desses níveis, compreendidos como fatores importantes na estruturação de vínculos com a organização.

1 INTRODUÇÃO

Alterações importantes decorrentes de mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas se dão em dois planos básicos no mundo do trabalho: no perfil dos trabalhadores e nas estruturas ou modelos organizacionais, resultando em novas formas de interação entre os indivíduos, categorias ocupacionais e empresas.

Interagindo em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações são submetidas a mudanças imprevisíveis e descontínuas, que, por sua vez, exigem dos indivíduos novos padrões de comportamento que permitam acompanhar essas demandas. Assim seu trabalho deve ser orientado para resultados, que dependem cada vez mais do trabalho em equipe, da iniciativa e flexibilidade nas ações desses indivíduos.

Na última década, assistiu-se no país ao Programa Brasileiro de Privatização, em que atividades econômicas de controle estatal foram transferidas para a iniciativa privada. No caso do setor de telecomunicações, constituiu uma das áreas mais importantes desse programa, com vistas à aceleração do desenvolvimento econômico do país. Responsável por significativas transformações da economia moderna, trouxe elevados investimentos nacionais e estrangeiros, serviços de tecnologia da informação cada vez mais sofisticados e novas perspectivas profissionais para quem atua no setor.

Isso foi possível graças à cisão de empresas estatais de telefonia fixa e móvel, à privatização de todo o sistema brasileiro de telecomunicações e à constituição de um mercado livre com a entrada da concorrência, principalmente estrangeira. Foi necessário então romper com um modelo estatal engessado, permitindo que as operadoras se preparassem para atrair investidores em um mercado concorrencial, em que novos negócios são viabilizados graças ao incremento de capital e tecnologia.

Logo, para atender as novas políticas do governo, importantes alterações ocorreram nesse processo de concepção de novos negócios, como o serviço de telefonia móvel celular, quando as operadoras se estruturaram para ganhar vida própria rapidamente e competir com vantagens em um mercado aberto. Assim, flexibilizaram suas formas de gestão, alteraram estruturas e processos de trabalho e modernizaram redes oferecendo serviços de padrões internacionais.

Regidas pela concepção de uma empresa moderna, ágil, flexível, adaptável e competitiva, essas operadoras acabaram reduzindo níveis hierárquicos e substituindo profissionais considerados inadequados ou resistentes à nova estrutura, quando já nascem sob a lógica de retorno financeiro ao capital investido e foco no mercado, conforme previa o programa de desestatização do setor.

Logo, vale ressaltar que a ênfase para a contextualização desse trabalho não foi no processo de privatização da empresa em si, mas em seu processo de consolidação no mercado, quando inevitavelmente começa a responder a pressões e a novas demandas do ambiente. As mudanças então necessárias também se evidenciaram nos perfis profissionais, de diferentes níveis hierárquicos e ocupações, traduzidos na capacidade de adaptação, agilidade, competência, conhecimento profundo do negócio, flexibilidade e educação continuada.

De alguma forma, esses fatores podem influenciar a situação de trabalho dos gerentes na estrutura atual, sendo uma das categorias que mais recebem reflexos, dada sua importância na adoção de mudanças. Logo, é importante notar como esses indivíduos percebem seu contexto calcado nessa realidade, a partir da qual estabelecem novos comportamentos, o que traz expectativas, demandas e atitudes diferenciadas que afetam sua relação com o trabalho, aqui entendida na égide do comprometimento organizacional.

Outro fator que, também reforça a escolha da categoria gerencial para a realização desse estudo é que um dos elementos determinantes para os resultados de uma organização é o modelo de gestão desenvolvido e adotado sob a responsabilidade desses profissionais, podendo ser até mesmo um diferencial para a competitividade (MELO, 1999).

Por isso, diversos aspectos ligados à situação de trabalho dos gerentes da empresa pesquisada foram considerados relevantes para o principal objetivo deste estudo, que é verificar os possíveis reflexos sobre as dimensões e os níveis de comprometimento. Esses níveis estabelecem, em maior ou menor grau, as identificações e as referências tomadas pelos indivíduos nas suas relações com a organização. Questionam-se, assim, os fatores que podem determinar o comprometimento de gerentes no contexto apresentado. Sua identificação seria a chave para compreender até que ponto, de que maneira e as razões pelas quais esse indivíduo se diz comprometido, numa interface com a teoria já disponível sobre o tema.

A suposição básica deste estudo é que a forma como os gerentes interpretam e vivenciam sua situação de trabalho, considerando um cenário de instabilidade e desafios, interfere nos níveis de seu comprometimento, tomado como estado psicológico que caracteriza sua relação com a organização.

As considerações em torno dessas análises podem resultar em um importante passo para a proposição de melhorias na situação de trabalho dos gerentes, com efeitos sobre o seu desempenho profissional, o que poderá também trazer conseqüentes resultados ao desempenho da organização, levando-se em conta a importância dessa categoria, como já salientado, sobre os processos de mudança, contínuos na contemporaneidade.

Nesse sentido, o interesse em avaliar a situação de trabalho de profissionais ligados à gestão no contexto apresentado, atrelada à questão do Comprometimento Organizacional, é reforçado ao se pensar na importância e no significado do trabalho nessa virada de século, quando as organizações mais do que nunca precisam contar com trabalhadores comprometidos e parceiros dos seus projetos de mudança e inovação, visando garantir sua permanência num mercado de crescente competitividade.

Evidências empíricas sugerem a existência de associação positiva entre o *comprometimento* dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional (MEDEIROS e ENDERS, 1997), quando o primeiro elemento deve ser considerado na implementação de mudança nas organizações.

Assim, acredita-se que quaisquer políticas traçadas pela empresa na tentativa de conquistar o comprometimento dos seus empregados, inicialmente, deverão levar em conta a categoria gerencial, considerando o pressuposto de que os gerentes contarão com maior possibilidade de sucesso na promoção de mudanças organizacionais se eles mesmos se encontram, de alguma forma, comprometidos.

O objetivo geral deste estudo foi verificar inicialmente como se caracteriza a situação de trabalho dos gerentes de nível intermediário e de linha de uma empresa de telefonia, que tem alavancado contínuas mudanças para sua consolidação no mercado, desde o advento da cisão

e privatização. A partir desses dados, verificar os possíveis reflexos sobre as dimensões e níveis de comprometimento da categoria.

Do objetivo geral foram desdobradas as seguintes questões que nortearam a condução da pesquisa:

1. Como se caracteriza a situação de trabalho dos gerentes de nível intermediário e de linha de uma empresa de telefonia, concebida em contexto de cisão e privatização?
2. Considerando-se as características identificadas acima, como os gerentes se posicionam em relação à sua situação de trabalho no atual contexto organizacional?
3. Quais as dimensões e o grau de comprometimento organizacional dos gerentes intermediários e de linha?
4. Existem variáveis características da situação de trabalho dos gerentes, identificadas no contexto apresentado, que de alguma forma se correlacionam com as dimensões do comprometimento da categoria?

Quanto à relevância do estudo, este contribuiu no sentido de explorar uma categoria até então não privilegiada, especificamente, nos estudos de Comprometimento Organizacional. Identificou, ainda, o atual contexto das telecomunicações no Brasil, trazendo algumas perspectivas profissionais para os gerentes que atuam em um setor de destaque no cenário econômico, quando em pauta a questão da empregabilidade.

O estudo se estruturou por capítulos, trazendo, inicialmente, o referencial teórico tomado como suporte à construção do problema e questões de pesquisa. Os procedimentos metodológicos no capítulo seguinte visaram evidenciar os caminhos tomados no desenvolvimento do estudo, o que possibilitou o levantamento dos dados pretendidos para a consecução dos objetivos do trabalho.

Os capítulos 4 e 5 destinaram-se à análise dos resultados e às considerações finais, evidenciando as perspectivas encontradas na realização do estudo, o que permitiu tecer recomendações à área de recursos humanos a partir dos pontos críticos abordados, buscando melhorar a situação de trabalho e os níveis de comprometimento do seu corpo gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em função das questões colocadas e para delimitar o problema de pesquisa, o objetivo deste capítulo é rever inicialmente a importância do comprometimento dos trabalhadores para as organizações, buscando conhecer as diferentes bases sobre as quais podem ser estabelecidos vínculos entre o indivíduo e a organização empregadora. A seguir, fez-se uma breve revisão das interpretações atribuídas à função gerencial ao longo do tempo, considerando ainda seus principais desafios e tendências na atualidade, pontos importantes para discussão de seu contexto de trabalho.

Por fim, buscou-se identificar elementos componentes da situação de trabalho do gerente, tratados como dimensões sobre as quais elaboram suas estratégias para vivenciar os desafios e dilemas no trabalho, e a eles se adequar. Foram importantes insumos para analisar as implicações do contexto descrito sobre o comprometimento da categoria escolhida para esse estudo.

2.1 Revendo a questão do comprometimento no contexto das organizações

No início da década, LEVITT (1991) apontava dois grandes desafios para as organizações. O primeiro era a disponibilidade de tipos e quantidades necessários de trabalhadores com conhecimentos para executar o que deve ser feito e, o segundo, ser uma organização na qual eles prosperem e queiram permanecer.

Em relação aos trabalhadores, além do conhecimento, hoje são requisitados a desenvolver novas habilidades que permitam adaptação e inovação contínuas no contexto de trabalho. Assim, o momento atual traz pressões conflitantes sobre as pessoas, quando as organizações passam a depender de forma mais nítida de seu envolvimento e comprometimento com o êxito dos seus objetivos, ao mesmo tempo em que requer delas flexibilidade e capacidade de mutação.

Nesse sentido, BASTOS (1994) evidencia um contexto em que decresce o grau de lealdade às organizações, pois as pessoas mudam de emprego e de ocupações com mais frequência. Isso

porque os empregos tornam-se mais instáveis, como consequência das medidas de ajuste ao contexto de instabilidade e, ao mesmo tempo, surgem novos valores culturais, reposicionando a importância do trabalho na vida dos indivíduos, que buscam condições para equilibrar trabalho, lazer e família.

É importante observar também que os indivíduos manifestam certas reações em seu trabalho influenciados pela perspectiva criada ao lidar com mudanças, quer de natureza tecnológica, estrutural ou administrativa, por implicar alguma alteração de seus hábitos, atividades ou ações.

É nesse contexto que as organizações exigem desses trabalhadores motivação, envolvimento, comprometimento e idealismo em relação a elementos do trabalho. Por outro lado, deverão oferecer condições para que haja experiências positivas, pois mudanças acontecem tanto nas pessoas como através delas. Faz-se necessário pensar se elas podem responder de forma favorável às novas demandas do trabalho, adotando novos comportamentos, sendo esse um fator importante na efetivação de mudanças.

Assim, o estudo de comprometimento ganha especial atenção na atualidade, quando as organizações demandam novas capacidades e habilidades de seu pessoal, sendo importante perceber e evidenciar como se processa a participação dos membros, ou seja, como eles se vêem na organização onde se inserem, e em que medida, como e por que se comprometem.

Porém, um dilema sobre o comprometimento nesse contexto é colocado por motta (1998:21), ao caracterizar o conjunto de transformações por que passa o mundo do trabalho:

“Antes exigia-se consentimento e lealdade e oferecia-se progresso através da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantias, lealdade e dedicação só à tarefa, e não à empresa. (...) Restringem-se a lealdade e a possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer. (...) Sem perspectivas dentro da mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo...”.

A partir desse argumento, é possível pensar que o vínculo com a organização empregadora tende a enfraquecer, uma vez que diminui a expectativa de desenvolvimento profissional em um único emprego. Isso porque há uma tendência de oferta de trabalho constante para alguns setores econômicos, caracterizada por projetos temporários em detrimento do emprego formal, em que novas e mais promissoras atividades ainda serão descobertas, mediante transformações de mercado e tecnologia. Assim, a absorção de pessoas pelas organizações se daria em função de atividades sobre as quais pudessem agregar valor, havendo um movimento mais dinâmico no mercado de trabalho.

Outro aspecto a ser observado é a mudança de foco do trabalho para outras esferas da vida, reduzindo o grau de pertencimento à organização, na medida em que o indivíduo se torna mais autônomo e responsável direto por seu sucesso pessoal e profissional, o que implica buscar o auto-desenvolvimento continuamente (MOTTA, 1998).

2.1.1 Origens e considerações sobre o construto

Dentre os modelos que buscam explicar as relações entre o contexto de trabalho e o comportamento do trabalhador, há aqueles que reservam importante papel aos processos cognitivos mediadores dessas relações. Tais processos referem-se ao reconhecimento de que a natureza do ambiente ao qual o indivíduo responde é, ao menos parcialmente, construída por ele mesmo (BASTOS, 1994).

Pensando a questão da identificação do indivíduo com a organização na instância psicológica, GASPAR e MELLO (1996:136) retomam Pagés¹², que apresenta os elementos essenciais da gênese social das estruturas inconscientes, que facilitam os processos de projeção provocados pela organização, quando,

“... na sua realidade econômica e política, propõe aos indivíduos uma imagem de força e poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (lucro e expansão), constituem uma imagem agressiva de onipotência (...), que favorece à projeção de sonhos individuais de

¹² Ver: PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.

onipotência, ao mesmo tempo que mantêm a angústia que os alimenta”.

Portanto, se a imagem da organização for positiva aos indivíduos, isso pode favorecer sua projeção em termos das intenções que estabelecem frente a essa realidade, a partir do que regulam seus esforços, buscando equilibrar as trocas com a organização.

Os construtos que visam explicar determinantes do comportamento organizacional devem dar conta dos significados que o indivíduo atribui ao contexto do trabalho, bem como sua forma de processar psicologicamente os fatos a eles relacionados. Seria uma sistematização de aspectos da história do indivíduo que condicionam as suas percepções desse contexto.

Daí surgiram as teorias motivacionais, construtos específicos de natureza cognitiva ou afetiva, de satisfação e comprometimento no trabalho, parecendo ser essa última uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuações, conforme já discutido por BASTOS (1993).

Denominada comprometimento organizacional, essa medida trata de questões relacionadas aos níveis de identificação e envolvimento dos indivíduos em suas relações com a organização, que podem ser afetados, dentre outros, por fatores como a existência de novas oportunidades profissionais, características pessoais do indivíduo e a forma como o trabalho se encontra configurado.

Quanto a esses diferentes fatores, ao rever a literatura sobre comprometimento OLIVEIRA et al. (1999) indicam a falta de ênfase na questão das relações entre os diversos comprometimentos que o trabalhador pode experimentar, bem como a forma como se articulam na determinação do seu comportamento no trabalho.

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho começa a se destacar entre os anos setenta e oitenta, quando se apresentou o clássico e consolidado trabalho de MOWDAY et al. (1982), que versou sobre os antecedentes do comprometimento, utilizando dados quantitativos e a aplicação de análises estatísticas sofisticadas.

No desenvolvimento de linhas de pesquisa sobre o construto de comprometimento, algumas

dificuldades emergem em função dos diversos focos¹³ que podem ser tomados para o estudo, que seriam facetas constituintes do comprometimento global, e as bases de análise como mecanismos ou processos geradores que explicam a natureza do vínculo a partir de determinado foco. O que explica isso são as diferentes formas que o conceito pode assumir, pois não há consenso quanto à natureza ou aos motivos que geram o comprometimento.

Mas, apesar das várias conotações atribuídas ao termo, OLIVEIRA et al. (1999) ressaltam um elemento comum nos estudos, que é a visão do comprometimento do indivíduo no sentido de um apego a uma organização de trabalho.

Para respaldar essa discussão, há que se resgatar algumas formas como é caracterizado o comprometimento no trabalho. De acordo com ANTUNES e PINHEIRO (1999) há diversos conceitos utilizados para definir *comprometimento* do quadro funcional. Apontam que três, todavia, são consensualizados na literatura:

1. Estar identificado com os objetivos, metas e valores organizacionais.
2. Ser prestativo, engajado e disposto a exercer esforços a favor da empresa.
3. Desejar permanecer (indícios de lealdade e orgulho) como membro da organização.

Haveria então um comprometimento recíproco em que a organização atuaria sobre as necessidades dos indivíduos (internas e externas ao ambiente de trabalho), procurando, na medida do possível, satisfazê-las para envolver e poder contar com o seu *comprometimento*.

No elenco dessas necessidades estão tanto as de ordem física e material, quanto as relativas à participação emocional, intelectual e criativa no processo de trabalho. É esse segundo elenco o responsável por um acentuado sentimento de pertencimento e responsabilidade perante o grupo de trabalho e a empresa.

Contudo, ANTUNES e PINHEIRO (1999) ressaltam que para além das práticas efetivas, há ainda as percepções dos indivíduos no que tange ao interesse manifesto pela empresa pelo seu

¹³ Seriam diferentes formas de justificar o estado de comprometimento para um mesmo indivíduo, verificando como estrutura e equaciona suas relações com diferentes focos do trabalho, como, por exemplo, a organização, a carreira e o sindicato.

desenvolvimento profissional, psicossocial e financeiro, sendo uma das mais poderosas ferramentas para conquistar maior *envolvimento* e *comprometimento* das pessoas na organização.

Para MOWDAY et al. (1982), o conceito de comprometimento carrega a conotação de pertencimento a um grupo com o fim de se identificar com seus objetivos e valores, podendo ser definido como engajamento, um esforço em função da empresa, quando o indivíduo se percebe responsável por ela.

Por essa perspectiva, o comprometimento organizacional é algo além de uma mera lealdade passiva, estabelecendo, na verdade, uma relação ativa com a organização, em que os indivíduos estão dispostos a dar o melhor deles próprios no sentido de contribuir para o bem-estar desta (OLIVEIRA et al., 1999).

Numa revisão de pesquisas MEYER e ALLEN (1997) demonstram vínculos entre as práticas de gestão e o comprometimento, mas salientam que as mesmas práticas organizacionais podem produzir efeitos diferentes sobre o comprometimento, dependendo de como são percebidas pelos indivíduos. O que acontece é que, apesar dos esforços destinados a gerar uma forma determinada de comprometimento, isso vai depender das identificações tomadas pelos indivíduos, o que tem trazido limitações na abordagem do comprometimento, conforme observado pelos autores.

No Brasil, os estudos de comprometimento organizacional inserem-se basicamente na perspectiva afetiva, que procura explicar a natureza atitudinal do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização à qual se vincula e, ainda, ao envolvimento com os papéis próprios da sua função.

Os trabalhos pioneiros foram realizados a partir da adaptação do instrumento proposto por Mowday et al., que observam a importância de se considerar o comprometimento com base não só nas crenças e opiniões dos indivíduos, mas também nas suas ações (MORAES et al., 1998, OLIVEIRA et al., 1999).

2.1.2 Os diferentes enfoques de comprometimento

Há distintas abordagens do construto que implicam diferenciadas conceituações e propostas de mensuração acerca do comprometimento. Isso indica que não existe unicidade no tratamento das variáveis organizacionais utilizadas para levantamento dos níveis de comprometimento, havendo cinco enfoques de pesquisa utilizados nesse campo de estudos, que são:

1. Enfoque Afetivo

Apontado como abordagem dominante em pesquisas, trata da natureza afetiva da identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização, numa perspectiva atitudinal. Seria um facilitador na consecução desses objetivos, a partir de uma relação ativa e o desejo de manutenção como membro organizacional. As raízes desse enfoque se encontram nos trabalhos de Etzioni sobre envolvimento moral, sendo a concepção de Mowday (in MORAES et al., 1998) predominante na maioria dos estudos realizados.

2. Enfoque Instrumental

Outra forma de explicar o comprometimento é vê-lo como função das recompensas e custos que se originam da relação com a organização enquanto membro, num sistema de trocas. Falta, nessa abordagem, especificar antecedentes que possam determinar tal estado de comprometimento. Essa tradição de pesquisa tem se vinculado a teorias organizacionais, resgatando autores como Barnard, March e Simon.

3. Enfoque Sociológico

Para Halaby (in MORAES et al., 1998), o conceito de comprometimento está ligado às relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do trabalhador. Assim, seu apego se daria a partir da percepção de legitimidade do papel regimental do primeiro, ou seja, além dos papéis já orientados de subordinados, estabelecem códigos normativos que definem o modo moralmente correto de dominação (autoridade no trabalho).

4. Enfoque Normativo

Esse enfoque procura estabelecer um cruzamento entre a estrutura das atitudes com seu poder preditivo quanto ao comportamento. Surge aí o conceito de cultura, como valores partilhados que geram pressões normativas (internalizadas) sobre os membros, associadas ao sistema de recompensas (motivação instrumental).

5. Enfoque Comportamental

Influenciado pela Psicologia Social, esse enfoque insere o comprometimento nas teorias de atribuição, em que o trabalhador torna consistentes seus comportamentos e atitudes, sendo auto-responsável por seus atos. Segundo MORAES et al. (1997), o comprometimento é caracterizado por um construto observável de comportamentos realizados e reforçados pelo próprio indivíduo, superando as expectativas normatizadas pela organização.

Esses enfoques apontam tipos diversos de comprometimento que trazem contribuições à consideração do tema, ficando clara a existência de algum tipo de vínculo do indivíduo com a organização, cujo pressuposto mais considerado em pesquisas é que altos níveis de comprometimento geram resultados positivos para a organização.

Em seu trabalho ZEHURI (1997) aponta pesquisas na área que indicam ainda a existência de variáveis determinantes do comprometimento, sendo os *antecedentes* ou preditores que influiriam no estabelecimento de vínculo com a organização, a partir de valores, crenças e objetivos individuais, o que difere em muito de organização para organização.

Outra forma de se fazer uma leitura do comprometimento é estabelecendo sua relação com o índice de rotatividade, absenteísmo e desempenho. São os chamados *conseqüentes* do comprometimento, conforme perspectiva adotada na pesquisa de ZEHURI (1997).

Os estudos sobre o comprometimento assumiram nos anos 90 uma trajetória tipicamente multidisciplinar, utilizando-se das diferentes correntes teóricas e escolas do pensamento administrativo que vêm procurando compreender – com intensidades, denominações e motivos variados – os vínculos e os tipos de envolvimento que nascem das interações entre os trabalhadores e as organizações das quais fazem parte.

É importante observar que as organizações e os cargos vão diferenciar-se na totalidade do

envolvimento que solicitam dos indivíduos, e eles próprios diferem na dimensão de envolvimento que julgam aceitável. Quando se considera a organização como um dos focos para explicar esse envolvimento, os indivíduos podem estabelecer vínculos pelo desejo de permanência, orgulho por pertencer e identificação com seus objetivos e valores.

O comprometimento pode ser tomado, então, como uma disposição, estado caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, como lealdade em relação a algo, ao qual se associam intenções comportamentais específicas (BASTOS, 1994).

2.1.3 As bases do comprometimento e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen

Dentre as diferentes definições de comprometimento, o que se estabelece em comum, como já salientado, é o fato de ser esse um estado psicológico que caracteriza o vínculo do indivíduo com um determinado foco do contexto de trabalho (como a organização ou o sindicato, por exemplo), a depender das identificações com ele estabelecidas.

As várias definições vêm das diferentes naturezas que justificam esses vínculos e, a partir dessa constatação, MEYER e ALLEN (1991) procuraram expandir a abordagem do comprometimento. Assim, preconizaram um modelo que visa esclarecer os vínculos desenvolvidos em relação à organização, podendo o comprometimento ser caracterizado sob três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

Para esses autores essas dimensões são consideradas componentes e não tipos de comprometimento tomados isoladamente, quando todas elas podem ter um peso mais ou menos importante no vínculo global do indivíduo com a organização. Ou seja, essas dimensões podem ter ou não importância relativa no entendimento das razões que levam o indivíduo a manifestar certo comprometimento.

Assim, configuram-se o comprometimento afetivo, entendido como apego, em que o indivíduo permanece na organização porque assim o quer; o normativo, para aquele que sente que deve permanecer, no sentido de uma obrigação e o instrumental, quando o indivíduo sente que precisa continuar na organização, devido aos custos associados a deixá-la (MEYER e ALLEN, 1991).

Esse modelo encerra, juntamente com a questão dos *múltiplos focos*, uma das grandes questões atuais que integram os mais importantes vetores de desenvolvimento da pesquisa de comprometimento organizacional, constituindo-se nas bases ou componentes tratados no modelo (BASTOS e COSTA, 2000).

Busca-se então identificar novos e relevantes segmentos e analisar suas relações com o comprometimento, como sugerido por REICHERS *apud* BASTOS (1994:82), quando fala da necessidade de avanço nas pesquisas, sugerindo decompor o construto de comprometimento e compreender os fatores que o integram.

Por isso BASTOS e COSTA (2000) salientam que atualmente o modelo de Meyer e Allen destaca-se nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional, em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto. Talvez sejam reflexos das mudanças em curso no mundo do trabalho, que incorporam novas variáveis de análise, fazendo-se necessário justificar e compreender adequadamente as formas ou significados que o comprometimento pode assumir, bem como os motivos que o configuram.

Existe uma anuência entre esses autores de que, tanto o impacto da abordagem cognitiva, voltada ao plano individual, quanto a necessidade de se analisar o comprometimento em contextos organizacionais de mudança acelerada, devem conduzir ao desafio de uma renovação das estratégias que vêm sendo utilizadas para o estudo do construto. Daí a necessidade de adotar novas estratégias de pesquisa, indo além do modelo dominante de estudos quantitativos, em que o objetivo é apreender o fenômeno em suas diferentes dimensões e possibilidades de análise, buscando articulações entre os dois planos apontados.

Por isso, optou-se nesse estudo por adotar o modelo de Meyer e Allen, partindo-se do princípio de que o comprometimento para com a organização pode ser explicado sob diferentes naturezas, como prescreve o modelo. E é a partir dessa identificação que se torna possível compreender mais adequadamente os motivos que levam o indivíduo a ter um determinado grau de comprometimento em dado contexto.

2.2 Função gerencial: aspectos e perspectivas

Alvo de estudos sistemáticos desde a Teoria Clássica da Administração, a função gerencial vem demonstrando sua importância, características e problemáticas próprias, em seus diferentes níveis de responsabilidade na estrutura organizacional.

Para delimitar o tema e atender aos objetivos deste estudo, a função gerencial será tratada, em essência, sob aspectos que realmente descrevem o trabalho do gerente, à luz das novas demandas e contexto organizacional a que são submetidos esses profissionais.

Idéias mais sistematizadas sobre o trabalho gerencial surgem na escola clássica da administração através de Fayol, que ao tratar do processo administrativo definiu o papel dos gerentes em termos das funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Seu trabalho consistiria em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, que necessitariam receber ordens para desempenhar tarefas, havendo intenso exercício do controle por parte dos gerentes.

O trabalho do gerente é visto posteriormente por BARNARD (1971) à luz da cooperação nas organizações, em que o executivo é o principal responsável por obtê-la, privilegiando a comunicação na administração das pessoas e a formulação de objetivos comuns. Para ele as funções do executivo se caracterizam por três responsabilidades principais: trabalhar o sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para alcançar uma organização formal eficaz; oferecer incentivos eficazes na manutenção de um sistema de recursos humanos, permitindo o alcance de objetivos individuais, bem como doutrinar os funcionários para consenso nas decisões finais da organização, unindo esforços em torno de um mesmo objetivo.

Apesar de seus diferentes enfoques, essas abordagens clássicas delimitaram a função gerencial em termos de funções específicas do processo administrativo, passando em grande parte pela tentativa de controle de processos e subordinados. Ultrapassando esses limites, MINTZBERG¹⁴

¹⁴ O autor realizou seus estudos através da técnica da observação direta e registro sistemático das atividades diárias de um pequeno grupo de altos executivos (pessoa encarregada da organização

(1975) quebra alguns mitos referentes ao trabalho do gerente, ao mostrar que ele tem responsabilidades que vão além do desempenho das funções preconizadas por Fayol, que, na verdade, remetem mais a objetivos vagos no exercício do cargo, que atividades efetivamente desenvolvidas.

Para esse autor, o caminho para se compreender a essência da função gerencial é descobrir o modo como os executivos empregam seu tempo no trabalho. Observando então as reais atividades dos gerentes, ele sintetiza suas análises e propõe uma classificação em dez papéis gerenciais, que refletem o conteúdo essencial do seu trabalho, organizados e agrupados em torno de três eixos básicos, sendo os papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Parecem ser uma referência mais real do que a abordagem clássica sobre o trabalho que os gerentes desenvolvem no cotidiano organizacional.

Os papéis interpessoais, relativos às relações estabelecidas na organização interna e externamente devido à autoridade formal, se desenvolvem inicialmente ligados à imagem do chefe. Aqui o gerente é ao mesmo tempo símbolo e representante da organização, devendo cumprir algumas obrigações de natureza cerimonial. Passam também pelo exercício da liderança, quando o gerente influencia e absorve responsabilidades pelo trabalho de todos os seus subordinados e pelo papel de contato, através das relações que mantém fora de sua cadeia vertical de comando. Por esses papéis, os gerentes podem ser considerados como os indivíduos que mais conhecem sobre sua unidade de trabalho, ao lidar com uma grande gama de informações, a partir dos contatos que conseguem estabelecer.

Daí se originam os papéis ligados à informação, levando o gerente a atuar como monitor através da rede de contatos pessoais e da constante busca de informações para compreensão do que se passa em sua organização e meio ambiente. De posse dessas informações, ele desempenha dois diferentes papéis, sendo disseminador quando repassa informações privilegiadas diretamente aos subordinados, ou porta-voz, quando o faz a pessoas não pertencentes à sua unidade, mas que, de certa forma, exercem controle sobre ela.

ou de uma ou mais de suas subunidades) de diferentes tipos de organizações.

Como toda informação processada e utilizada na organização visa atender a um fim maior, que é a tomada de decisão, aqui o gerente desenvolve outros quatro papéis. Como empreendedor, o próprio gerente busca a melhoria de sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente, lidando simultaneamente com uma série de pequenas decisões e ações.

Como manipulador de distúrbios, ao contrário, as pressões fazem com que o gerente vivencie mudanças fora de seu controle. No papel de alocador de recursos, ele atua como ponto de contato nas decisões, assegurando que sejam articuladas. Para tanto, deverá assumir o papel de navegador, utilizando sua autoridade para comprometer recursos e a posse de informações do centro nervoso da organização para garantir importantes negociações.

Esse autor ainda constata que os executivos estão mais orientados para a ação que para reflexões, diante da necessidade de respostas imediatas às pressões de seu trabalho. Também se ocupam, sim, com exceções e deveres de rotina. Com relação a informações gerenciais, verifica que preferem obtê-las na mídia verbal do que através de um sistema formal, utilizadas como fonte de identificação de problemas e oportunidades, e como base para construção de um modelo pessoal sobre a realidade que cerceia a organização.

Apesar de algumas críticas feitas ao aspecto metodológico do trabalho de Mintzberg, ele abre portas para uma análise mais realística sobre a atividade gerencial, pois, na verdade, o que importa é como o próprio gerente percebe seu trabalho, e é a partir dessa compreensão que ele avalia os esforços aplicados sobre o mesmo, buscando novas formas de responder às pressões e dilemas a que é submetido em sua função.

Percebe-se em linhas gerais, nos estudos sobre a função gerencial, que a natureza dessa atividade vai depender dos cargos em si, que diferem tanto por sua natureza intrínseca (nível hierárquico, especialidade funcional, tamanho e estrutura da empresa) quanto por fatores externos, como conjuntura econômica. Outro fator condicionante é o fato de que o próprio indivíduo faz escolhas pessoais sobre como fazer o seu trabalho, através da ênfase em certas habilidades e tarefas, características de personalidade e valores pessoais, lidando com os limites impostos pelas exigências e restrições da organização (MAXIMIANO, 2000).

Por isso, as mudanças transcorridas nos modelos de gestão organizacional ao longo do tempo

também indicam caminhos alternativos para se compreender a natureza da função gerencial, o que torna difícil considerar o tema sob um único prisma. Como observado por MELO (1999), independentemente do corte que se faça, não é possível alcançar consenso nas considerações teóricas sobre a função do gerente.

Em outro trabalho a mesma autora (MELO, 2000) levanta diferentes dimensões pelas quais é possível analisar a função gerencial, a partir do mapeamento de publicações e pesquisas sobre gerentes, que têm se utilizado de interfaces como o trabalho, a organização, a trajetória profissional, o espaço extra-trabalho, as inovações organizacionais e tecnológicas, entre outras.

O trabalho do gerente pode ser considerado atípico, pois não se parece com nenhuma outra função ou profissão, tornando complexo o ato de descrevê-lo (MOTTA, 1997). Assim, sua definição enquanto função permanece ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e descontínua, havendo uma ampla gama de possibilidades para tal.

Sem dúvida, as funções clássicas da administração não devem balizar, isoladamente, o plano de discussão sobre o que fazem os gerentes, pois indicam apenas objetivos fixados que muitas vezes não conseguem ser cumpridos (MINTZBERG, 1975). Hoje, suas principais funções se desenvolvem num contexto em rápida e constante mudança, que requer dos gerentes uma grande abertura para novos comportamentos.

Por isso, é necessário compreender alguns aspectos relativos à natureza da função, como a importância maior do gerente e os desafios enfrentados na atualidade. Ainda conseqüências individuais que daí se originam, em face de novas posturas e habilidades, quando a importância do seu trabalho para as organizações é revista e redimensionada.

2.2.1 Contexto e importância da atividade gerencial na atualidade

Difícil dizer sobre a finalidade maior do gerente, mas é possível mapear aspectos do seu trabalho em que desempenha importância fundamental, como no gerenciamento das pessoas, no gerenciamento da informação e tomada de decisão e nas redes de relacionamento por ele estabelecidas (ROBBINS, 1999).

O gerenciamento de pessoas pode ser considerado à luz da liderança, que é um processo interativo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos em comum, uma vez que a liderança constitui essencialmente uma forma de interação pessoal e, como tal, pode ser vista como uma função gerencial (MOTTA, 1997).

Daí a importância apontada por HATAKEYAMA (1995) da função de mobilização das pessoas dentro da rede de relacionamentos do gerente, o que envolve, para além dos funcionários, colegas, superiores e pessoas externas à organização, devendo assim identificar os problemas a serem resolvidos e buscar suas soluções.

Para obter consenso e credibilidade em torno de ações propostas, a habilidade de expressar suas idéias e crenças e de ganhar a colaboração dos outros é indispensável a qualquer gerente. Isso faz considerar a possibilidade de que seu próprio comprometimento possa contribuir para a conquista da lealdade dos subordinados em torno de objetivos organizacionais.

O trabalho dos gerentes, visto sob os aspectos ocupacional e humano na concepção de HATAKEYAMA (1995), subdivide-se em uma matriz de quatro funções. As duas primeiras estão centradas no aspecto ocupacional, quando haveria o gerenciamento da rotina e a sua reforma no sentido de mudar as características do trabalho, da cultura local, das pessoas, alterando concepções e métodos.

No aspecto humano, também são atribuídas duas funções: o gerenciamento que mantenha uma relação saudável entre as pessoas; e outro que, ao mesmo tempo, busque mudanças em seu comportamento, sendo importante observar que nem sempre é fácil identificar quantitativamente os seus efeitos na organização, e muitas vezes o resultado do esforço empenhado tarda em aparecer.

Um dos aspectos mais significativos do trabalho gerencial é a função ligada à tomada de decisão. Tendo em vista a incapacidade humana de absorver e controlar variáveis complexas, SIMON (1965) trouxe uma importante contribuição sobre a prática do processo decisório nas organizações, pensando a ação gerencial a partir do conceito de racionalidade limitada, fazendo com que as decisões tomadas sejam apenas satisfatórias, em lugar de maximizadas.

Contudo, quando se trata de decisões não programadas, o autor argumenta que estas requerem dos gerentes a capacidade de julgamento, intuição e criatividade, habilidades que permitem tratar a complexidade envolvida sem a simplificação característica das decisões satisfatórias.

O que acontece é que os dirigentes podem até compreender bem os objetivos de sua organização e julgar-se preparados para alcançá-los. Todavia, se no desencadeamento do processo decisório surgem fatores não-controláveis, isso pode resultar em um comportamento administrativo diverso do desejado. Entre esses fatores estão, por exemplo, atitudes individuais, valores e experiência administrativa, apresentados por MOTTA (1997) como variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo, independentemente da decisão em questão.

Em função de limitações humanas e organizacionais, o critério de informalidade continua sendo muito utilizado pelo gerente, em detrimento de técnicas científicas, devido às pressões do dia-a-dia que caracterizam seu trabalho pelos critérios de brevidade, fragmentação e comunicação verbal (MAXIMIANO, 2000).

O gerente participa continuamente de uma série de negociações através das redes com as quais se relaciona. Inicialmente, essas redes visam a obtenção de informações fora da cadeia vertical de comando, utilizando-se um sistema informal, mas eficiente, fazendo do gerente uma fonte de referência em sua unidade, por deter uma ampla gama de informações privilegiadas (MINTZBERG, 1975).

Para a compreensão do seu contexto, além da identificação de papéis e funções básicas, há que se considerar ainda novas possibilidades de ação e interpretação para o trabalho do gerente, frente às profundas mudanças por que passam as organizações. Essas vêm exigindo referenciais e posturas gerenciais que, se não excluem totalmente aquelas preconizadas pela visão clássica, acrescentam outras que se presumem essenciais e precisam ser identificadas para o eficaz trabalho do gerente (GASPAR e MELO, 1996).

2.2.2 O gerente e seus desafios: implicações e conseqüências pessoais

As transformações contemporâneas decorrem de um contexto de economia cada vez mais globalizada, competitiva e instável, e nele são modeladas, incluindo-se a renovação tecnológica mais acelerada, em que as organizações precisam buscar ou desenvolver novos perfis profissionais para um quadro funcional caracterizado por ser enxuto e ágil, pronto a responder às constantes demandas do ambiente.

Quando se fala na adoção de novas práticas e posturas impostas para a atuação do gerente, pode-se pontuar que a função gerencial vem sofrendo grandes questionamentos pelos paradoxos e dúvidas trazidos pelas propostas de rupturas ao estabelecido. Para sua sobrevivência, é inevitável e imperativo que os gerentes consigam mudar, esquecendo o mundo e as organizações nas quais foram educados (MOTTA, 1998).

Segundo MELO (1996), a partir de meados de 1980, se mesclam novos modelos de ruptura com formas tradicionais, com manutenção de práticas até regressivas em relação ao contexto histórico, sendo esse um dos fatores que justificam a grande ambigüidade vivenciada pelos gerentes.

Rupturas implicam mudança no contexto e estrutura do trabalho, que podem levar, entre outras, à renovação de um contrato psicológico entre indivíduo e empresa, visando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição, uma vez que são remodeladas as exigências e demandas de ambas as partes.

De acordo com VERGARA (1999), ao se admitir a necessidade de adaptação organizacional face às mudanças no ambiente de negócios, é importante reconhecer paralelamente a necessidade de novas qualificações profissionais. Não dá para prescindir de características pessoais que acompanhem as novas características que a organização pretende adotar.

Segundo SILVA (1997), o enquadramento aos novos perfis passa a ser uma das grandes preocupações dos gerentes, um dos fatores mais relevantes na determinação da sua posição e na permanência, ou não, nos quadros gerenciais da empresa. O autor verificou que uma das estratégias adotadas pela organização por ele pesquisada foi a mudança e a busca de se colocar em prática um *novo* conceito de gerência, implícito nas novas tecnologias gerenciais adotadas.

As novas exigências da clientela, a conscientização dos membros organizacionais, a inovação tecnológica, a transformação das condições econômicas e financeiras internacionais e a profunda e súbita mudança na relação de competição vão demandar do gerente uma capacidade de adaptação talvez maior que a de quaisquer outras categorias profissionais.

Revendo a literatura, MELO (1999) agrupa os desafios relacionados aos gerentes em seis grandes temas. O primeiro se refere à mudança ou adaptação, quando ele deve compreender, enfrentar e aproveitar as oportunidades daí decorrentes. Segue apontando o conhecimento técnico, a experiência internacional e os desafios relacionados à equipe como motivação e divisão do poder, habilidades no trato com as pessoas e, ainda, mudanças no seu próprio modo de ser e agir.

Cerceados por desafios de diversas naturezas, espera-se dos gerentes o exercício de múltiplas funções, exigindo habilidades tanto de natureza comportamental quanto técnica, que têm como suporte seus valores e atitudes. Por isso é necessário o autoconhecimento, para que possam reconhecer suas possibilidades atuais de enfrentar os desafios e o que é necessário fazer para superá-los.

Isso implica outro importante desafio, que é a capacidade de aprender. Conforme RHINESMITH *apud* VERGARA (1999), uma alternativa é desenvolver nos gerentes uma mentalidade global. Devido a essa orientação, a mudança de direção e conduta é tomada como sinônimo de oportunidades, fazendo o gerente repensar seus limites de atuação frente a surpresas e ambigüidades.

Mas se faz necessário associar características pessoais que favoreçam esse comportamento, como o conhecimento do negócio, o pensamento abstrato, a flexibilidade e sensibilidade para lidar com diferenças, a capacidade de julgamento frente a situações incertas e a constante reflexão, mantendo uma perspectiva adequada ao aprendizado contínuo.

A competência fecha o ciclo nesse processo, quando a mentalidade é transformada em comportamento efetivo através das características pessoais desenvolvidas. Portanto, não basta ao gerente perceber corretamente o ambiente, ele precisa dispor de características e habilidades que lhe permitam formular e aplicar respostas condizentes com a realidade

vivenciada.

Essa realidade deve ser tomada na perspectiva da mudança contínua, pois o gerente só conseguirá acompanhar seus desafios se demonstrar iniciativa, comprometimento com a empresa, engajamento na realização da visão, missão, objetivos e metas, demonstrando atitude sinérgica, visando adaptação a condições variadas e imprevisíveis, características dos processos de mudança (VERGARA, 1999).

Cada vez mais os dirigentes são exigidos por uma grande capacidade de negociação de interesses e demandas múltiplas, bem como de integração de fatores organizacionais ambíguos e diversos, o que para MOTTA (1997) só é possível através do aprendizado que abra caminhos a novos valores e alternativas, em que o gerente é cada vez menos um planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas, conforme as abordagens mais clássicas sobre a função gerencial.

Sob sua responsabilidade encontram-se soluções baseadas em informações incompletas, coletadas em meio a um processo gerencial fragmentado e descontínuo. Por isso, ele deve aprender a lidar com informações ambíguas, imprecisas e pouco analisadas, para melhor enfrentar riscos e incertezas do ambiente organizacional, adquirindo também a capacidade de adaptação e antecipação ao não-rotineiro.

Como um agente de mudança, o gerente deve desenvolver continuamente habilidades interpessoais, a fim de conquistar maior eficiência, lealdade e satisfação de seus subordinados no trabalho. Talvez esse seja o maior desafio do gerente: atuar como facilitador na adoção de novas tecnologias e formas de trabalho, ao mesmo tempo em que é um receptor dos impactos e efeitos dessas novas práticas organizacionais.

Em função disso, torna-se importante pensar como os gerentes vivenciam esses aspectos contraditórios da sua função, quando acaba reproduzindo no contexto de trabalho as próprias condições muitas vezes adversas sob as quais desenvolve sua atividade.

2.2.3 Gerenciando a própria situação de trabalho

O que se está considerando como situação de trabalho do gerente visa aglomerar aspectos comuns à função, que de alguma forma possam descrever e abordar essa atividade no contexto atual, sabido o quanto é difícil defini-la. Para tanto foram levantadas algumas características inerentes à função e mudanças aí refletidas, como balizadores para o conteúdo e o desenvolvimento dessa atividade.

Mas também há que se considerar as implicações para os indivíduos, a fim de perceber como se adequam e vivenciam mudanças cada vez mais desafiadoras. São novas ou maior grau de exigências que requerem dos gerentes certa dose de sacrifício e dedicação, que, aliados a um sentimento de insegurança frente ao contexto de mudança, geram neles medo e angústia, pois percebem que estão se doando e temem, ao mesmo tempo, fracassar e perder o espaço e o reconhecimento da organização (GASPAR e MELO, 1996).

Assim, os gerentes vivenciam situações de grande ambigüidade, pois precisam se adaptar rapidamente às novas demandas que se interpõem ao seu trabalho, mas, ao mesmo tempo, se sentem inseguros por desconhecer os resultados de suas ações, muitas vezes despreparados para adotar as novas atribuições e posturas requeridas.

Como verificado por SILVA (1997:98), os gerentes reclamam sua situação de ambigüidade, quando pressionados por produtividade e qualidade de tal forma que não há tempo para conhecer outras alternativas, tendo de se valer das formas tradicionais de agir. Assim, acabam correndo o risco de que suas atitudes sejam interpretadas como uma inadequação ao novo perfil de gerência, comprometendo sua manutenção nos quadros organizacionais.

Situados em uma espécie de via dupla, conforme ilustrado por MELO (1999), os gerentes são ao mesmo tempo atores do modelo produtivo, em que usam as incertezas como oportunidade de intervenção para inovar; e são administradores de atores, orientando esforços para os objetivos fixados pela organização, tentando, ao contrário, reduzir essas incertezas.

Para LIMA (1995), outra forma de entender o comportamento dos gerentes é a grande vulnerabilidade psicológica com que pagam o sucesso social, ao percebê-los como a categoria mais exposta ao discurso ideológico da organização, por não disporem de outros pontos de referência. Por essa ótica, o conteúdo do discurso gerencial se apresenta completamente

impregnado pela ideologia da organização, sugerindo que, em grande parte, a carreira resulta da capacidade desses profissionais de se conformar às normas, valores, crenças e idéias disseminadas pela empresa, bem como as políticas que as exprimem.

Por outro lado, a capacidade de adaptação também se apresenta importante, e se os gerentes a desenvolvem, isso pode trazer algumas vantagens na visão de MOTTA (1997). Segundo ele, a história da formação gerencial tem mostrado que a aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo quanto à sua carreira e vida no trabalho, além de contribuir para reforçar seu poder, liderança e reconhecimento.

Essa categoria se caracteriza, então, por sua grande capacidade de se adaptar às novas exigências e também sua dedicação ao trabalho e à empresa, justificando de alguma forma, sua ascensão. Assim, a luta para o avanço na carreira ocorre de forma solitária e se expressa tanto na tentativa de adotar os novos comportamentos esperados pela empresa, como também na preocupação em obter o máximo de produtividade do seu pessoal, com o fim de atrair a atenção da direção sobre seu setor.

Nesse momento, é como se interesses do gerente e da empresa se identificassem. “O gerente não percebe qualquer incompatibilidade entre seus próprios objetivos e os da empresa, o que nos permite compreender sua forte identificação com a E e sua políticas” (LIMA¹⁵, 1995:166).

Sua dedicação ao trabalho e suas atribuições são outro meio utilizado pelos gerentes para conservar ou mesmo avançar postos, exigindo, às vezes de si mesmos o abandono de certos interesses pessoais em favor da empresa. Por outro lado, seus interesses podem ser manifestados no investimento feito na carreira gerencial, o que significa uma estratégia para a melhoria de suas condições de trabalho e de seu padrão de vida (MARQUES, 1998).

Assim, se por um lado o gerente se encontra em dificuldades frente aos desafios postos, por outro, os aspectos apontados por LIMA (1995) e MARQUES (1998), para a conservação e

¹⁵ Pesquisa feita junto a operários, trabalhadores de escritório e gerentes, cujo objetivo foi desvelar os impactos das novas políticas de Recursos Humanos praticadas pela empresa denominada como “E”.

ascensão na carreira, podem ser mecanismos utilizados pelo indivíduo que terminam por ajudá-lo a enfrentar esses desafios e, de certa forma, até negligenciar as conseqüências negativas da sua situação de trabalho.

Pode-se afirmar que a função de supervisão ganha relevo e importância se os indivíduos realizam seu trabalho de acordo com expectativas da empresa, quando ser gerente significa estar envolvido na condução dos destinos da mesma. Mas estar envolvido significa, além do aspecto prático, um sentimento de pertencimento à gerência, que, segundo MARQUES (1998), será influenciado pelo contexto de atividades, conteúdo do trabalho, nível de autonomia e autoridade, e participação em decisões, quando os três últimos formam a base desse sentimento.

Vistas essas possibilidades sobre o que sentem e alguns mecanismos adotados em relação à sua situação de trabalho, buscou-se também compreender as possíveis bases sobre as quais os gerentes estabelecem comprometimento com a organização, levando-se em conta a perspectiva de inovação e transformação organizacional contínuas.

Para essa discussão, ressalta-se ainda um cenário de instabilidade, quando níveis hierárquicos são reduzidos e perde-se a perspectiva de longo prazo no desenvolvimento da carreira em uma mesma organização. Se a gerência parece ser a categoria mais exigida em termos de adoção de novas práticas e posturas e, em função disso, talvez a mais ameaçada frente às mudanças atuais que as determinam, torna-se relevante pensar a importância do seu comprometimento com a organização, como fator que justifica os vínculos estabelecidos nesse contexto.

2.3 Breve histórico do setor: novos rumos e desafios para as telecomunicações no Brasil pós-privatização

Os dois objetivos básicos do Programa Brasileiro de Privatização, apresentados por CALDAS (1999), são a transferência de atividades econômicas do setor público para o setor privado, indevidamente desenvolvidas pelo Estado, e redução da dívida pública. Apontam-se ainda outras finalidades como permitir um crescimento nos investimentos em geral para os setores que são privatizados; modernizar o parque industrial brasileiro, incrementando sua competitividade, e contribuir para o fortalecimento das bolsas no Brasil, aumentando a oferta

pública de ações e democratizando o capital das firmas privatizadas.

Ainda, segundo CALDAS (1999:134), um dos aspectos interessantes do Programa são os resultados apresentados pelas empresas privatizadas: “maior eficiência, maior produtividade e mudanças na gestão”. Assim, o autor aponta como ganhos a profissionalização da diretoria e mudança para melhor na administração dessas empresas, percebendo-se um aumento na produtividade e conseqüente melhora das exportações. Aponta ainda que mudaram também as relações de trabalho, em particular a prática que concedia aos funcionários de estatais um tratamento diferenciado em termos de privilégios, inexistentes no setor privado.

Para SILVA (1997), o discurso neoliberal no Brasil foi usado em defesa da desregulamentação e desestatização em quase todas as esferas de atuação do Estado na produção, tornando imperativa a necessidade de desligamento da gestão das empresas estatais das mãos do Governo, para que os investimentos no setor pudessem ser retomados pelo capital privado, gerando a livre concorrência.

Apontando discussões sobre as mudanças em nível organizacional, esse autor destaca aquelas que se preocupam com impactos na cultura da empresa e, de certa forma, alguns aspectos de suas relações de trabalho, quando passam por consideráveis alterações, buscando, por diversos meios, novas filosofias de atuação e novos valores a permear sua cultura.

Diferentes ângulos de análise podem ser utilizados para o fenômeno das privatizações, ocorridas mais especificamente na década de 90, indo de implicações para o Estado e a economia nacional, até considerações em nível organizacional. Tomando-se este último foco, a partir das privatizações, mudanças de diversas ordens foram alavancadas pelas empresas, que redundaram em importantes transformações sobre o trabalho dos profissionais que aí permaneceram ou que vieram a incorporar seus quadros.

É nesse contexto que se passa a história das telecomunicações e, mais recentemente, da telefonia celular no Brasil. Nos últimos cinco anos, a mudança no setor é marcada pela transição de um sistema monopolista estatal desregulamentado, então ineficiente e investindo muito aquém do necessário, para um novo setor de estrutura moderna e competitiva, cujo impulso foram os grandes investimentos e compromissos de investidores agressivos. Essas

transformações ocorrem por dois movimentos: a intensificação dos processos de fusões e aquisições, associados à necessidade das empresas de ganhar mercados e diluir custos de investimento em tecnologia, e a privatização das operadoras ocorrida em 29 de julho de 1998, uma das maiores privatizações do mundo (PASTORIZA, 1996; NOVAES, 2000).

Até a década de 60¹⁶, ainda não havia regras para a distribuição de concessões dos serviços de telecomunicações, cabendo à União, aos Estados e aos Municípios a exploração e fixação de tarifas dos serviços. As empresas operadoras surgiam e iam se expandindo de uma forma desordenada, resultando em custos operacionais altos e oferta de serviços de má qualidade, pois as operadoras, a grande maioria de médio e pequeno portes, não tinham nenhum compromisso com diretrizes comuns de desenvolvimento e de integração dos seus sistemas, resultando em obstáculo ao bom desempenho do setor.

Com tal cenário se inicia um movimento de transformação radical dos serviços telefônicos, a partir da Lei n. 4.117 (27 de agosto de 1962), que instituía o Código Brasileiro de Telecomunicações, trazendo normas como a criação do Conselho Nacional de Telecomunicações, a autorização para criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A - EMBRATEL e o Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT, responsável por financiar as atividades da Embratel.

Da mesma forma outras leis geram a constituição do Ministério das Telecomunicações e da Telecomunicações Brasileiras S/A - TELEBRÁS, que tem como uma de suas atribuições controlar a aplicação de recursos financeiros, mediante participação acionária nas empresas encarregadas da operação dos sistemas e serviços. Através do Decreto n. 74.379, de 1974, a TELEBRÁS foi designada *concessionária geral* para exploração desses serviços em todo o território nacional, consolidando-se nos anos 80 como a empresa responsável por mais de 95 % das operações dos terminais telefônicos existentes.

Na década de 90, a TELEBRÁS dispensa maior atenção ao crescimento e à qualidade na prestação dos serviços de telecomunicações. A planta telefônica alcançou a marca histórica de

¹⁶ Os dados para esse repasse histórico foram obtidos junto ao site www.anatel.gov.br

10 milhões de acessos telefônicos em atividade, além de incrementar as operações do Sistema de Telefonia Móvel Celular e da Rede Inteligente, propiciando o desenvolvimento de tecnologias de vanguarda, com a oferta de maior variedade de serviços.

Todo esse avanço tecnológico resultou, ao final dos anos 90, em uma transformação radical do setor, alçando *status* de Primeiro Mundo através das privatizações que permitiram alavancar grandes investimentos de capital e em tecnologia. Essa reforma estrutural das telecomunicações no Brasil foi discutida e implementada no contexto das profundas transformações do setor em todo o mundo, ditadas por três forças interrelacionadas: a globalização da economia, a evolução tecnológica, e a velocidade das mudanças no mercado e nas necessidades dos consumidores.

As análises para o setor, à época, apontavam que a disponibilidade de uma infra-estrutura adequada de telecomunicações seria fator determinante para a inserção de qualquer país em posição destacada no contexto internacional. Assim, os países mais desenvolvidos estariam atuando em conjunto para gerar uma adequada infra-estrutura de informação, e países em desenvolvimento, como o Brasil, não poderiam passar ao largo dessa revolução de escala mundial, aproveitando oportunidades para saltar etapas e estimular o desenvolvimento tecnológico, social e econômico.

A Lei Geral de Telecomunicações (Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997) marcou a mudança de postura do governo em relação ao setor. Um dos objetivos para a reforma era, a partir de um ambiente competitivo de exploração dos serviços, criar oportunidades atraentes de investimento e de desenvolvimento tecnológico e industrial, desdobrando-se em três intenções básicas: a necessidade de atrair capitais privados através da criação de oportunidades para investimento no setor, a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento da livre, ampla e justa competição no mercado e que facilitasse a consolidação de novos participantes, e, por fim, condições de estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico e industrial.

Em muitos casos, a venda das operadoras implicou reformas administrativas, incluídos cortes de pessoal, retomada dos investimentos, diversificação das atividades e a montagem de algum tipo de mecanismo regulatório, trazendo uma tendência de aumento da eficiência interna das empresas e da qualidade dos serviços.

Exemplificando, no caso do serviço móvel, “com a abertura da competição na telefonia celular, através de concessão para a utilização da banda B, torna-se necessário que a operadora estatal (banda A) se torne mais ágil e tenha uma atuação mais próxima à de uma empresa privada (PASTORIZA, 1996:70)”. Visando atender a esse requisito, o governo opta por cisões entre operadoras de telefonia fixa e móvel, o que lhes permitiu maior velocidade no alcance de uma estrutura apropriada para o mercado concorrencial.

O programa do governo para as privatizações visava então criar um ambiente de estímulo à competição dinâmica, assegurando a separação entre o organismo regulador e os operadores. A intenção era que as regras da competição fossem interpretadas e aplicadas, tendo em vista a convergência das novas tecnologias e serviços, a liberalização do mercado, o estímulo aos novos fornecedores e a intensificação da concorrência internacional.

Hoje, as perspectivas são muitas para o setor, em seus ramos de telefonia, TV, computadores e produtos eletrônicos de consumo, reforçando tendências de crescimento, inclusive, pelas alianças estratégicas globais. Na evolução para a interconectividade global, o setor se apresenta como fornecedor da infra-estrutura de que toda indústria e toda empresa necessitam para competir em um mercado realmente cosmopolita (NAISBITT, 1994).

A média de investimentos por ano no setor de telecomunicações é de cerca de R\$ 13 bilhões¹⁷, montante considerável se levado em conta que os controladores só assumiram as companhias no final de 1998. Algumas razões para justificar tais investimentos são as exigências do cumprimento de metas pela agência reguladora, a forte concorrência, a demanda reprimida e o interesse das operadoras de antecipar metas para atingir seus objetivos de consolidação no mercado. Para 2001, a previsão da maioria dessas empresas é de investimentos 50% superiores à média anual registrada até então (INVESTIMENTOS ..., 2000).

No aspecto do consumo e necessidades pessoais de telecomunicações, NAISBITT (1994) vislumbra as pessoas dispostas a utilizar computadores com os quais possam remeter e receber comunicações através da voz, de dados, de imagens e de vídeos. Isso ressalta a grande

importância da telefonia móvel nesse cenário, pois a crescente potência e alcance da infraestrutura de comunicações vem permitindo que esses recursos portáteis se tornem cada vez menores e mais baratos, um assistente pessoal eletrônico que funcionará em qualquer lugar. Portanto, o serviço móvel celular foi o que mais cresceu no país, havendo uma projeção atual de que 58 milhões de celulares vão estar ativados em 2005 (FERREIRA, 2000).

Ainda segundo NAISBITT (1994), esses sistemas de comunicação pessoal serão acompanhados de uma mudança de enfoque da indústria de telecomunicações, transferindo tecnologia antes destinada a resolver os problemas das empresas para dotar os indivíduos de poder, mediante significativo aumento da capacidade de se comunicar uns com os outros. Para as organizações que atuam no setor, será necessário encontrar a quantidade correta de sinergia, flexibilidade de mercado e, principalmente, velocidade.

Por isso, outra tendência é o aumento de parcerias entre empresas do setor, reforçada pelo atendimento às necessidades do que se configura como a era das informações voltadas para o consumidor. Logo, fusões, *joint-ventures* e alianças estratégicas estão conectando os três pilares da indústria de comunicações – telefones, computadores e televisão –, quando é necessário buscar externamente o *know-how* para atendimento de novas demandas de mercado. Parece haver uma consciência geral de que nenhuma empresa ou país, isoladamente, podem sair vitoriosos no jogo global, mediante a expectativa de se criar uma indústria no valor de bilhões (talvez trilhões) (NAISBITT, 1994).

No aspecto econômico, já foram ressaltadas as possibilidades de parcerias, bem como o volume de investimentos no setor. No social, além das perspectivas de incremento nas possibilidades de trabalho desses profissionais, o acelerado desenvolvimento tecnológico está a serviço do indivíduo, que se torna o centro dessa nova revolução das telecomunicações (NAISBITT, 1994).

É para ele que se criam produtos e serviços atualmente inimagináveis, aumentando cada vez mais as expectativas sobre a inovação. Isso parece ampliar ou ao menos dar novos contornos ao seu papel social, através do maior acesso às informações, da maior velocidade de execução

¹⁷ Gazeta Mercantil, p. C1, de 26/09/00.

e da maior capacidade de se comunicar de qualquer lugar e a qualquer momento.

Na caso específico da telefonia móvel, mais competição está para vir com o leilão das frequências onde opera o serviço de PCS que compete com o atual serviço celular, devendo haver um novo processo de consolidação do mercado dentro de alguns anos, pois, conforme o modelo atual de competição definido para o setor, as operadoras não podem, até 2002 ou 2003, mudar o controle acionário e iniciar o processo de fusões e incorporações.

Mas independentemente da entrada de novas bandas, as empresas celulares querem garantir seus processos de expansão, pois acreditam na necessidade de ganhar escala para baixar tarifas e serem mais competitivas, segundo aponta o Presidente da Anatel, Renato Guerreiro (DIAS e AQUINO, 2000).

O setor de telecomunicações se tornou, sem dúvida, um dos mais atraentes e lucrativos para o investimento privado, em nível internacional, trazendo a possibilidade de um setor industrial global e único, embora constituído de uma grande diversidade de empresas, com conseqüências significativas para esse mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

A partir do tema proposto, esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de caráter descritivo, cujo objetivo foi expor variáveis de um dado fenômeno, visando estabelecer correlações entre elas e definir sua natureza, que tem como um de seus fatores mais significativos a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1987; VERGARA, 1998). A pesquisa assim delineada permite descrever uma situação presente através de registro, análise e interpretação de fenômenos, contemplando diferentes etapas.

Tendo em vista o objetivo de compreender em profundidade uma realidade específica, o método de investigação adotado se justifica por seu caráter de detalhamento e abrangência, que permite “...estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento ...” (GIL, 1987:58). Tal procedimento abre campo para novas descobertas e possíveis soluções para problemas identificados.

Segundo GREENWOOD (1973), esse método de investigação científica consiste em exame intensivo de uma unidade de estudo, em que os dados resultantes se ordenam de forma que o caráter unitário da amostra seja preservado. Sua finalidade é obter uma compreensão completa e total do fenômeno como apresentado no caso estudado, mediante a variedade de informações que podem ser obtidas, permitindo compreender progressivamente distintas facetas.

Vale ressaltar que houve a reconstrução de um processo, delimitando uma conjuntura e circunstâncias dadas, através das quais o caso chegou ao estado que apresenta na atualidade. Assim, a pesquisa trouxe também procedimentos qualitativos, pois conforme aspectos característicos de estudos dessa natureza apresentados por GODOY (1995), os dados descritivos do atual contexto da empresa e de diversos aspectos relativos à situação de trabalho dos gerentes foram obtidos por contato direto da pesquisadora com o objeto estudado, que buscou observar e melhor compreender os fenômenos a ele relacionados, permitindo complementação dos resultados.

Este capítulo pretende descrever os procedimentos metodológicos adotados na condução deste estudo, a partir do problema de pesquisa levantado, os quais foram: os objetivos (geral e

específicos) norteadores da pesquisa, a caracterização da empresa estudada, a população e amostra, as variáveis de pesquisa consideradas no estudo, o modelo teórico hipotético e as questões orientadoras, o instrumento de coleta de dados e, por fim, o tratamento dos dados obtidos.

3.1 Problema de pesquisa

Visando estabelecer relações entre as variáveis consideradas, constituiu-se o problema central para o desenvolvimento desse estudo, identificado na seguinte questão: *como os gerentes de nível intermediário e de linha de uma empresa de telefonia, em processo de consolidação em mercado concorrencial, percebem sua situação de trabalho e quais os possíveis reflexos sobre as dimensões e níveis de comprometimento da categoria?*

3.2 Os objetivos da pesquisa

A partir do exposto, coube a esse trabalho analisar como tem se dado a atuação dos gerentes intermediários e de linha, no que se refere à consolidação da empresa no mercado, evidenciando seu comprometimento em face da situação de trabalho vivenciada.

Assim, o objetivo geral que norteou o desenvolvimento desta pesquisa possibilitou agregar informações sobre o construto de comprometimento organizacional para uma categoria específica, sinalizando a influência de variáveis características da sua situação de trabalho. Foram considerados os seguintes objetivos específicos:

1. descrever os aspectos demográficos e ocupacionais da amostra;
2. a partir das dimensões de análise consideradas, identificar as principais variáveis características da situação de trabalho dos gerentes no contexto dado;
3. identificar as dimensões e o grau do comprometimento organizacional da categoria;
4. perceber de que forma as variáveis da situação de trabalho identificadas se correlacionam com o comprometimento da categoria;
5. sugerir à área de Recursos Humanos intervenções sobre a situação de trabalho dos gerentes, tomada como um importante antecedente para a conquista de um maior comprometimento;
6. contribuir nas reflexões pertinentes à área do comportamento organizacional, tendo em

vista uma realidade marcada por profundas mudanças nas relações entre indivíduos e espaço organizacional.

3.3 Caracterização da empresa estudada: a ESM e sua concepção

A unidade de observação da pesquisa constituiu uma das empresas privatizadas do setor de telecomunicações, concessionária do serviço de telefonia móvel celular. Para caracterizá-la, fez-se inicialmente um resgate do processo de concepção e consolidação da empresa então privatizada, já sinalizando alguns reflexos imediatos sobre a situação de trabalho dos gerentes.

A seguir, são apresentadas algumas de suas características básicas, no intuito de contextualizar o cenário atual onde se inserem e atuam os gerentes, passando pela estrutura organizacional vigente, o estilo gerencial, políticas de Recursos Humanos, impactos ambientais, e posicionamento frente à concorrência.

O objetivo principal desta seção é, já utilizando informações coletadas principalmente em entrevistas preliminares feitas junto à Direção da empresa, fornecer subsídios para análise e complementação posterior dos resultados da pesquisa. Por isso optou-se pela transcrição de alguns depoimentos obtidos na coleta de dados, cujo critério metodológico se encontra na seção 3.6 adiante, uma vez que vem justificar e reforçar a escolha da empresa para realização da pesquisa, bem como ilustrar o contexto na ótica de quem observava diretamente o processo.

Trata-se de breve histórico sobre duas empresas do antigo sistema TELEBRÁS, então estatais, sendo uma subsidiária de telefonia fixa de onde nasceu a segunda, concessionária do serviço de telefonia móvel. Visando preservar a identidade dessas organizações, serão aqui designadas ETF e ESM, respectivamente.

A ESM é uma organização que surgiu para atender a um novo e promissor negócio do setor de telecomunicações, o serviço de telefonia móvel celular, sendo autorizada sua implantação no Brasil, em 1990, inicialmente para o Rio de Janeiro. Mas a ETF, então estatal, já se preocupava com a prestação dos serviços móveis desde o final da década de 80, uma vez identificada a atratividade dessa linha de negócio. Foi quando iniciou o levantamento do

potencial de mercado existente em sua área de concessão e da qualificação técnica necessária para a exploração desse serviço.

O serviço entra em operação e começa a ser comercializado em 1993. Para esse fim, foi criada uma divisão específica dentro de uma das unidades de operação da ETF. Estava montada assim a estrutura inicial para a exploração dessa linha de negócio, considerada uma inovação, mas ainda influenciada pela filosofia até então adotada na exploração dos demais serviços de telecomunicações. É importante salientar a missão dessa divisão à época, conforme destaca um Diretor da empresa, que era prestar um serviço diferenciado para um público diferenciado e dar uma alavancagem num negócio ainda desconhecido, o que reforçava a estratégia de expansão.

Pela representatividade dos serviços celulares no contexto da empresa em 1994, suas atividades são mescladas em uma unidade de negócios celulares, já considerando a possibilidade de evolução para uma empresa autônoma e que atuaria em um mercado competitivo. Desse modo, visava a reorientação de tecnologia para o mercado, ao identificar a necessidade de explorar novos segmentos, buscando maior agilidade através da criação de uma empresa dita moderna.

Como princípios norteadores, essa unidade almejava ter a maior autonomia possível em relação às demais unidades da empresa, principalmente nas áreas de marketing e vendas; e buscar romper com os paradigmas típicos de empresa pública, sua estrutura de origem, já pensando e atuando na perspectiva de uma empresa privada, respeitadas as limitações legais.

Dando mais um passo em direção à autonomia, é criada em 1996 uma Superintendência, agregando engenharia e um primeiro desenho das funções administrativas e econômico-financeiras, então compartilhadas com a ETF. O objetivo era reunir em uma única estrutura as atividades associadas ao negócio celular, propiciando a agilização do atendimento ao mercado, a qualidade dos serviços e a preparação da ESM para ser uma empresa subsidiária ou associada independente, atendendo à Lei n. 9.295 de 1/07/96, que estabelecia as bases para a privatização.

Foram elaborados um plano estratégico e planos específicos de marketing, vendas e serviços,

entre outros, o que possibilitou maior convergência de esforços para a consolidação de sua posição no mercado.

O processo de cisão foi necessário em função da lei que estabeleceu as bases para a privatização e abertura do mercado celular à concorrência, criada em julho de 1996, determinando que as atividades celulares deveriam ser separadas das fixas até 19 de julho de 1998, sendo uma das fases do plano do governo de instituir a competição e privatização. A ESM procedeu então a diagnósticos internos para mapear suas funções empresariais existentes e autônomas, em maior ou menor grau.

Em janeiro de 1997 foi publicado o edital para a licitação da Banda B, constituindo as empresas operantes na mesma faixa de frequência concedida para a Banda A, de 800 Mhz, concorrentes diretas das empresas estatais. Nesse primeiro semestre, a Superintendência já funcionava quase como uma empresa autônoma, em especial nas áreas de negócios e de rede.

Continuavam a ser feitas, em conjunto com a ETF, as atividades relativas a recursos humanos, finanças e suprimentos. É importante ressaltar a ênfase dada ao atendimento de um mercado emergente, que cresceu em grande escala, o que talvez justifique a dificuldade da empresa em se estruturar melhor do ponto de vista dos processos internos naquele momento.

Ainda em 1997, a empresa lança sua nova marca, revelando seus valores, como dinamismo, velocidade e força. No segundo semestre, o processo de cisão é acelerado com a elaboração de contratos para nortear os relacionamentos e com a repartição de ativos e passivos entre as duas empresas. Este processo foi concluído em janeiro de 1998, com a criação oficial da ESM como empresa autônoma, que culminou com a privatização, em julho do mesmo ano.

Como poderá ser observado, alguns impactos iniciais da privatização foram apontados segundo a fala de um diretor¹⁸. É importante ressaltar o aspecto da formação do corpo de profissionais da empresa no decorrer de todo esse processo, o que refletiu diretamente sobre os gerentes, principalmente, os originários da ETF.

¹⁸ Optou-se por identificar de forma seqüencial os diretores entrevistados, através de letras do alfabeto, de acordo com as diferentes áreas de negócio da empresa.

“Dada a privatização, tanto sob o ponto de vista de estruturação, como sob o ponto de vista de flexibilidade, muda tudo. Sob ponto de vista de recursos humanos, há um processo de seleção misto que é um processo natural (...). Muitos ficaram, se adequaram ao modelo, aderiram, têm condições, etc, e, sob o ponto de vista de agilidade, é aí que a coisa mudou. (...) Para alguns era uma oportunidade, que poderia ser, como uma pessoa jovem, querendo fazer carreira é uma oportunidade, elas queriam vir. Pra outros, eram pessoas que estavam desgastadas, eram vistas como ruins na outra empresa e era uma oportunidade de passar a limpo, (...): ‘– Vou iniciar novamente’ ”. (diretor C)

Desde a sua criação como unidade de negócios, carecia de profissionais capazes de conduzir um empreendimento de porte, o que ficou evidenciado quando começou a separar atividades e pessoas específicas visando à cisão das duas empresas. Assim, alguns novos profissionais passaram a incorporar as equipes via contrato, pois, fruto de uma estrutura pública, não eram permitidas contratações diretas antes da privatização. Mas foi necessário vencer a resistência justificada no forte espírito corporativo, para que essas pessoas pudessem participar do desenvolvimento das novas políticas internas.

Apesar das dificuldades de adaptação encontradas, o negócio explorado pela empresa demonstrava ser bastante atrativo para quem veio de outras organizações e mesmo para aqueles que permaneceram na ESM. Alguns pontos se destacam sobre como as pessoas interpretaram um modelo diferenciado de organização e a ele reagiram:

“... várias pessoas não se enquadraram nesse novo modelo, de mudança, dinamismo. (...) imagine que você tinha um hábito, costume, e de repente entra uma privatização e você, metas, gols, uma série de mudanças, então todo esse tipo de cobrança e essa mudança constante é..., muitos se adaptaram, tanto é que fazem parte desse processo e outros que: ‘– Meu Deus do céu, eu não quero isso’. Na verdade é assim: a pessoa ela reconhece antes de qualquer um (...), e quando a empresa acaba percebendo é quando ela não consegue cumprir aquilo que tem que realizar, fazer (...). Você acaba conversando, vai indo e ele: ‘– Olha, eu me sinto mal, tô me sentindo..., não está bom, porque é só cobrança,

só cobrança’. Quer dizer, mudou um cenário, ele não conseguiu evoluir. Então esse é um choque violento, vários outros, com certeza, ainda muitos devem estar até por aí, e tropeçando, indo, o cara foi se adaptando e hoje talvez esteja entendendo esse movimento”. (diretor B)

“As pessoas começam a descobrir suas habilidades, que não são só técnicas, e suas dificuldades também, essa é a principal mudança (...), como se você abrisse a porta e falasse assim: ‘– Gente, agora corre atrás’ ”. (diretor C)

Alguns aspectos atuaram como facilitadores para que os processos de mudança requeridos pós-privatização fossem aceitos e promovidos pelas pessoas inseridas no contexto:

“Dois fatores contribuíram, o superintendente, que tem uma história junto à empresa e junto às pessoas. (...) um segundo que o tempo passa e a empresa começa a sair daquela confusão de uma empresa sem identidade, que foi formada à correria com um misto de pessoas muito ruins, outras boas, sem processo etc e tal, ela começa a se estruturar, e as pessoas gostam disso, elas querem estar num time que é um time que está vencendo, está crescendo. (...) isso acalma a pessoa”. (diretor C)

3.3.1 Contexto e estrutura atual

Explorando o serviço móvel em uma das 11 áreas de concessão designadas pela Anatel, atende atualmente a 201 municípios. Seu faturamento saltou de 23 milhões de reais em 1994 para cerca de 650 milhões de reais em 1999.

A empresa está estruturada em oito áreas, sendo a Superintendência e sete diretorias: Financeira, Marketing, Técnica, Tecnologia da Informação, Vendas, Relacionamento com Clientes e Recursos Humanos. Além da alta direção, há apenas mais dois níveis de comando, sendo os gerentes intermediários e os gerentes de linha. Algumas dessas diretorias, mais

recentes em sua estruturação, ainda estão em processo de elaboração de seus procedimentos e políticas internas, embora já conscientes da necessidade de revisão constante dos mesmos.

“É uma empresa informal, eu acho que ela tá se constituindo, ainda tem um ranço de estatal, existem áreas, obviamente na área financeira tem muita coisa escrita, (...), na área de vendas tem que ter procedimentos definidos (...), mas eu acho que é uma coisa que a gente precisa trabalhar. Precisa trabalhar mais esse negócio e essa empresa não será uma empresa farmacêutica, uma indústria que tem tudo bonitinho, tal, é um pouco caótico e a mudança é muito grande, quer dizer, daqui a pouco eu vou ter que mudar coisas que eu defini há um mês atrás”. (diretor D)

Apesar de hierárquica, sua estrutura se apresenta enxuta, permitindo fácil acesso entre todos os níveis. Esse estilo tomado como participativo reflete a postura da organização quando da sua concepção e o próprio estilo gerencial presente, conforme evidenciado nas entrevistas, que privilegia os contatos abertos e informais entre gerentes e colaboradores. Também se torna marcante quanto à agilidade necessária para acompanhar mudanças e garantir resultados.

“Aquela pirâmide que tinha eu acho que ela achatou, eu percebo isso no dia-a-dia com as pessoas, e as pessoas também ligam sem receio. (...) mas isso também aumentou muito, quer dizer, aumentou muito a carga, (...) essa nova forma de trabalhar, você estar muito disponível para as pessoas, e-mails e a quantidade de informação que você recebe por dia (...). Isso eu acho que mudou um pouco, as coisas acontecem muito rápido, principalmente, na área de telecomunicações. (...) temos que fazer rápido e bem feito, porque a competição está muito acirrada (...). A estrutura nossa ela tem que ser ágil, o cara lá na ponta tem que decidir, fazer, tem que errar, tá.... Nós temos que trabalhar é com resultados”. (diretor A)

Os profissionais têm como instrumentos disponibilizados para a comunicação interna o correio eletrônico e a Intranet, com portal específico de Recursos Humanos, para acesso de todos os empregados da empresa. Contam também com a publicação de uma revista bimestral, pela área de Comunicação.

A área de Recursos Humanos se encontra em fase de estruturação de seus processos, buscando consolidar-se como a diretoria responsável pelo desenvolvimento dos perfis que a organização requer. Entre seus principais desafios, almeja contribuir para o treinamento de gestores e o desenvolvimento de líderes no negócio da empresa e atuar como consultor dos mesmos na tomada de decisões sobre seu pessoal. No corpo de sua missão destaca-se que ações devem ser implementadas “...para que a empresa possa ter pessoas capacitadas, motivadas e comprometidas para o alcance dos resultados do negócio (...)”¹⁹. Fica evidente a valorização que a empresa dá ao fator comprometimento, quando, em contrapartida, busca promover um ambiente que estimule a inovação, o trabalho em equipe, o aprendizado constante e a ação empreendedora.

O objetivo geral de sua política de treinamento é complementar a qualificação de seus colaboradores, através do desenvolvimento de estudos e projetos, e da disseminação de novos conhecimentos no âmbito da empresa. Visa ao aumento da competitividade organizacional, em um ambiente favorável à postura crítica, inovação e transformação, antecipando-se às novas realidades do mercado de telecomunicações.

Entretanto, os colaboradores são co-responsabilizados por esse processo, quando a empresa fornece os instrumentos necessários a partir de suas demandas, mas que também implica autodesenvolvimento, quando o indivíduo precisa evidenciar seu interesse e capacidade de aprendizado.

“Tem vários mecanismos, desde a base do condicionamento até a coisa mais visionária, mais de longo prazo, no sentido de dar mensagem para os caras: ‘– Oh, corre atrás que eu te ajudo tá?’, não tem política paternalista não, então eu treino quando a empresa tem interesse, quando eu preciso, e quando o cara é bom”. (diretor D)

Minimizando os efeitos da verticalização e com processos ainda não muito bem desenhados, outro ponto importante que vem ocorrendo é o trabalho por projetos, com formação de grupo específico incluindo pessoas de diferentes áreas. Raramente o diretor intervém, conforme um

¹⁹ Corte do texto referente à missão da área de Recursos Humanos, disponibilizado à pesquisadora via

deles alega, pois o grupo já é constituído por pessoas com o conhecimento necessário, sendo-lhes dada certa autonomia para a tomada de decisões.

“A gente quer que a pessoa sinta que está fazendo um projeto dela, porque hoje aquele negócio do chefe de mandar fazer caiu muito”. (diretor A)

“(…) como não tem processo esses caras de uma certa maneira estão fazendo uma série de coisas aí que..., tem que tomar, porque a gente também não é dono do processo, não é segmento já estruturado. (...) muita coisa a gente tá aprendendo, segmentos novos, quem? Mesmo os antigos, há uma série de coisas, dinamismo, não pegaram isso aí, então, se você não dá essa liberdade, essa conversa mútua, esse ambiente, se travar, daí nós estamos perdidos, porque a gente não sabe direito todo o processo, se o camarada sente receio de trazer daí nós estamos fuzilados (...), por isso que pode até ser um pouco de..., não muito técnico, mas se tiver disposição já é um caminho”. (diretor B)

Essa necessidade de adequação e resposta rápida do seu pessoal se dá em função da complexidade e origem dos impactos do ambiente onde está inserida. Um dos diretores destaca quatro fontes: a competição, ao mesmo tempo favorável e desgastante, a velocidade da tecnologia, a preparação da empresa quanto a ter pessoas com a habilidade e o comportamento adequado para atuar nesse ambiente e o ambiente regulatório, ainda em mutação no Brasil, onde empresas se consolidam, são vendidas ou compradas, tendo em vista o poder que têm para competir ou não.

Com relação à concorrência, a privatização não gerou grandes impactos para a ESM, visto que, em paralelo, ela já vinha se preparando através da adequação das pessoas ao modelo e cultura de competição propostos. Apesar de tantas transformações, manteve sua característica

de inovação e qualidade, procurando lançar novos *mix* de produtos, revelando sua preocupação em atender às necessidades dos clientes, oferecendo planos e serviços

compatíveis. Seu posicionamento já lhe garantiu prêmios de repercussão nacional, consolidando uma posição de liderança, mesmo em mercado concorrencial.

Tanto o ponto de vista estrutural, como o desenvolvimento tecnológico da sua planta, dotada de equipamentos e *softwares* de padrões internacionais, vêm contribuindo para que a ESM possa alcançar uma posição privilegiada frente à tendência de fusões, a partir da entrada das Bandas C, D e E no mercado em que ela atua.

3.4 População e amostra

A unidade de análise constituiu a gerência intermediária e de linha, representando os dois níveis gerenciais existentes na empresa e identificados para os objetivos de pesquisa. Portanto, a amostra foi de tipo intencional, quando os participantes foram selecionados pela categoria de trabalho, excetuando-se aqueles que tinham tempo de casa inferior a seis meses.

A população pesquisada incluiu 33 gerentes de nível intermediário e 34 gerentes de linha, conforme banco de dados fornecido pela empresa, somando 67 profissionais alocados nas sete diretorias. Apesar da tentativa de obter um censo (amostral) do universo em análise, na aplicação do questionário, 54 pessoas retornaram o mesmo, garantindo 80,6% de representatividade, o que gerou uma margem de erro amostral de 6%, podendo a amostra ser considerada significativa ($P < 0,001$).

A escolha da empresa para este estudo se deve à sua concepção e consolidação no mercado em um curto espaço de tempo, considerando-se a importância econômica e social que o setor de telecomunicações adquiriu no cenário nacional a partir das privatizações, marcado por acirrada competitividade e grandes investimentos de capital e tecnologia. Além disso, somam-se hoje outros fatores bastante peculiares, em função da entrada de novas bandas na exploração do serviço móvel celular, e perspectivas de fusões e aquisições entre empresas do setor, trazendo aos participantes da pesquisa incertezas quanto ao futuro da organização, ao mesmo tempo em que parece ampliar suas possibilidades de atuação nesse mercado.

3.5 Variáveis e modelo teórico da pesquisa

Visando estruturar o modelo de pesquisa, foram identificadas algumas variáveis que pudessem caracterizar a atual situação de trabalho dos gerentes pesquisados. Com esse intuito, as variáveis foram agrupadas em quatro diferentes dimensões de análise, segundo a figura 1, constituindo-se em corte adotado pela pesquisadora para analisar diferentes instâncias do trabalho, mediante o cenário constituído pela empresa pesquisada. Essas variáveis são tomadas como antecedentes do comprometimento da categoria, em suas três dimensões (afetiva, normativa e instrumental).

DIMENSÕES DE ANÁLISE DA SITUAÇÃO
DE TRABALHO DO GERENTE

COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL

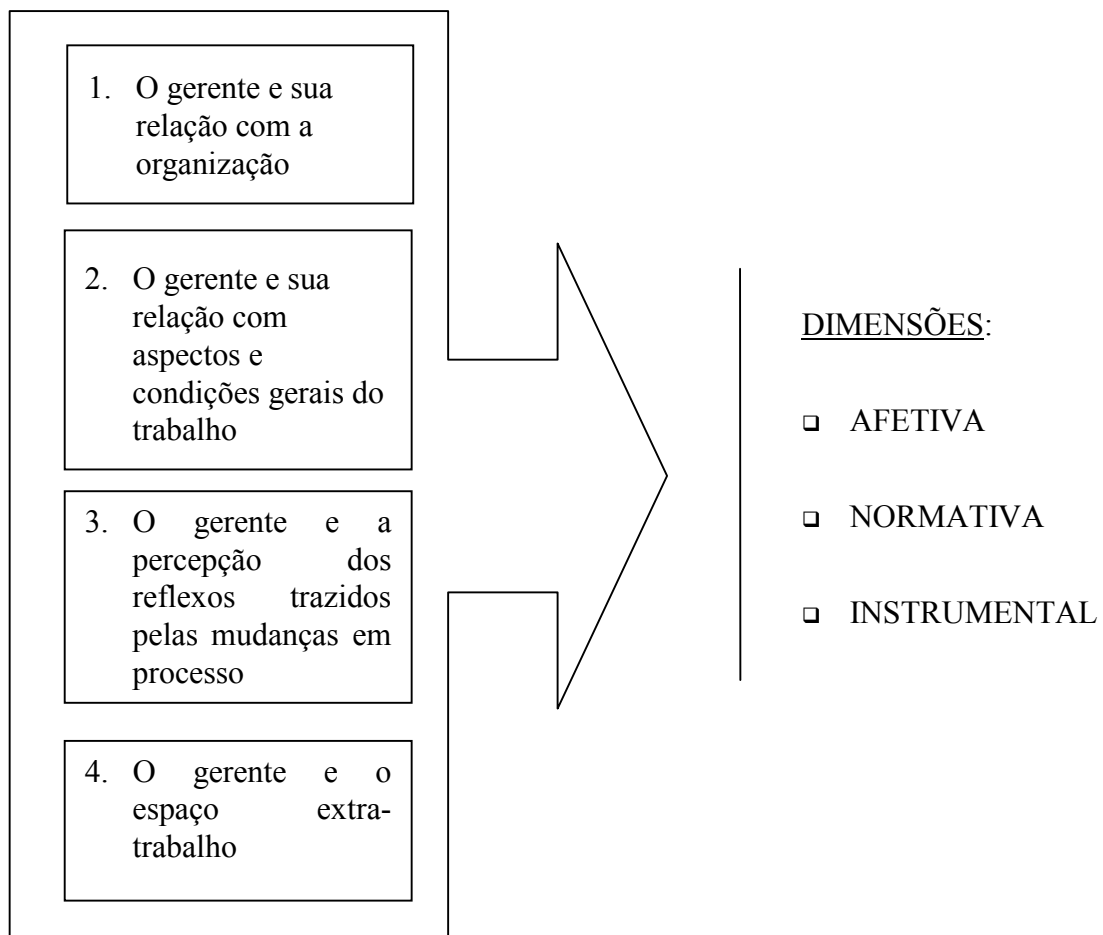


FIGURA 1: Modelo de pesquisa gerentes explorando dimensões que pudessem evidenciar o comportamento dos mesmos em relação à entidade empregadora, aos aspectos e condições gerais do seu trabalho, considerando-se ainda, para os objetivos

desse estudo, a questão da mudança e seus reflexos na categoria e a relação do gerente com o espaço extra-trabalho.

Algumas dessas dimensões atendem ao mapeamento elaborado por MELO (2000) sobre publicações e pesquisas no campo de análise da gerência e dos gerentes no Brasil. As variáveis utilizadas para essas dimensões estão contempladas na seção 3.6. Para levantamento das dimensões e níveis de comprometimento organizacional da amostra, foi adotado o modelo de MEYER e ALLEN (1991), validado no Brasil por MEDEIROS (1997) e posteriormente adaptado por BANDEIRA et al. (1999).

Esse modelo está consubstanciado em três dimensões de comprometimento: afetiva, normativa e instrumental, cuja escolha para a realização da pesquisa se deve à sua ampla aceitação no meio acadêmico, como um dos principais representantes da corrente de estudos sobre o comprometimento organizacional atualmente.

Pretendeu-se, enfim, aferir quais variáveis dentro dos subconjuntos de análise refletem de algum modo no comprometimento dos gerentes, considerando-se o pressuposto de que sua atual situação de trabalho, conforme modelo teórico apresentado, exerce influência sobre o comprometimento em maior ou menor grau.

3.5.1 Questões condutoras da pesquisa

Por sua natureza descritiva, o estudo foi orientado por questões que visaram dar coerência aos objetivos geral e específicos da pesquisa, assim formuladas:

1. Como se caracteriza a situação de trabalho dos gerentes de nível intermediário e de linha de uma empresa de telefonia, concebida em contexto de cisão e privatização?
2. Considerando-se as características identificadas acima, como os gerentes se posicionam em relação à sua situação de trabalho no atual contexto organizacional?
3. Quais as dimensões e o grau de comprometimento organizacional dos gerentes intermediários e de linha?
4. Existem variáveis características da situação de trabalho dos gerentes, identificadas no contexto apresentado, que de alguma forma se correlacionam com as dimensões do comprometimento da categoria?

3.6 Instrumentos e técnicas de coleta de dados

A pesquisa foi conduzida em etapas pré-definidas, identificando-se inicialmente o cenário da empresa pós cisão e privatização, marcado por mudanças contínuas, o que, de alguma forma, vem afetando a situação de trabalho dos gerentes, a partir de dados primários levantados em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com a alta administração, conforme ANEXO A. Foram 4 Diretores, dentre as 7 diretorias existentes por área de negócio, identificados no estudo da seguinte forma: Diretor A, B, C e D.

Dados secundários foram obtidos através de consulta a documentos e manuais da empresa, Intranet, publicações periódicas internas, que traçaram um perfil da mesma e permitiram o reconhecimento do contexto histórico da organização e do processo de cisão e privatização. Esses dados também foram utilizados para dar suporte à identificação de variáveis que pudessem caracterizar a atual situação de trabalho dos gerentes.

Numa segunda fase, foi aplicado um questionário, organizado a partir das categorias de análise inicialmente consideradas para a investigação, sendo a situação de trabalho do gerente intermediário e de linha em seus diferentes subconjuntos de variáveis e o comprometimento organizacional desses profissionais.

Assim, o questionário foi segmentado em quatro seções, combinando itens fechados e abertos para a avaliação das variáveis tomadas para os objetivos deste estudo. As questões fechadas foram medidas em sua maior parte em escalas de resposta tipo Likert, admitindo valores de 1 a 5 pontos, cujas âncoras podem ser observadas no questionário aplicado (ANEXO C). Foram investigados os seguintes aspectos, estabelecidos a partir de categorias propostas pela pesquisadora:

Na seção 1, questões que buscaram avaliar os sentimentos e a percepção dos gerentes em relação à organização e condições gerais do seu trabalho (dimensões 1 e 2 do modelo de pesquisa), tomando-se, por exemplo, políticas de treinamento e desenvolvimento adotadas e estrutura do trabalho.

Questões orientadas para o espaço extra-trabalho também foram incluídas, visando identificar outros aspectos importantes da vida desses profissionais (dimensão 3), considerando-se que os interesses de carreira lhes absorvem cada vez mais o tempo, face à busca crescente por adaptação aos novos contornos de sua função.

Ainda foram incluídas as variáveis relativas às três dimensões do Comprometimento, conforme validação promovida por BANDEIRA et al. (1999). Ficou constatado que os três fatores da escala adotada para o comprometimento têm a mesma nomenclatura sugerida por MEYER e ALLEN (1991, 1997). Os códigos para identificação dessas questões no questionário são: CAF (comprometimento afetivo); CINTR (comprometimento instrumental) e CNOR (comprometimento normativo), de acordo com o ANEXO D.

Na seção 2, foram inseridas outras questões relativas à dimensão 2 do modelo de pesquisa, versando sobre políticas específicas de Recursos Humanos, como a importância do treinamento e desenvolvimento ao desempenho no cargo; o grau de controle sobre atividades e variáveis relativas à carreira gerencial propriamente, incluídos os fatores considerados importantes à admissão ou promoção na empresa.

Nestas duas seções, algumas questões foram formuladas pela pesquisadora e outras foram utilizadas por ANSOLONI (1996) em trabalho anterior sobre a situação de trabalho de gerentes técnicos do segmento de nutrição, através de questionário já validado em outras pesquisas dessa natureza (MARQUES, 1993). Algumas adaptações foram necessárias tendo em vista a realidade organizacional e a natureza do problema de pesquisa.

A terceira seção contemplou variáveis²⁰ que buscavam medir a percepção dos indivíduos sobre possíveis reflexos das mudanças processadas no contexto da organização pesquisada (dimensão 4). Na última seção, levantaram-se os dados pessoais e a trajetória profissional dos respondentes.

²⁰ Variáveis utilizadas no questionário desenvolvido pelo grupo de pesquisa do Centro de Estudos Interdisciplinares - ISP - UFBA. Projeto CNPq em andamento: *Contextos organizacionais em mudança e comprometimento no trabalho*.

Por fim e concomitantemente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com integrantes da amostra gerencial. Para essa seleção, tentou-se identificar ao menos um indivíduo de cada grande área de negócio da empresa, nos dois diferentes níveis gerenciais tomados, privilegiando respondentes com mais tempo de casa, por terem vivenciado todo o processo de cisão e privatização.

A realização de entrevistas objetivou expressar a compreensão e interpretação da realidade organizacional pelos próprios gerentes, em relação à sua situação de trabalho. Três gerentes de nível intermediário e quatro gerentes de linha²¹ foram incluídos nessa fase, representando cinco das sete diretorias, o que em muito contribuiu para complementar e melhor analisar os dados obtidos nos questionários.

13.7 Tratamento dos dados

No aspecto quantitativo, as medidas descritivas dos escores estudados são apresentadas em porcentagens e tabelas trazendo a mediana (P_{50}), média, os valores mínimos (mín.), máximos (máx.) e desvio padrão (d.p.). Tais medidas melhor representam o posicionamento da unidade amostral, e a mediana especificamente vai representar a melhor medida no caso de testes não paramétricos utilizados. O valor de n refere-se ao tamanho da amostra avaliada.

Com o objetivo de avaliar as diferenças existentes entre as três dimensões de comprometimento (instrumental, afetivo e normativo), utilizou-se o teste de Friedman. Trata-se de um teste não paramétrico que tem como objetivo comparar medidas realizadas no mesmo indivíduo, ou seja, mediante mais de duas situações, verifica-se se algum dos escores medidos exerce maior influência sobre os participantes da pesquisa.

²¹ Nas falas inseridas na análise dos dados, os entrevistados estão identificados numericamente, de acordo com o nível ocupado, sendo de I a III gerentes intermediários e de IV a VII gerentes de linha.

Para comparar o grupo de gerentes intermediários com os gerentes de linha em relação às variáveis que avaliam a relação com aspectos do trabalho e o reflexo das mudanças organizacionais, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, que é um teste não paramétrico para amostras independentes.

Na avaliação da influência do cargo ocupado (gerência intermediária ou gerência de linha), nas variáveis categóricas, utilizou-se o teste do Qui-quadrado. Esse teste tem como objetivo avaliar se a proporção de profissionais com uma certa característica no grupo de gerentes intermediários difere da proporção de profissionais no grupo de gerentes de linha.

Para o fim deste trabalho, processou-se a correlação das variáveis de interesse relativas à situação de trabalho e às dimensões de comprometimento da gerência então identificadas.

A avaliação da relação entre a acuidade visual e velocidade da leitura foi realizada utilizando-se a correlação de Spearman (r), onde: $r > 0$ indica relação direta (um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y) e $r < 0$ indica relação inversa (um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y).

Um alto valor de r (negativo ou positivo) - próximo de +1 ou -1 - representa uma forte relação, enquanto um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca. Os intervalos estão dimensionados da seguinte forma para os valores de r (JOHNSON e BHATTACHARYYA, 1986):

$< 0,40$ – correlação fraca

$0,40$ | $- 0,70$ – correlação moderada

$\geq 0,70$ – correlação forte.

Todos os resultados foram considerados significativos para uma probabilidade de significância inferior a 5% ($p < 0,05$), tendo, portanto, pelo menos 95% de confiança nas conclusões apresentadas.

Além dos dados quantitativos, os resultados foram consubstanciados através das entrevistas semi-estruturadas, cuja análise permitiu uma abordagem também qualitativa, conforme ressaltado por VERGARA (1998), quando fala da possibilidade de aplicação de ambos os tratamentos. Isso possibilitou a confirmação e melhor compreensão de dados.

A partir das entrevistas buscou-se informações que pudessem ilustrar ou evidenciar características da situação de trabalho, ressaltando a trajetória profissional dos gerentes, a percepção sobre sua situação atual, vislumbrando o espaço extra-trabalho, a relação com os pares, a relação com a carreira, trabalho e vida, sentimento frente à organização e às mudanças, e o sentido atribuído ao comprometimento no trabalho, buscando identificar como se sente e como vivencia esse contexto.

Tomou-se o cuidado, neste estudo, em não incorrer em generalizações quanto aos resultados finais apresentados, constituindo esta uma das principais limitações da pesquisa. GREENWOOD (1973) chama a atenção para esse ponto, pois, apesar do volume de dados que se possa ter, refere-se a uma realidade específica e não fornece bases suficientes para uma representatividade válida.

4.2 O gerente e sua situação de trabalho na ESM

O objetivo desta seção é caracterizar a situação de trabalho de gerentes em nível intermediário e de linha, buscando compreender, através desse contexto, como esses profissionais estruturam seus vínculos no trabalho, sob a ótica do comprometimento organizacional.

Os resultados foram abordados trazendo inicialmente os dados pessoais e a trajetória profissional dos gerentes da ESM. A seguir, passamos a caracterizar a situação de trabalho do gerente utilizando as dimensões propostas no modelo de pesquisa: 1) o gerente e a relação com a organização; 2) a relação com aspectos e condições gerais do trabalho, incluídos o ambiente, políticas específicas de RH (T&D e Salários) e carreira gerencial; 3) a relação com o espaço extra-trabalho; 4) a percepção dos reflexos das mudanças em processo. Algumas dessas dimensões atendem ao mapeamento elaborado por MELO (2000), sobre publicações e pesquisas no campo de análise da gerência e dos gerentes no Brasil.

Finalmente, são tratadas as variáveis que buscaram identificar o estado atual de Comprometimento da categoria. Ao longo dessa análise, as principais correlações estabelecidas entre variáveis de interesse, bem como alguns relatos de entrevistas, foram incluídos visando confirmar ou complementar dados.

Ressalta-se que não ocorreram diferenças significativas entre os dois estratos gerenciais (nível intermediário e de linha), cujos dados quantitativos foram apresentados separadamente em grande parte dos gráficos e tabelas, com o fim de identificar possíveis especificidades. Logo, a amostra pode ser considerada homogênea quanto à sua caracterização, o que também se constatou nas entrevistas semi-estruturadas, feitas com representantes dos dois estratos.

É importante salientar que, após a entrega final do questionário, observou-se um problema referente à questão de número 6 da Seção IV, de natureza aberta, cujo objetivo era concentrar informações sobre a trajetória profissional, tal como cargos ocupados ao longo da carreira, a começar pelo atual. Como era pedido o nome da empresa, alguns gerentes não preencheram o quadro solicitado, possivelmente por receio de identificação. Recomenda-se, então, a confecção de itens separados e mais objetivos para levantamento de tais informações.

4.2.1 Descrição da amostra: dados pessoais e trajetória profissional

Participaram desse estudo 54 gerentes, correspondendo a 80,6% da população total. Subdivididos em dois estratos, 26 gerentes atuam em nível intermediário (48,2%) e 28 em nível de linha (51,8%).

Em relação ao gênero (GRAF. 1), entre os gerentes intermediários, 57,7% dos profissionais são do sexo masculino e 42,3% do sexo feminino. Já no grupo de gerentes de linha, observou-se uma predominância de homens, que correspondem a 78,6% do grupo. Ressalta-se que essa diferença não se mostrou significativa ($p = 0,099$).

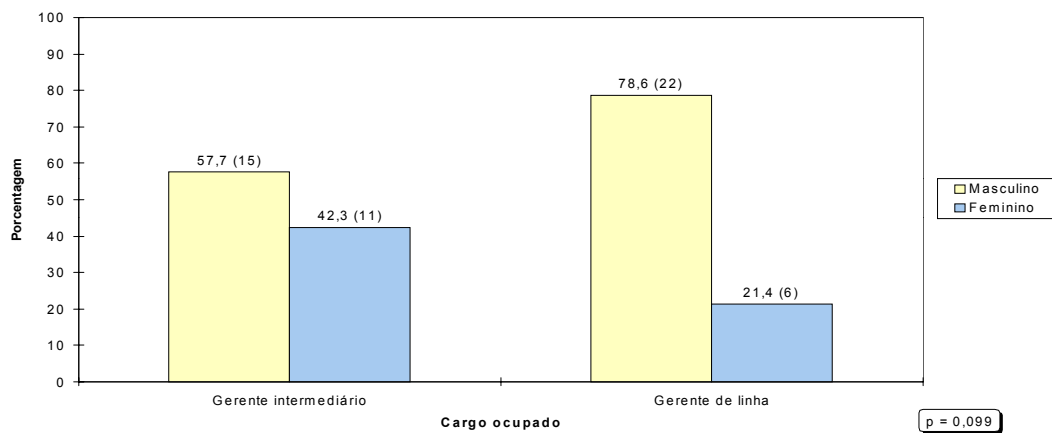


GRÁFICO 1: Caracterização dos profissionais segundo o sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste Qui-quadrado

No que se refere à faixa etária, nos dois estratos, igual número de pessoas têm no máximo 35 anos, representando pouco mais da metade (51,9%) da amostra total. Isso evidencia a mesclagem de jovens profissionais, com experiência relativamente menor, com os profissionais de carreira da ESM, conforme já salientado no processo de formação do corpo de profissionais da empresa. Os demais percentuais podem ser observados no gráfico 2.

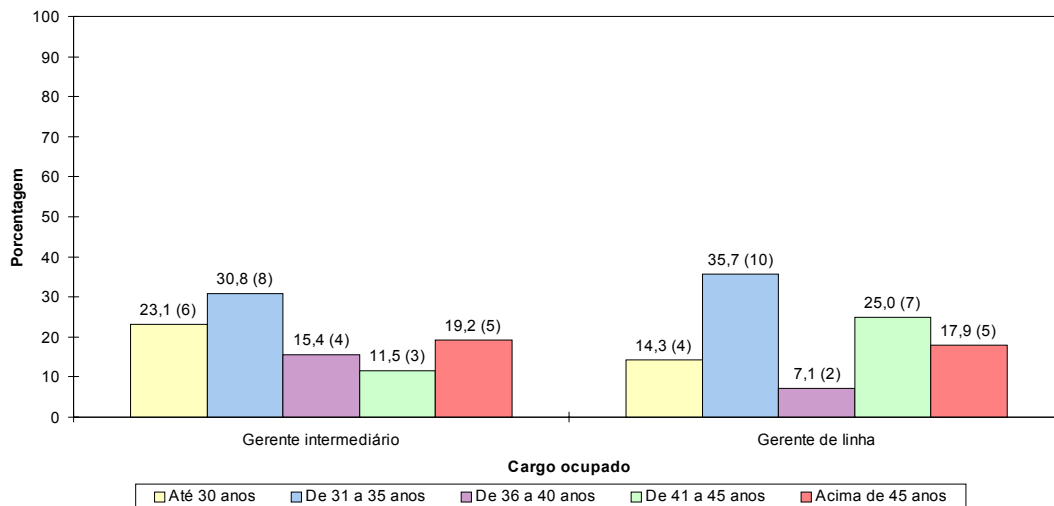


GRÁFICO 2: Caracterização dos profissionais segundo a faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estado civil, nos dois grupos, a maioria dos gerentes são casados, constituindo 73,1% do grupo de gerentes intermediários e 71,4% do grupo de gerentes de linha, como mostra o gráfico 3.

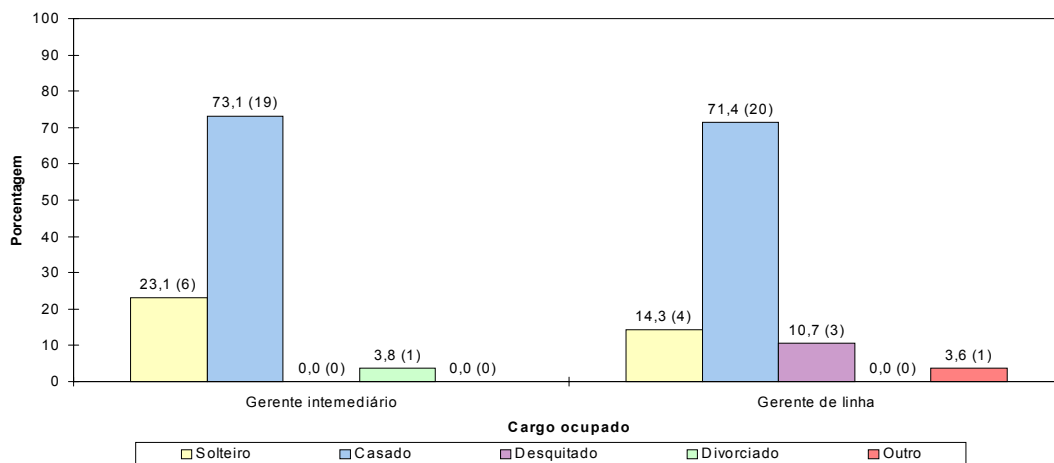


GRÁFICO 3: Caracterização dos profissionais segundo o estado civil

Fonte: Dados da pesquisa

Para a última escolaridade, de acordo com estudo apresentado por MELO (2000), confirmou-se que grande parte desses profissionais têm pós-graduação completa, sendo maior o número de gerentes intermediários (65,4%), quando comparados aos gerentes de linha (57,1%), conforme o gráfico 4.

Vale ressaltar que todos os quatro gerentes intermediários com algum curso incompleto

encontram-se matriculados. No grupo de gerentes de linha, o profissional com curso superior incompleto e quatro dos que têm pós-graduação incompleta também estão cursando. Quatro pessoas entre os 17 gerentes intermediários e três entre os 16 de linha, que já têm pós-graduação completa, estão fazendo outro curso de mesma natureza atualmente, o que evidencia a preocupação desses profissionais em continuar investindo em sua qualificação.

Quanto à pós-graduação, observou-se ainda que quatro dos casos de curso completo e sete dos casos de curso em andamento se referem ao setor de atuação da empresa, com ênfase em telecomunicações.

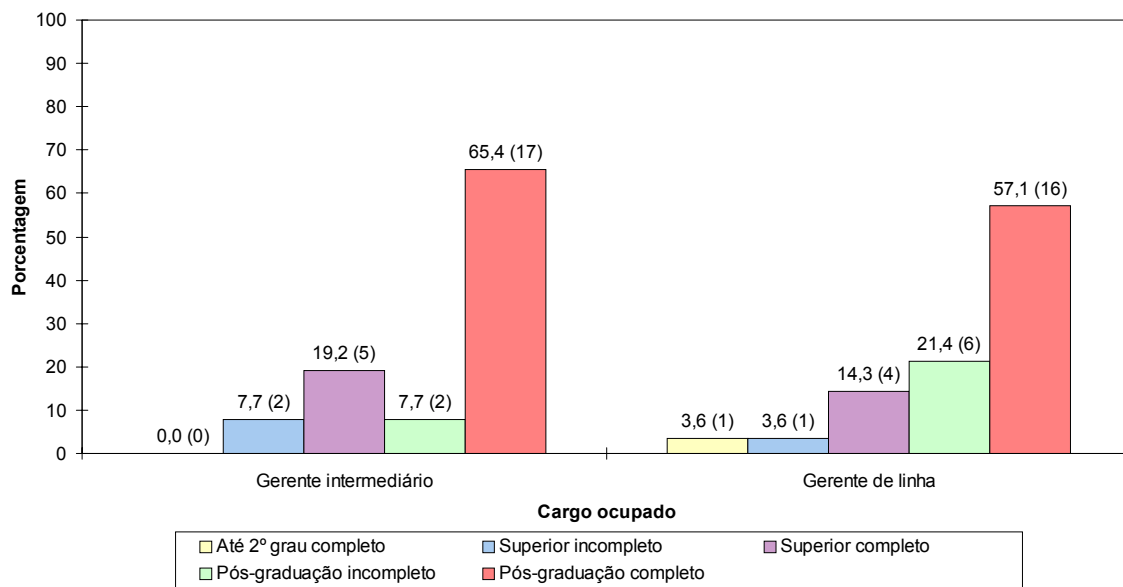


GRÁFICO 4: Caracterização dos profissionais segundo a escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à trajetória de carreira, 20 gerentes do total da amostra informaram experiências anteriores na função gerencial, oriundos de organizações de diferentes naturezas, prevalecendo o setor de serviços. A experiência média acumulada foi de 4 anos e 10 meses quando do ingresso na ESM.

Conforme pode ser observado na tabela 1, o gerente com menor tempo de casa está na ESM há 10 meses, e o gerente com tempo máximo corresponde a 27 anos, considerando-se o período de estatal. Em média, esses profissionais já trabalham na empresa há 7 anos.

Desse total, refere-se ao mesmo indivíduo o tempo mínimo de exercício da função gerencial na ESM e tempo mínimo de casa, sendo de 10 meses, verificando-se 23 anos como máximo. Em média, a experiência acumulada na função gerencial dentro da ESM é de 4 anos e 3 meses, sendo similar ao tempo médio obtido em outras organizações.

TABELA 1
Medidas descritivas do tempo de trabalho e função gerencial na empresa²²

Tempo de trabalho total relativo à:	Medidas descritivas		
	Mínimo	Máximo	Média
Empresa	10 meses	27 anos	7 anos
Função gerencial	10 meses	23 anos	4 anos e 3 meses

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os resultados foram apresentados levando-se em conta a totalidade da amostra.

Estabelecendo um paralelo com a faixa etária, verificou-se entre os 28 gerentes com até 35 anos (dois casos sem informação), que sua experiência média nessa função na ESM é de apenas 1 ano e 6 meses sendo que 50% já tinham experiência na função gerencial em outra organização. Portanto, metade dos jovens gerentes contratados ainda não tinham experiência no cargo.

Segundo entrevistas feitas com a alta direção, embora muitos dos profissionais contratados não tivessem experiência no negócio de telecomunicações, optou-se por aliar a experiência interna com o novo perfil requerido pela empresa, face ao crescimento acelerado do setor e sua natureza extremamente competitiva. Por isso, muitas vezes, foi determinante para a admissão em algumas áreas o perfil dinâmico e agressivo trazido das empresas de origem:

“... eles queriam pessoas extremamente agressivas que já tinham participado desse mercado de competição, porque a gente vinha de um mercado estatal, então nas áreas chaves, que eram marketing e vendas, veio pessoas de fora. (...) área técnica por outro lado, acho que você tem que manter é o conhecimento, (...), e não é bom você perder também todo esse conhecimento acumulado, específico. (...) eu acho que se trocasse todo mundo também ia ficar ruim, quer dizer, então hoje a gente tem uma troca de cultura, a gente aprendeu muito, acho que eles também aprenderam muito”. (diretor A)

Essa mesclagem trouxe num primeiro momento dois perfis diferenciados de gerentes para a ESM. Para os profissionais com perfil dinâmico, a alta direção salienta sua exigência em

²² Como seis gerentes não responderam a este item do questionário, recorreu-se ao banco de dados disponibilizado pela empresa para obter as datas de admissão e promoção dos mesmos.

relação ao atendimento de suas expectativas profissionais no curto prazo. Aqueles que já detinham experiência sobre o negócio e os processos da empresa são profissionais que, apesar da idade, vêm mostrando grande interesse pela atualização e desenvolvimento profissional, buscando acompanhar as novas demandas do trabalho.

“... eu tenho dois mundos aqui: gerentes de 25 anos (...) pessoal que é extremamente dinâmico, fácil de lidar, exigentes, que eu tenho certeza que daqui a um tempo, se a empresa não corresponder, eles estão fora, num outro mercado. E eu tenho pessoas que têm 27, 26 anos de empresa. É incrível como, apesar de ter esses dois mundos (...), porque então que têm pessoas com 44 anos de idade, e estão aí, e é interessante porque apesar da idade etc, o cara voltou a estudar (...), ele enfrentou o problema, outros não enfrentaram não (...). Então, olha como essa questão de você ter desde um gerente novo, com menos experiência, outros com muita experiência. Eu diria que, mesclando isso, é que passa a ser interessante”. (diretor B)

No que tange à política salarial, o percentual de profissionais que percebem de 5.001 a 7.000 reais nos dois grupos foi similar, totalizando 42,3% dos gerentes intermediários e 42,9% dos gerentes de linha, sendo essa a faixa mais concentrada de salários, independentemente do estrato ocupado. Já nos outros limites salariais observam-se as diferenças decorrentes da posição hierárquica, quando no grupo de gerentes de linha mais da metade (57,1%) percebe de 1.001 a 5.000 reais, contra apenas cinco gerentes intermediários (19,2%) que se localizam nessa faixa.

Ainda conforme o gráfico 5, somente os gerentes de nível intermediário (38,5%) alcançaram a faixa salarial superior a 7.000 reais. Vale ressaltar que a empresa ainda não tem um plano estruturado de cargos e salários, recorrendo a pesquisas de mercado para fins de equiparação de seus salários.

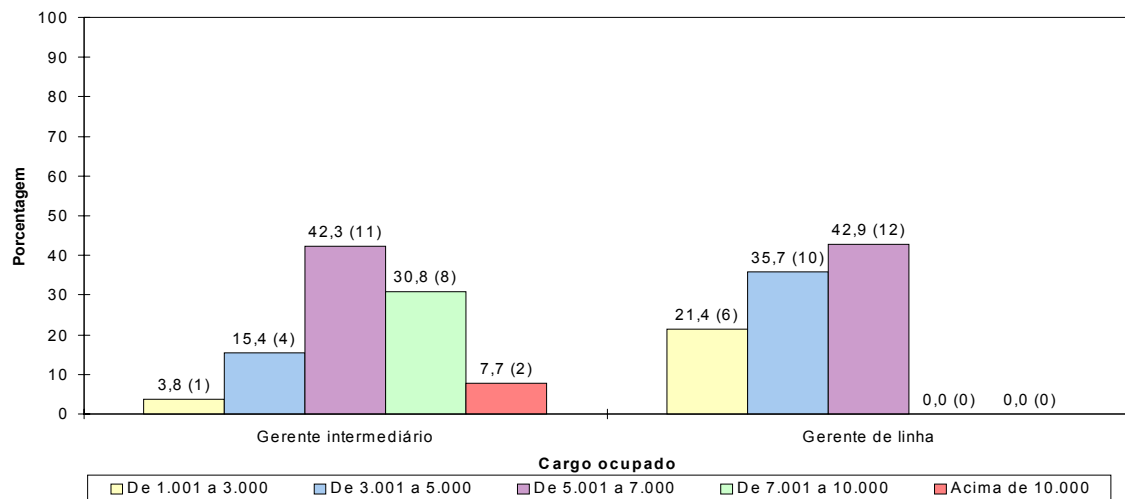


GRÁFICO 5: Caracterização dos profissionais segundo a faixa salarial

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 mostra a responsabilidade dos profissionais pela manutenção da família em termos financeiros. Em maior número os gerentes de linha (32,1%) são os únicos responsáveis em relação aos gerentes intermediários (15,4%), em que quase metade (46,2%) se apresenta como o principal responsável, recebendo ajuda de outra pessoa. Logo, o salário percebido na ESM mostrou ser a principal fonte de renda para a manutenção da família entre 33 gerentes do total da amostra.

TABELA 2
Caracterização dos profissionais segundo a responsabilidade pela manutenção da família em termos financeiros

Responsabilidade financeira	Cargo ocupado			
	Gerente intermediário		Gerente de linha	
	n	%	n	%
Único responsável	4	15,4	9	32,1
Principal responsável, com ajuda de outra pessoa	12	46,2	8	28,6
Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	6	23,1	8	28,7
Contribui apenas com uma pequena parte	3	11,5	1	3,5
Não contribui	1	3,8	2	7,1
Total	26	100	28	100

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se tiveram outras alternativas de trabalho para comparar ao ingressarem na empresa, na maioria dos casos responderam que *sim*, sendo a situação de 21 (80,8%) gerentes intermediários e, de 20 (71,4%) gerentes de linha. Nesse aspecto da admissão, um maior número de pessoas nos dois grupos também apontaram como *difícil* o ingresso na empresa, conforme mostra o gráfico 6, possivelmente em função da atratividade da empresa no mercado de trabalho, gerando forte concorrência no processo de seleção.

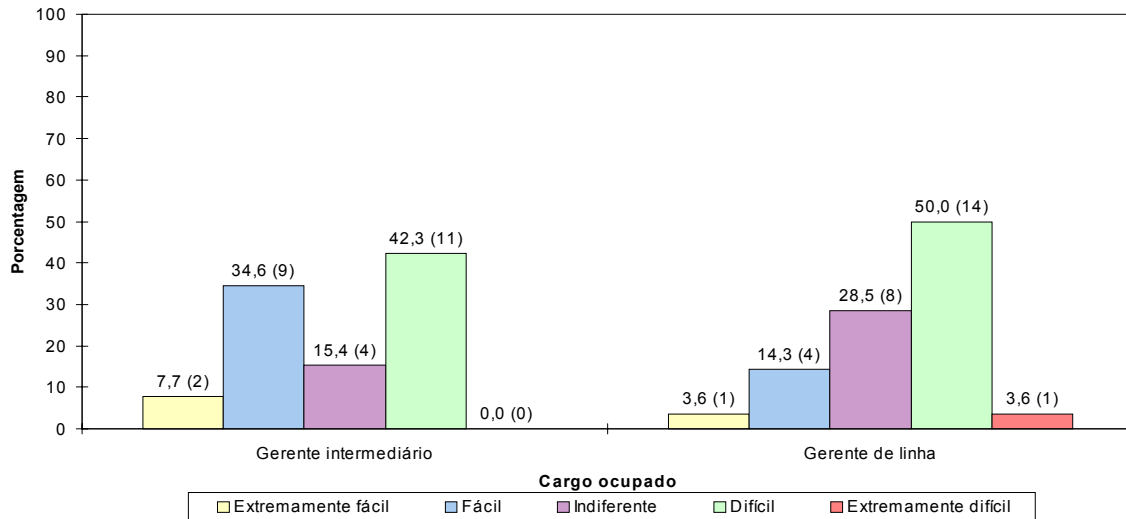


GRÁFICO 6: Caracterização dos profissionais segundo o grau de dificuldade percebido para ingressar na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Hoje, 46,2% dos gerentes de linha também acreditam haver alguma dificuldade na obtenção de outro emprego de mesmo nível fora da ESM. Quanto aos gerentes intermediários, não existe um consenso sobre essa opinião, equiparando-se aqueles que também atribuem dificuldade (30,8%), e aqueles que consideram fácil ou extremamente fácil (30,7%). Esses resultados podem ser observados no gráfico 7.

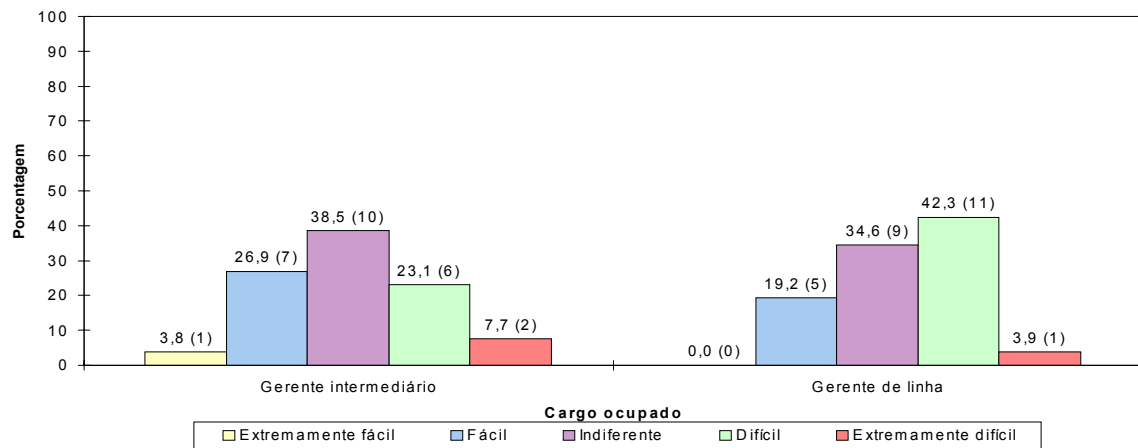


GRÁFICO 7: Caracterização dos profissionais segundo o grau de dificuldade para obter outro emprego de mesmo nível fora da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 2 casos sem informação para gerente linha

4.2.2 O gerente e sua relação com a organização

No que se refere à satisfação geral no trabalho, para ambos os grupos, constatou-se pelo gráfico 8 que a maioria dos profissionais encontra-se satisfeita ou extremamente satisfeita trabalhando na empresa (84,6% dos gerentes intermediários e 96,4% dos gerentes de linha). Ressalta-se que apenas no grupo de gerentes intermediários foram verificados profissionais insatisfeitos ou extremamente insatisfeitos, no entanto, correspondem a menos de 8% desse grupo.

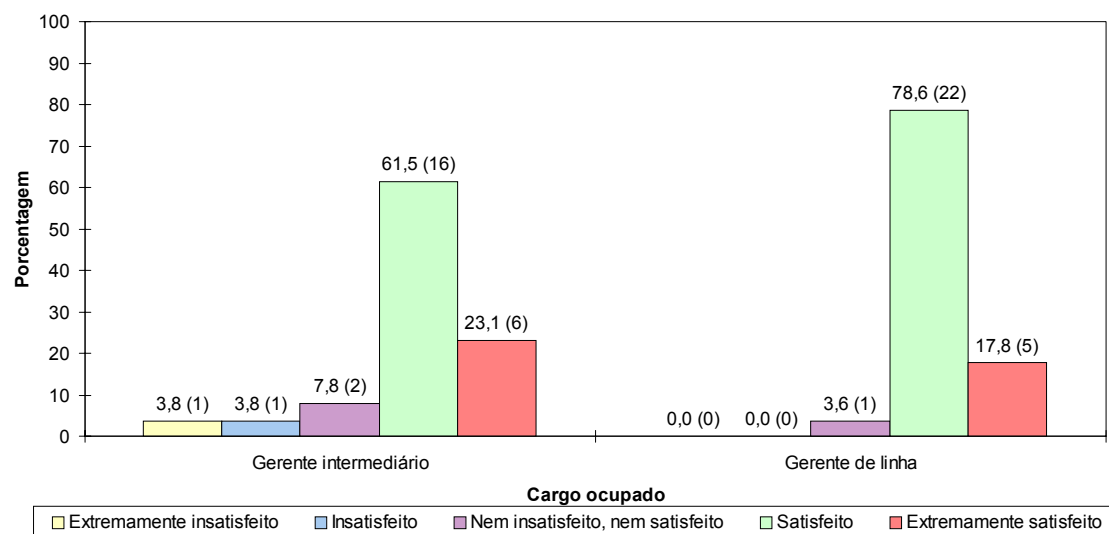


GRÁFICO 8: Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com o trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes foram solicitados a apontar as principais características julgadas importantes na possibilidade de escolha de outra empresa para trabalhar, onde poderiam assinalar mais de uma opção, estabelecendo um grau de prioridade. Embora grande parte dos profissionais esteja satisfeita com o trabalho atual, 96,2% dos gerentes intermediários e 96,4% dos gerentes de linha gostariam de ter *melhores condições de realização profissional*, segundo a principal característica apontada.

Melhores oportunidades de inovação foi a segunda característica mais citada pelos gerentes intermediários (88,5%) e a terceira mais citada pelos gerentes de linha (78,6%), que apontaram em segundo lugar (82,1%) o pagamento de melhores salários, numa inversão com os gerentes intermediários, quando ficou em terceiro lugar (80,8%). Em quarto e quinto lugares foram indicadas por ambos os estratos as seguintes características: amplas oportunidades de treinamento e um bom conceito no país, conforme tabela 3.

TABELA 3
Caracterização dos profissionais segundo a importância atribuída às características de uma empresa para se trabalhar

Características	Cargo ocupado			
	Gerente intermediário		Gerente de linha	
	n	%	n	%
A que oferecesse melhores oportunidades de inovação	23	88,5 (2)	22	78,6 (3)
A que tivesse melhores planos de aposentadoria	4	15,4	4	14,3
A que oferecesse melhores perspectivas de estabilidade no emprego	4	15,4	10	35,7
A que oferecesse melhores condições de realização profissional	25	96,2 (1)	27	96,4 (1)
A que pagasse melhor salário	21	80,8 (3)	23	82,1 (2)
A que oferecesse amplas oportunidades de treinamento	17	65,4 (4)	20	71,4 (4)
A que tivesse planos de saúde mais adequados	4	15,4	6	21,4
A que tivesse um bom conceito no país	15	57,7 (5)	13	46,4 (5)
A que oferecesse melhores condições de segurança	7	26,9	2	7,1
A que oferecesse um sistema de promoção mais justo	3	11,5	9	32,1
Outras	7	26,9	4	14,3

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção

4.2.3 Aspectos e condições gerais do trabalho

Essa consistiu na segunda dimensão de análise proposta, trazendo a exploração de questões ligadas ao contexto, políticas específicas de Recursos Humanos e carreira, como esferas importantes ao desenvolvimento do trabalho do gerente.

A primeira variável analisada refere-se ao grau de autonomia, verificando-se como os gerentes se comportam diante das diferenças de opiniões com o superior em relação ao trabalho. Foram verificados comportamentos semelhantes entre os estratos, em que mais da metade procura discutir os problemas, mas prioriza a opinião do superior (57,7% dos gerentes intermediários e 59,3% dos gerentes de linha). O restante apontou que também discute o problema, mas, talvez em razão do grau de autonomia conferido, tomam decisões próprias sobre qual a melhor forma de resolvê-lo, independentemente da opinião do superior.

Em relação à percepção sobre o grau de controle que a empresa exerce sobre seu trabalho, observou-se que 57,7% dos gerentes intermediários e 46,5% dos gerentes de linha consideram que a empresa oferece um ambiente de flexível a extremamente flexível. Entre 19,2% dos gerentes intermediários e 32,1% dos gerentes de linha, a opinião é de que a empresa exerce um controle intermediário.

Estabelecendo um cruzamento entre essas duas variáveis (GRAF. 9), verificou-se que 50% dos gerentes que tomam suas próprias decisões, após discussão com superiores, acham que o controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho é ao menos flexível. Por outro lado, o fato de priorizar a opinião do superior nos problemas discutidos parece não afetar diretamente essa questão, pois percentual superior (54,9%) apontam a mesma flexibilidade no trabalho, o que indica um estilo gerencial mais democrático.

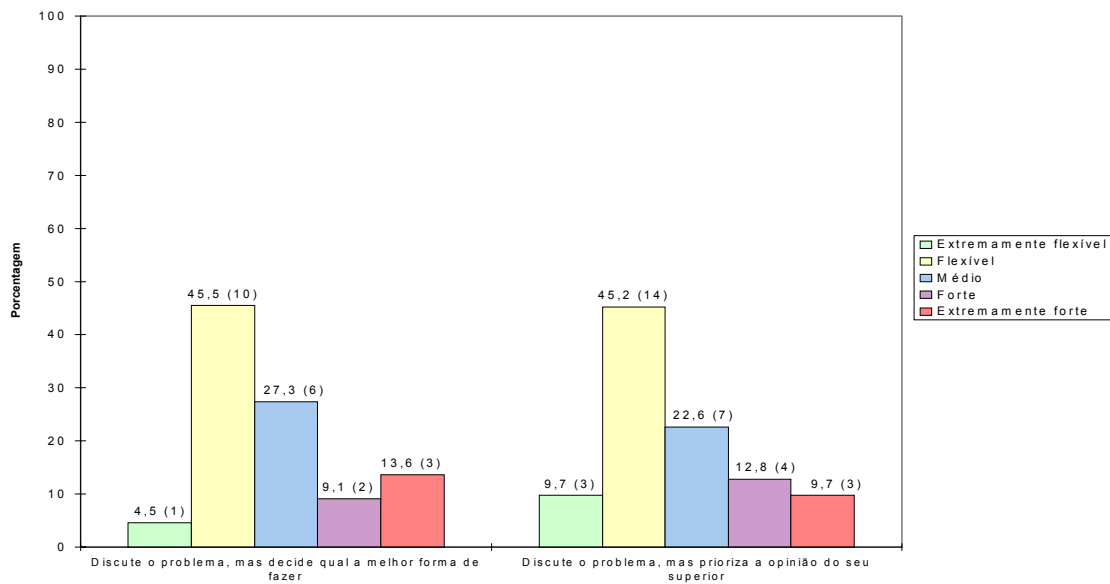


GRÁFICO 9: Tabulação cruzada: Comportamento diante opiniões diferentes na discussão de problemas x Grau de controle exercido pela empresa sobre o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: um caso sem informação

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento, como política específica de Recursos Humanos, toda a amostra sinaliza alguma importância para as atividades de treinamento e desenvolvimento, destacando-se aqueles que apontam como *muito importantes* para o seu desempenho profissional, sendo aproximadamente 54% dos gerentes intermediários e 46,5% dos gerentes de linha (GRAF. 10).

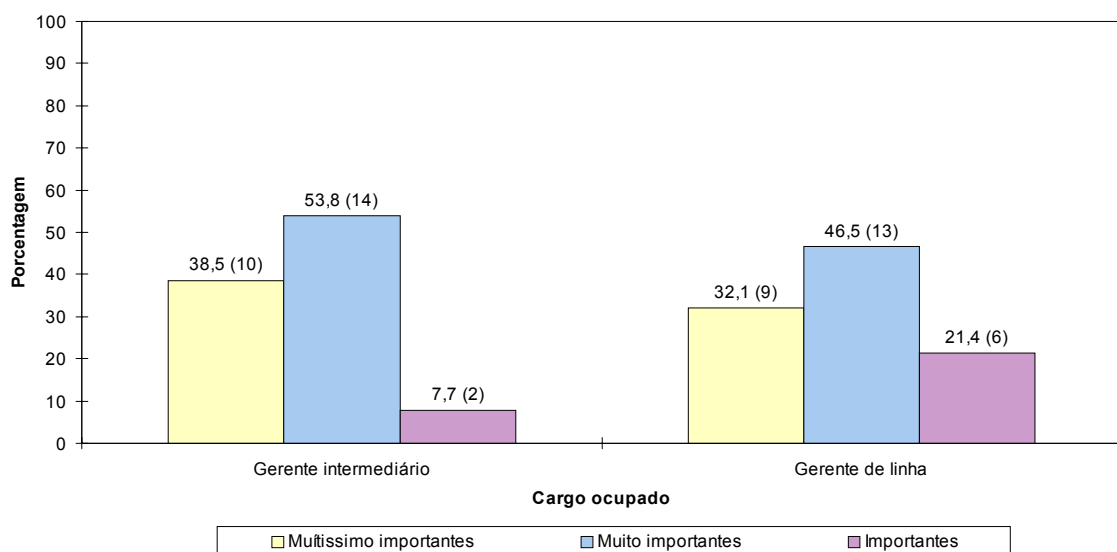


GRÁFICO 10: Caracterização dos profissionais segundo o grau de importância atribuído às atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 mostra a caracterização dos respondentes com relação ao que sugeririam se fossem propor um programa de desenvolvimento para os gerentes na empresa. A preocupação com a formação gerencial, via ferramentas da Administração, como o tratamento do conflito e habilidade em negociação, é a mais citada pelos gerentes para a promoção de um programa dessa natureza. Em segundo lugar, demonstram sua preocupação com as habilidades pessoais para o relacionamento em equipe, também evidenciado nas entrevistas.

“Eu acho que ainda tem muita diferença de entendimento da atuação de um gerente frente à equipe, tem muita diversidade”. (gerente intermediário III)

“...buscar alguma coisa de teórico nessa área de gestão de Custos, de Recursos Humanos, pra poder me aprimorar mais e tentar errar menos nessa parte de gerência. (...) a gente nunca consegue tudo, sempre tem alguma coisa pra poder aprender (...) e eu sinto ainda falta de alguns cursos nessa área comportamental pra toda equipe, não seria só para mim”. (gerente linha IV)

“Acho que a empresa ganha quando o profissional conhece mais intimamente o que ele gerencia. (...) não só como profissionais, mas como pessoas também. Acho que o leque é bastante abrangente”. (gerente linha VII)

TABELA 4
Caracterização dos gerentes com relação ao que sugeriria se fosse propor um programa de desenvolvimento gerencial na empresa

Resposta	Frequência	
	n	%
Formação gerencial (ferramentas da Administração)	18	33,3
Desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipe	13	24,1
MBA	7	13,0
Desenvolvimento da capacidade de liderança	5	9,2
Atualização via seminários e fóruns de discussão	4	7,4
Específico para a área de atuação	3	5,6
Gerenciamento do tempo	3	3,7
Aumentar o conhecimento sobre o mercado	2	3,7
Premiação por metas acompanhada de um processo de autonomia e responsabilidade	2	1,9
Outros	3	5,6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam apontar mais de uma opção

Confrontando-se os salários desses gerentes com outros em nível equivalente ao seu, internamente e em relação ao mercado, constata-se que entre os gerentes intermediários 38,5% e 34,6%, respectivamente, consideram que percebem um salário *justo* comparando-se aos profissionais em nível equivalente na própria empresa e no mercado. Quase metade deles (46,2%), no entanto, acredita que percebe um salário *baixo* quando comparado com o mercado, e 38,5% quando internamente.

Diferentemente dos gerentes intermediários, os de linha acreditam em 64,3% dos casos que seu salário é *justo* comparado internamente. Mas se equivalem na opinião quanto à equidade externa. Um número inferior aos gerentes intermediários (21,4%) considera que é *baixo* comparado internamente e, em relação ao mercado, mais uma vez se equívalem, quando 12 pessoas (42,9%) apontam essa mesma opinião. A tabela 5 mostra esses resultados.

TABELA 5

Caracterização dos gerentes segundo a avaliação do salário em comparação com outros profissionais em nível equivalente

Avaliação	Cargo ocupado							
	Gerente intermediário				Gerente de linha			
	Empresa		Mercado		Empresa		Mercado	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Muito alto	1	3,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Alto	3	11,5	4	15,4	1	3,6	2	7,1
Justo	10	38,5	9	34,6	18	64,3	9	32,1
Baixo	10	38,5	12	46,2	6	21,4	12	42,9
Muito baixo	0	0,0	0	0,0	1	3,6	1	3,6
Não resposta	2	7,7	1	3,8	2	7,1	4	14,3
Total	26	100,0	26	100,0	28	100,0	28	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quando solicitados a avaliar o salário em relação ao que fazem na empresa (GRAF. 11), observou-se que 13 dos gerentes intermediários (52%) e nove dos gerentes de linha (33,3%) consideram que percebem um salário *justo*. No entanto, o maior percentual dos gerentes de linha (59,3%) acha que percebe um salário *baixo*, contra 44% de gerentes intermediários que têm a mesma opinião. Apenas na gerência de linha identificaram-se indivíduos que acreditam que seu salário é muito baixo em relação às atividades que vêm realizando.

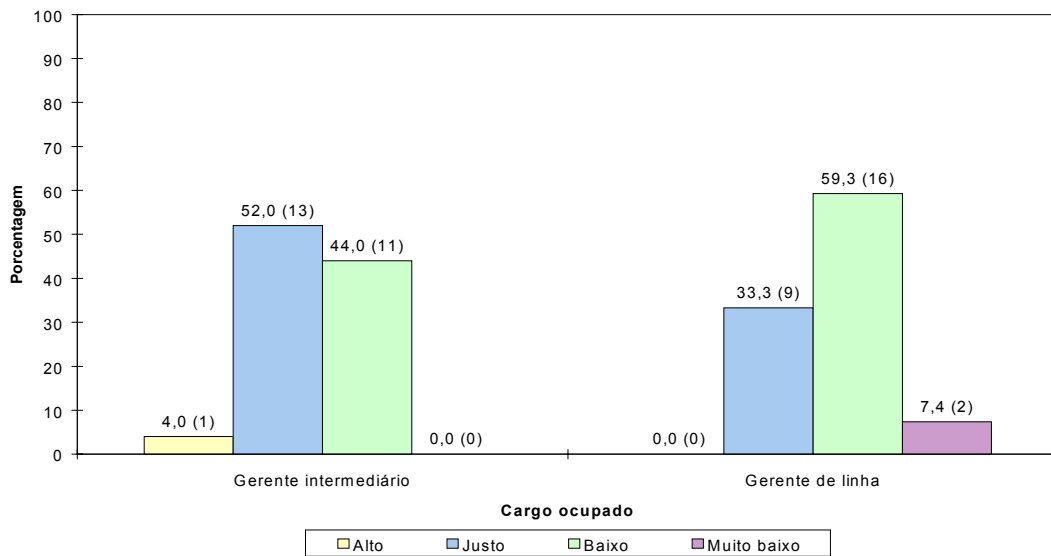


GRÁFICO 11: Caracterização dos profissionais segundo a avaliação do salário em relação à função exercida na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 1 caso sem informação para cada estrato

Com relação à carreira, os gerentes apontaram como se sentem quanto à situação profissional atual, considerando-se as expectativas que tinham quando se tornaram gerentes. Os profissionais de linha encontram-se em maior número satisfeitos ou extremamente satisfeitos (89,3%). No nível intermediário, observou-se que 76,8% sinaliza esse sentimento, conforme gráfico 12.

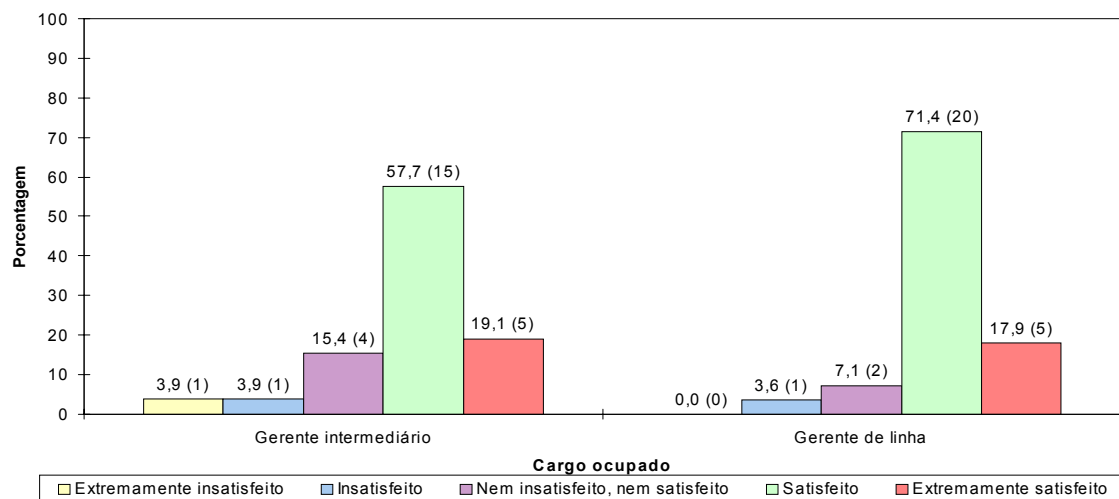


GRÁFICO 12: Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com a atual situação profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto da carreira abordado se relacionou ao grau de importância atribuído à possibilidade de promoção (GRAF. 13). Verificou-se, nos dois grupos, que número considerável de pessoas considera *muitíssimo importante* ou *muito importante*, totalizando 73,1% de gerentes intermediários e 78,5% de gerentes de linha. Logo, embora boa parte da categoria acredite que a empresa atendeu às expectativas profissionais ao se tornarem gerentes, conforme gráfico 12, fica evidenciado que existem novas expectativas em relação à carreira na ESM.

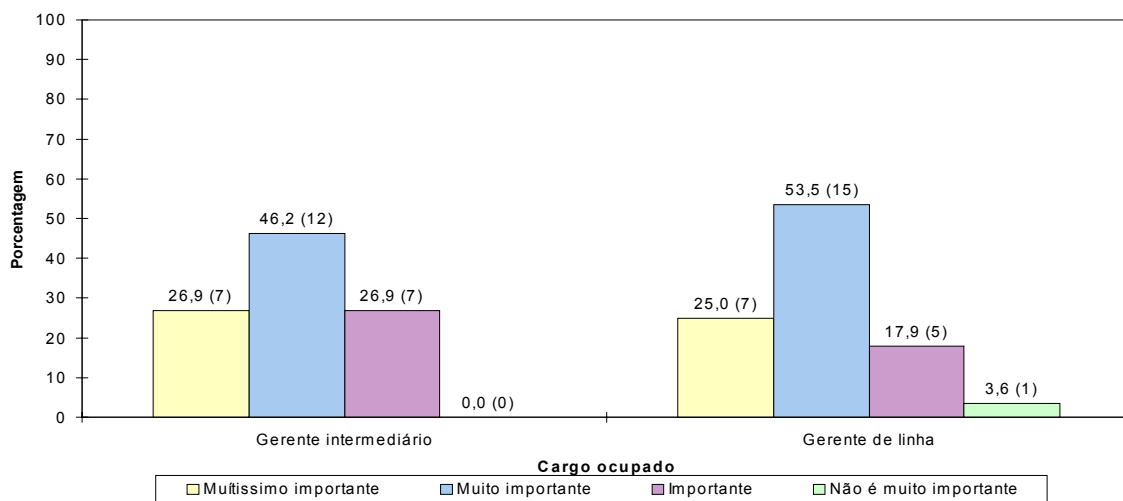


GRÁFICO 13: Caracterização dos profissionais segundo o grau de importância atribuído à possibilidade de promoção

Fonte: Dados da pesquisa

Em questão aberta os gerentes apontaram então suas expectativas profissionais em relação à ESM. A tabela 6 traz os principais resultados obtidos, considerando-se 42 respondentes. Confirmando a importância atribuída à questão da promoção, a maior frequência refere-se às oportunidades de crescimento profissional.

TABELA 6
Caracterização dos respondentes quanto às expectativas profissionais em relação à empresa

Resposta	Freqüência	
	n	%
Oportunidade de crescimento profissional	23	54,7
Reconhecimento	12	28,0
Aprendizagem	10	23,8
Desenvolvimento de bons trabalhos	8	19,0
Aumento de salário	5	11,9
Crescimento com a empresa	5	11,9
Oportunidade de enfrentar desafios	4	9,5
Crescimento pessoal	4	9,5
Oportunidades de criação/inação	4	9,5
Valorização	2	4,7
Estabilidade	2	4,7
Realização	2	4,7
Outros	14	33,3

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam apontar mais de uma opção
 12 casos sem informação

O anseio por novas oportunidades profissionais é justificado em alguns casos pelos respondentes, quando enfatizam o fato de o mercado de telecomunicações estar em plena expansão, sendo de relevante importância a experiência que vêm adquirindo na ESM e a credibilidade da empresa, devido à liderança de mercado.

Em relação à associação em entidades de classe, como pode ser observado no gráfico 14, boa parte dos gerentes é filiada ao órgão de classe relativo à sua formação profissional (60,9% dos gerentes intermediários e 70,8% dos gerentes de linha), e ainda 54,2% e 47,8% desses estratos, respectivamente, são sindicalizados.

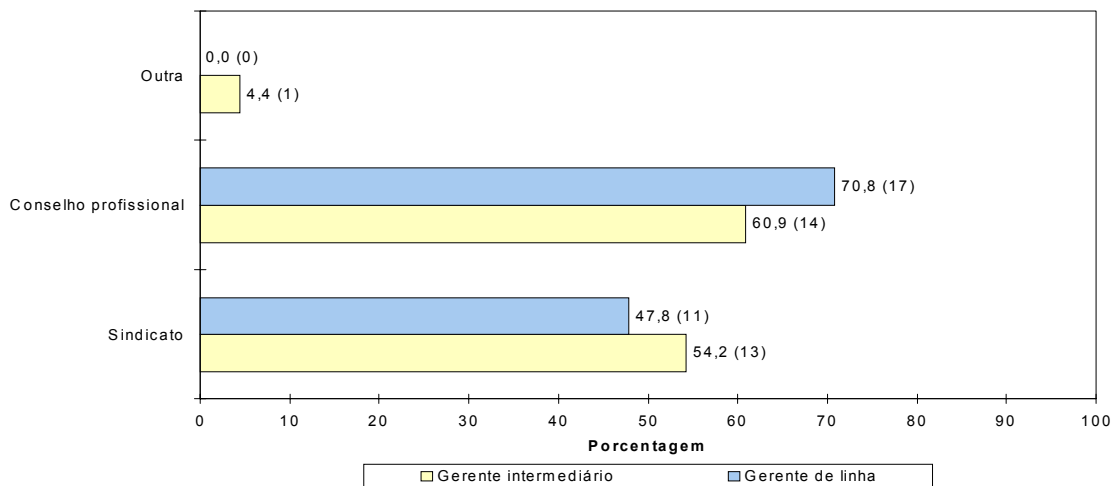


GRÁFICO 14: Caracterização dos profissionais segundo as entidades a que são filiados

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam apontar mais de uma opção

Não foi apontada nenhuma associação específica representativa da classe gerencial, que praticamente inexistente, conforme já identificou MELO (2000). Logo, os gerentes da ESM não constituem um grupo profissional coeso, que busque a identificação e a defesa de interesses comuns. Neste aspecto os gerentes se posicionaram da seguinte forma:

“Essa parte de reivindicar eu não vejo não, eu acho que cada um reivindica dentro da sua área. Acho que mais pela parte geográfica mesmo”. (gerente linha V)

“... o que existe é um relacionamento profissional, (...) alguns são mais satisfeitos, outros menos, no nosso trabalho aqui isso está muito ligado com as prioridades e o assunto de cada área, (...) agora, a gente tem muito pouca oportunidade para ter um relacionamento fora da empresa (...). Acho muito importante esse efeito colateral, você conhecer mais as pessoas, a gente até tinha mais no passado, atualmente muito pouco, sinto falta”. (gerente intermediário III)

Os gerentes foram questionados se optariam por outra ocupação profissional, mantida uma remuneração similar à atual. Nove pessoas em cada estrato declararam que optariam sim por outra ocupação profissional, mas o maior percentual (64% dos gerentes intermediários e 66,7% dos gerentes de linha) negou essa possibilidade, sendo que tais diferenças não se mostraram significativas entre os dois estratos (GRAF. 15).

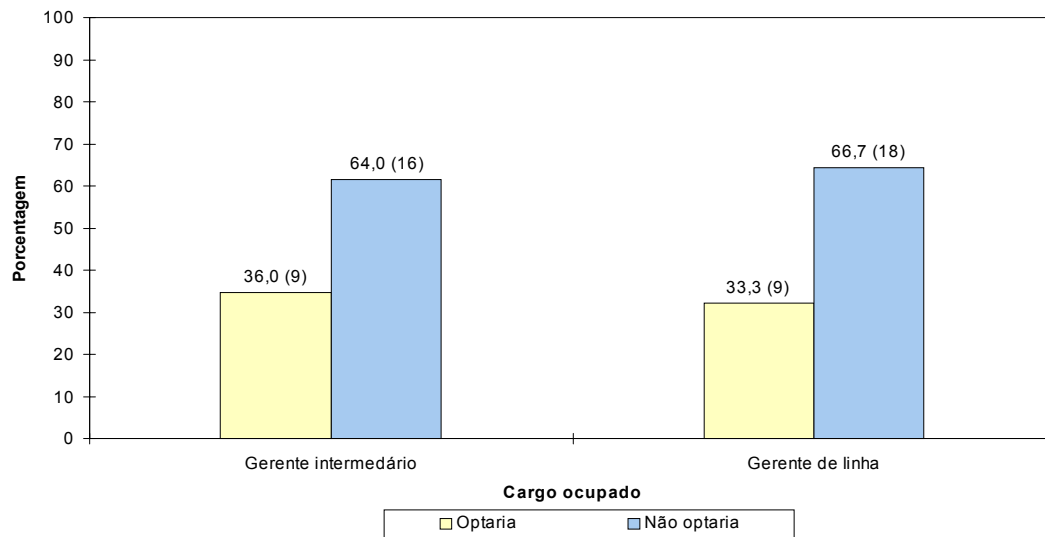


GRÁFICO 15: Caracterização dos profissionais segundo o fato de optarem por outra ocupação profissional com uma remuneração similar à atual

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 1 caso em cada estrato sem informação

Entre os 18 gerentes que responderam positivamente a essa questão, observou-se em cinco casos que eles gostariam de exercer atividades mais relacionadas a pessoas, como entretenimento, e três deles gostariam de atuar na área de educação, garantida uma remuneração similar à atual. Aliadas a outras respostas de frequência única, essas opções indicam o interesse desses profissionais por atividades que permitam melhor qualidade de vida.

A tabela 7 apresenta a caracterização dos respondentes, segundo sua opinião sobre os aspectos que contribuíram para a sua admissão ou promoção à condição de gerente na empresa. Observou-se que um maior percentual (46,9%) apontou o fator experiência profissional, vindo em segundo lugar demonstrações de comprometimento e dedicação à empresa (40,8%).

TABELA 7
Caracterização dos respondentes segundo sua opinião sobre os aspectos que contribuíram para a admissão ou promoção à condição de gerente na empresa

Resposta	Frequência	
	n	%
Experiência profissional	23	46,9
Comprometimento e dedicação à empresa	20	40,8
Capacidade para o trabalho em equipe	9	18,3
Competência	9	18,3
Perfil	8	16,3
Formação acadêmica	7	14,3
Responsabilidade	6	12,2
Resultados	5	10,2
Dinamismo	5	10,2
Outros	20	40,8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam apontar mais de uma opção
5 casos sem informação

Os gerentes aliam a importância das atividades de Treinamento e Desenvolvimento para o desempenho profissional às suas chances de progressão na carreira dentro da empresa. São 37 os gerentes que as consideram *muito boas* (69,2% dos gerentes intermediários e 67,8% dos gerentes de linha), obtendo o maior percentual em todos os graus de importância atribuídos, conforme gráfico 16.

Apenas 9,2% do total da amostra acredita que suas chances de progressão sejam *poucas ou muito poucas* . Isso talvez já sinalize a perspectiva dos gerentes em nível intermediário - que só podem ser promovidos atualmente à condição de Diretor - quanto a uma melhor colocação frente a possíveis fusões ou aquisições de empresas do setor, conforme já salientado no referencial e caracterização da empresa.

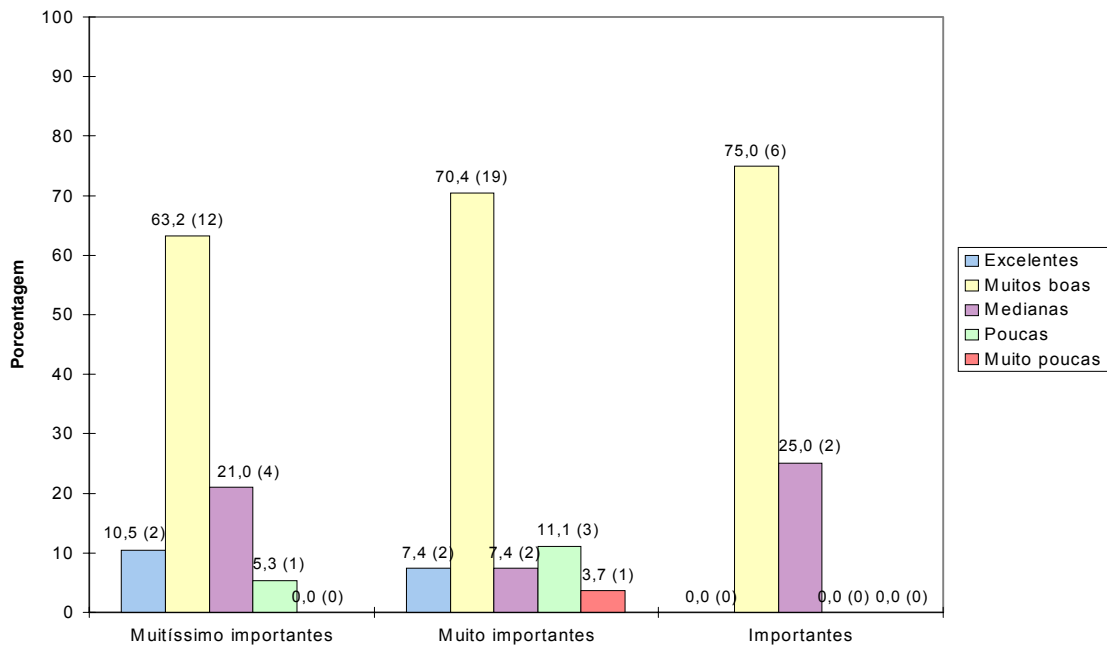


GRÁFICO 16: Tabulação cruzada: Opinião sobre a importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional x Avaliação das chances de progressão na carreira dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à legitimidade do cargo dentro da estrutura organizacional, a maioria nos dois estratos considera seu cargo de absolutamente necessário a muito necessário no contexto de trabalho (92% gerentes intermediários e 89,3% gerentes de linha). Logo, os dois níveis gerenciais apresentam importância equivalente na estrutura organizacional segundo seus ocupantes. E desses, 32 gerentes (88,9%) consideram como *muito boas* suas possibilidades de progressão na carreira na ESM.

TABELA 8

Tabulação cruzada: Avaliação das chances de progressão na carreira dentro da empresa x Opinião sobre a necessidade do cargo na estrutura organizacional

Necessidade do cargo	Possibilidade progressão na carreira									
	Excelentes		Muitos boas		Medianas		Poucas		Muito poucas	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Absolutamente necessário	2	50,0	13	36,1	4	50,0	1	25,0	1	100,0
Muito necessário	2	50,0	19	52,8	3	37,5	2	50,0	0	0,0
Necessário	0	0,0	3	8,3	1	12,5	1	25,0	0	0,0
Necessário em pequena escala	0	0,0	1	2,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total de casos	4	100,0	36	100,0	8	100,0	4	100,0	1	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: um caso sem informação

Como pode ser observado na tabela 9, mais uma vez os gerentes mencionam o comprometimento, apontando-o como o fator mais importante para o crescimento na empresa, seguido da capacidade profissional.

TABELA 9
Caracterização dos respondentes com relação aos fatores que julgam importantes para o crescimento na empresa

Resposta	Frequência	
	n	%
Comprometimento	21	38,9
Capacidade profissional	16	29,6
Aprimoramento profissional	11	20,4
Agilidade	9	16,7
Marketing pessoal	9	16,7
Criatividade	8	14,8
Empenho	8	14,8
Relacionamento	7	13,0
Capacidade de mudar	7	13,0
Liderança	3	5,6
Sintonia com as metas	3	5,6
Outros	19	35,2

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As porcentagens não somam 100% pois os respondentes poderiam apontar mais de uma opção

Segundo a alta direção da empresa:

“... é um ambiente muito veloz, exige um esforço muito grande das pessoas, exige uma educação, uma cultura pra esse ambiente competitivo muito forte (...), as pessoas têm que estar excitadas, (...) têm que estar comprometidas com essa competição ...”. (diretor C)

Logo, a ESM tem disseminado o aspecto do comprometimento dos empregados como um importante quesito para o posicionamento da empresa enquanto líder de mercado, garantindo conseqüentemente as possibilidades de carreira ou, até mesmo, a permanência na organização, conforme reproduzido na fala dos próprios gerentes:

“... hoje eles conseguem, não sei como, avaliar a percepção de mercado de aceitação da empresa, de força do nome da empresa, (...) isso vem sendo o tempo todo difundido internamente, é um valor forte a questão da gente ser a empresa top, estar à frente e, para isso, tem sido colocado demais a necessidade desse comprometimento, porque eu acho que se não há comprometimento, nós vamos ficar assim construindo uma casa sem base. (...)se você perguntar na empresa um dos maiores pontos fortes que ela espera de cada um de nós é o comprometimento”. (gerente linha VI)

“Que a empresa valoriza eu não tenho dúvida (...), de um modo geral a gente vê que muitas demissões coincidiram com as pessoas que não demonstraram o comprometimento que a empresa precisa”. (gerente intermediário III)

Apesar de mais da metade dos gerentes acreditar nas suas possibilidades de progressão na carreira dentro da empresa, por outro lado, quando perguntados sobre a estabilidade no atual emprego, verificou-se que 50% dos gerentes intermediários e 55,6% dos gerentes de linha consideram que ele é medianamente seguro. Já 34,6% dos gerentes intermediários e 33,3% dos gerentes de linha consideram que seu emprego é seguro.

É interessante notar que 64,3% do total de gerentes que consideram seu emprego medianamente seguro reforçam a legitimidade do cargo, tido como muito necessário na estrutura organizacional vigente. E o maior número de gerentes que consideram seu emprego seguro (55,6%) defendem seu cargo como absolutamente necessário (TAB. 10).

TABELA 10
Tabulação cruzada: Opinião quanto à estabilidade no emprego atualmente x Opinião sobre a necessidade do cargo

Necessidade do cargo	Estabilidade no emprego atualmente							
	Seguro		Medianamente seguro		Inseguro		Muito inseguro	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Absolutamente necessário	10	55,6	8	28,5	2	40,0	1	100,0
Muito necessário	6	33,3	18	64,3	1	20,0	0	0,0
Necessário	2	11,1	1	3,6	2	40,0	0	0,0
Necessário em pequena escala	0	0,0	1	3,6	0	0,0	0	0,0
	18	100,0	28	100,0	5	100,0	1	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 2 casos sem informação

Dos gerentes que julgam seu emprego na ESM como medianamente seguro, 48,2% também acredita ser difícil obter um emprego de mesmo nível em outra organização, e 37% são indiferentes a essa questão. Por outro lado, os que sentem segurança em relação ao seu emprego já acreditam ser fácil uma recolocação profissional em 41,2% dos casos.

TABELA 11
Tabulação cruzada: Opinião sobre a estabilidade no emprego atualmente x Avaliação possibilidades outro emprego de mesmo nível fora da empresa

Possibilidade de conseguir outro emprego	Estabilidade no emprego atualmente							
	Seguro		Medianamente Seguro		Inseguro		Muito inseguro	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Extremamente fácil	1	5,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fácil	7	41,2	4	14,8	1	16,7	0	0,0
Indiferente	6	35,3	10	37,0	2	33,3	0	0,0
Difícil	2	11,7	13	48,2	2	33,3	0	0,0
Extremamente difícil	1	5,9	0	0,0	1	16,7	1	100,0
Total	17	100,0	27	100,0	6	100,0	1	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 2 casos sem informação

Os dois grupos apresentaram comportamento similar quanto a se sentirem parte da gerência na empresa, sendo que 88,5% dos gerentes intermediários e 96,4% dos gerentes de linha compartilham esse sentimento. Conforme solicitado no questionário, 36 respondentes comentaram essa questão, explicando as razões que os levam a se sentirem parte da gerência na empresa. É interessante notar que os gerentes de linha se posicionaram em maior número, sendo 22 contra 14 gerentes intermediários²³.

As principais razões apontadas são a participação (total ou parcial) nas decisões para 71,4% dos gerentes intermediários e 54,5% dos gerentes de linha, além da contribuição efetiva do setor mediante os objetivos da empresa (28,5% GI e 27,2% GL)²⁴. Também apontam que o fato de serem consultados e ouvidos sobre assuntos pertinentes à sua área e, conseqüentemente, exercer influência, contribui para esse sentimento (21,4% GI e 13,6% GL). Para 18,1% dos gerentes de linha, o fator justificador são as decisões tomadas conjuntamente com a gerência intermediária em suas áreas de negócio.

²³ Os percentuais foram calculados sobre esses valores.

²⁴ Legenda: GI (gerente intermediário) e GL (gerente de linha)

Percebe-se que, por um lado, os gerentes valorizam a própria função e legitimam seu *status*, por sua capacidade pessoal de tomar decisões ou mesmo influenciá-las. Por outro, seu discurso atribui importância ao setor onde atuam, sendo necessário ao alcance de objetivos organizacionais, valorizando de certa forma o trabalho da sua equipe.

4.2.4 O gerente e o espaço extra-trabalho

Permeando o espaço extra-trabalho, inicialmente os gerentes são caracterizados pelas atividades que mais desenvolvem fora da empresa, verificando-se que em mais de 75% dos casos se ocupam com lazer e estudos / leituras. Os gerentes poderiam citar mais de uma opção, conforme mostra o gráfico 17.

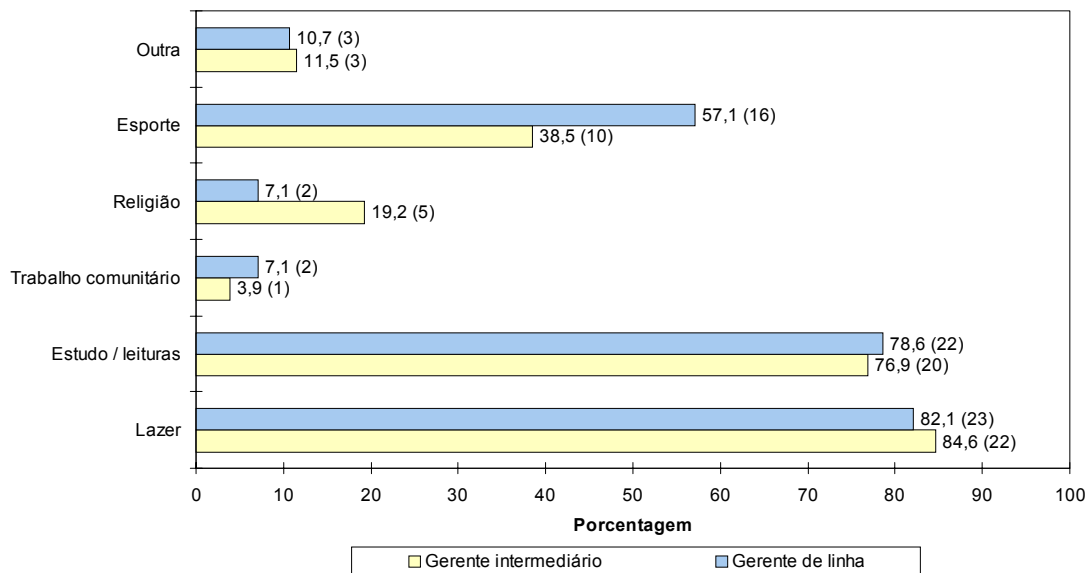


GRÁFICO 17: Caracterização dos profissionais segundo as atividades desenvolvidas fora da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto abordado foi o fator considerado mais importante da vida dos gerentes, sendo o *trabalho* apontado por apenas 14,8% dos gerentes de linha e 8% dos gerentes intermediários. A *família* foi citada por 84% dos gerentes intermediários e por 81,5% dos gerentes de linha. Desse total, 83,3% também valorizam muito seu trabalho, embora não o priorizem, sendo considerado uma das coisas mais importantes na vida segundo o gráfico 18, que demonstra o cruzamento dessas duas variáveis. Observou-se ainda que apenas quatro indivíduos (todos gerentes intermediários) o tomam como de média importância.

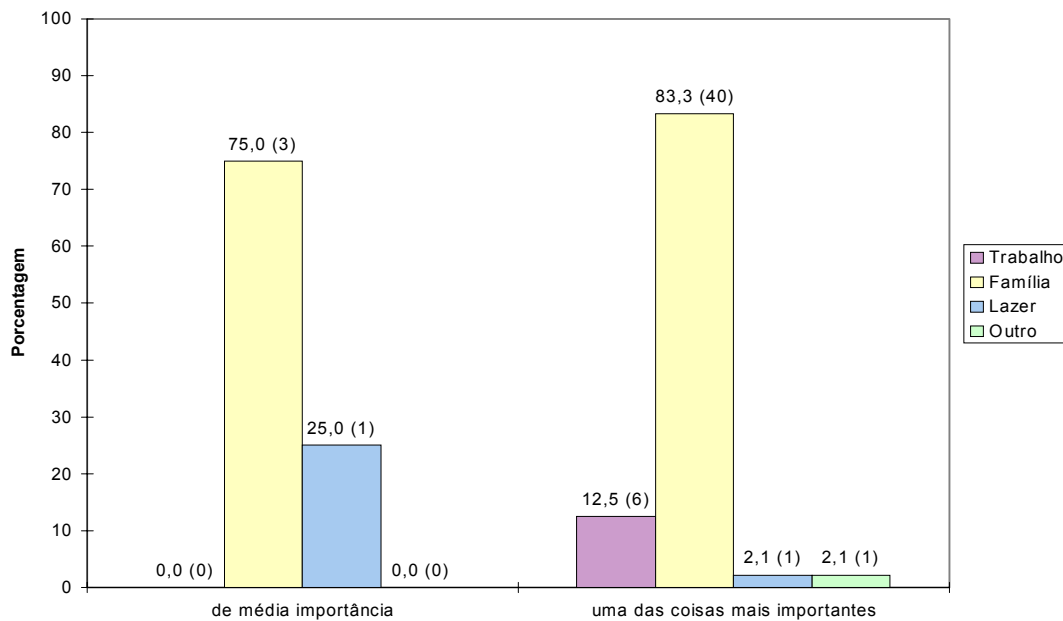


GRÁFICO 18: Tabulação cruzada: Importância atribuída ao trabalho x Fator mais importante na vida

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 2 casos sem informação

Segundo apontaram 45 gerentes (83,3% do total da amostra), a família considera sua atividade profissional de muitíssimo a muito importante. Inference-se que essa importância pode estar atribuída ao *status* desses profissionais, associado às suas possibilidades de crescimento na carreira e, ainda, aos altos salários percebidos, quando em grande parte, como já visto, são os únicos responsáveis, ou apenas recebem alguma ajuda de outra pessoa, para a manutenção da família.

Em função do valor que atribuem ao trabalho dos gerentes, suas famílias foram apontadas como responsáveis por seu sucesso profissional na maioria dos casos (96,2% no nível intermediário e 96,4% em linha). Apenas um indivíduo em cada estrato não sustenta essa opinião. Em função do apoio irrestrito da família, esses gerentes são condizentes com o valor que atribuem às possibilidades de promoção, valorizando o *status* alcançado, conforme mostra o gráfico 19.

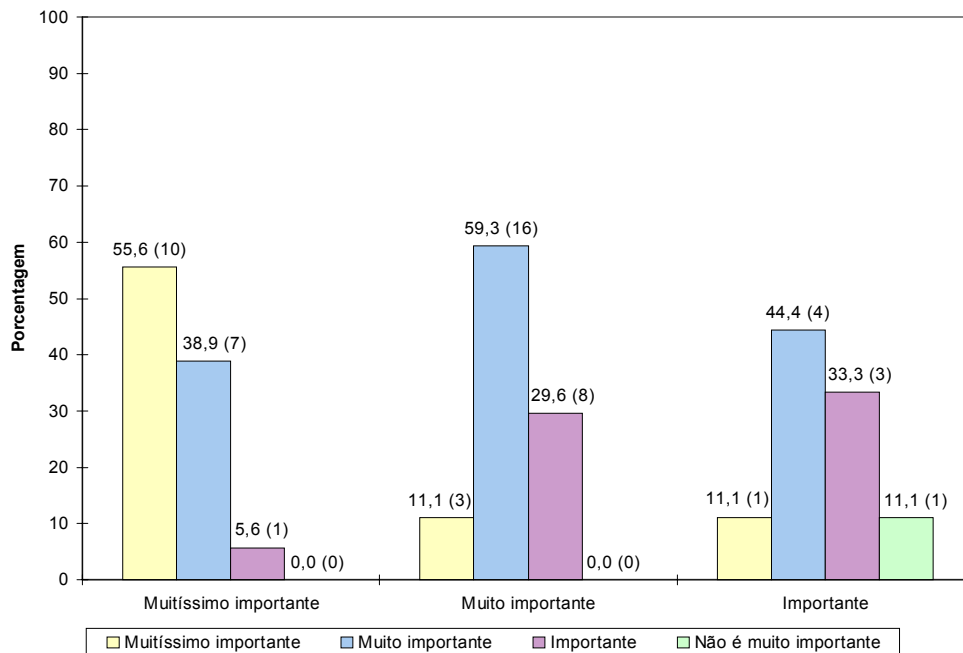


GRÁFICO 19: Tabulação cruzada: Importância atribuída pela família à atividade profissional x Importância que o gerente atribui à possibilidade de promoção

Fonte: Dados da pesquisa

Alguns depoimentos foram considerados importantes para análise dessa dimensão. Ficou comprovado o valor que esses gerentes e suas famílias atribuem à sua função, mas ao mesmo tempo ficou evidenciada a preocupação desses profissionais com o ritmo que o trabalho vem alcançando, trazendo alguns paradoxos na relação com o espaço extra-trabalho. Um desses diz respeito a ao que almejam como projetos de vida:

“... é ser profissional, mas ter uma vida (...), não sei se dá, eu não sei se hoje o mundo permite isso não. Se eu vou ter que fazer uma escolha mais radical. (...) Não sei se eu vou dar conta de tomar uma decisão como essa não, mas do jeito que tá não dá pra ficar, acho que ninguém agüenta”. (gerente intermediário I)

“Há três anos que eu estou nessa atividade e eu sempre acreditando em Papai Noel, então ainda não consegui em nível de projeto de vida, eu acho que minha qualidade de vida piorou, a gente já imaginava (...). Nesse nível, quando eu falo que acredito em Papai Noel é porque eu espero que amanhã seja melhor ...”. (gerente linha VI)

Ressaltaram nas entrevistas que gostariam de ter uma convivência mais harmoniosa, até mesmo *normal* com a família, que conforme visto é prioridade na vida da maior parte dos gerentes.

4.2.5 O gerente e a percepção sobre os reflexos das mudanças em curso

A preocupação nesse ponto da análise é compreender como os gerentes estão vivenciando as transformações e demandas profissionais que a empresa vem impondo face ao seu processo de consolidação no cenário já identificado.

Segundo os resultados apresentados no gráfico 20, 30,8% dos gerentes intermediários encontram-se de alguma forma *insatisfeitos* com relação à maneira como as mudanças estão sendo implementadas na empresa, quando 42,3% se consideram *satisfeitos*. Já no grupo de gerentes de linha, boa parte (64,3%) considera-se ao menos *satisfeita* com a forma como isso vem ocorrendo, não havendo nenhum grau de insatisfação.

Tal fato pode ser justificado na própria natureza da função intermediária, pois esses profissionais são os primeiros a receber novas diretrizes traçadas pela empresa, quando muitas vezes não participam de forma desejada das tomadas de decisão. Assim, são os responsáveis por delegar mudanças aos gerentes de linha e articulá-las, quando necessário, junto às equipes de sua unidade, muitas vezes, num curto espaço de tempo.

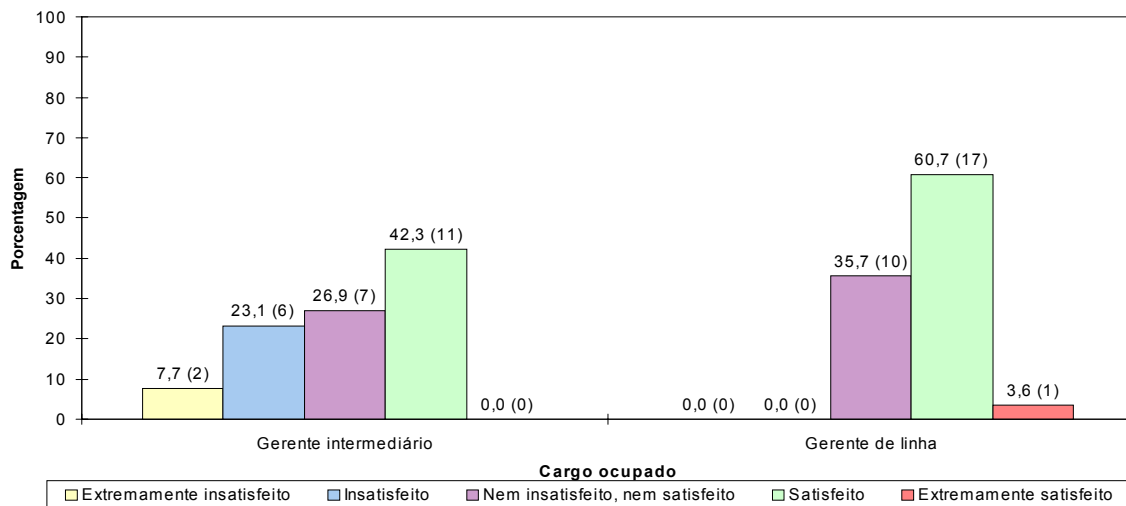


GRÁFICO 20: Caracterização dos profissionais segundo o grau de satisfação com a maneira como as mudanças vêm sendo implementadas na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Os gerentes foram solicitados a avaliar os reflexos das mudanças que estão ocorrendo na empresa, através de diversas assertivas discriminadas na tabela 12, onde foram apresentadas as variáveis que demonstraram algum reflexo em função dos seus respectivos escores. Comparando os dois estratos em relação à avaliação desses reflexos, observaram-se diferenças significativas ($p < 0,05$) apenas para duas variáveis.

Os gerentes de linha apresentaram maior discordância quanto ao fato de as mudanças os levarem ao pensamento de deixar a empresa e, por outro lado, tendem a concordar em maior grau que os gerentes intermediários que as mudanças acabaram concedendo maior autonomia para o trabalho, o que talvez justifique seu posicionamento para a variável anterior, pois reconhecem melhorias nas condições de trabalho.

Tomando-se o valor da média dos escores levantados, os dois estratos concordam, ao menos em parte, que as mudanças ainda têm despertado para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal, uma vez que vêm exigindo novos conhecimentos e habilidades, bem como mais atenção e dedicação; aumentaram a intensidade do ritmo de trabalho e a pressão por resultados; e transformaram os gerentes em agentes de mudança.

TABELA 12

Caracterização dos profissionais segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças que estão ocorrendo na empresa

continua

	Afirmativas	Estrato gerencial	Medidas descritivas					P	Conclusão
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio		
1.	Aumentou minha ansiedade em relação ao futuro.	Interm. Linha	1,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,54 3,43	1,14 1,12	0,669	I = L
2.	Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.	Interm. Linha	2,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	4,04 3,96	0,92 1,00	0,832	I = L
3.	Fez-me pensar em deixar a empresa.	Interm. Linha	1,00 1,00	5,00 4,00	2,00 1,00	2,38 1,64	1,30 0,99	0,014	I > L
5.	Deu-me mais autonomia para trabalhar.	Interm. Linha	1,00 1,00	5,00 5,00	3,00 4,00	2,96 3,50	1,04 1,00	0,031	L > I
9.	Aumentou a intensidade do ritmo de trabalho.	Interm. Linha	2,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	4,19 3,85	0,94 1,23	0,360	I = L
10.	Melhorou minhas expectativas de Desenvolvimento profissional.	Interm. Linha	1,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,69 3,61	1,08 1,00	0,702	I = L
15.	Melhorou meu desempenho enquanto gerente.	Interm. Linha	2,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,62 3,36	0,94 1,06	0,427	I = L
18.	Aumentou a pressão por resultados no trabalho.	Interm. Linha	2,00 3,00	5,00 5,00	5,00 4,00	4,54 4,25	0,76 0,70	0,070	I = L
19.	Tem exigido novos conhecimentos e habilidades de mim.	Interm. Linha	2,00 3,00	5,00 5,00	5,00 4,00	4,27 4,25	0,96 0,52	0,369	I = L

TABELA 12

Caracterização dos profissionais segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças que estão ocorrendo na empresa

	Afirmativas	Estrato Gerencia I	Medidas descritivas					p	Conclusão
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio		
20.	Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	Interm. Linha	2,00 2,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,46 3,68	1,10 0,82	0,501	I = L
21.	Tornou-me um agente de mudança.	Interm. Linha	1,00 3,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,92 4,14	1,06 0,69	0,676	I = L
22.	Levou a empresa a valorizar mais o meu trabalho.	Interm. Linha	1,00 2,00	5,00 5,00	3,00 4,00	3,27 3,64	0,94 0,74	0,128	I = L
23.	Aumentou minha participação nas decisões sobre meu trabalho.	Interm. Linha	2,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,46 3,86	0,99 1,07	0,103	I = L
25.	Fez-me ver novas alternativas de crescimento profissional.	Interm. Linha	2,00 3,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,88 3,79	0,82 0,74	0,446	I = L
27.	Minhas atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação de minha parte.	Interm. Linha	2,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	4,00 3,79	1,04 1,00	0,325	I = L
28.	Fez-me sentir envolvido e responsável pela condução dos destinos da empresa.	Interm. Linha	1,00 1,00	5,00 5,00	4,00 4,00	3,62 3,86	0,94 1,22	0,170	I = L

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste Kruskal-Wallis

Nas entrevistas os gerentes também se posicionaram em relação à transição e o processo de contínuas mudanças pelas quais a empresa vem passando, tecendo comentários sobre as conseqüências daí advindas.

Do ponto de vista da transição, gerentes e a própria alta direção apontaram um período confuso após a cisão:

“É um jogo de final que não tem fim. (...) dificuldade de definição de processos, a empresa não tinha muitos processos ...” (diretor C)

“... muita confusão de momento, muito mal entendido, muita necessidade da empresa naquele momento de transição, (...) não me sinto arrependido de nada, tudo que eu fiz foi muito prazeroso, foi muito difícil, tem conseqüências horrorosas. (...) Então tenho certeza que isso aconteceu, mas eu racionalizo bem essa coisa, não tem como evitar isso, né? Eu estava na hora que estava acontecendo, não tinha jeito, e eu teoricamente não tive uma opção melhor de não estar optando pra aqui ou então ficar em outro lugar onde eu podia estar continuando o padrão ou alguma coisa melhor, então tava na hora, tava no meio da onda, tinha de virar o processo”. (gerente intermediário II)

O mesmo ressalta sobre o que ficou após a mudança pela qual a ESM passou:

“... bom, nós estávamos no meio da mudança, esse foi o ônus que a gente pagou. Por outro lado eu tenho certeza de que eu ganho muito mais do que eu ganhava antes, tenho uma respeitabilidade muito maior do que eu tinha antes, tô mais exposto. Por estar exposto estou sujeito a tudo também, coisas boas e coisas ruins, mas eu acho que valoriza mais, (...) eu me sinto muito mais gratificado comigo mesmo em função dessas coisas todas”. (gerente intermediário II)

4.3 O estado de comprometimento organizacional da categoria face à sua situação de trabalho

Inicialmente, foram retirados os escores relativos às três dimensões do comprometimento por estrato. Comparando-os, não foram verificadas diferenças significativas entre os gerentes intermediários e os gerentes de linha em relação às dimensões normativa, afetiva e instrumental, sendo elevados os valores de p (0,627, 0,827 e 0,972, respectivamente) segundo o teste Kruskal-Wallis.

Para a comparação das três dimensões do comprometimento entre o mesmo grupo, foi utilizado o teste de Friedman, em que, para os dois estratos gerenciais, observaram-se valores significativamente superiores na dimensão afetiva, quando comparados com os escores das

dimensões normativa e instrumental. Esses resultados podem ser observados nas tabelas 13 e 14 e no gráfico 21.

TABELA 13
Caracterização dos gerentes intermediários segundo as três dimensões do comprometimento

Comprometimento	n	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio	
Normativo	26	1,43	3,86	3,00	2,80	0,62	
Afetivo	26	2,00	4,40	4,00	3,75	0,66	< 0,001
Instrumental	26	1,00	4,00	2,40	2,31	0,80	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste de Friedman

Afetivo > (Normativo = Instrumental)

TABELA 14
Caracterização dos gerentes de linha segundo as três dimensões do comprometimento

Comprometimento	n	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio	
Normativo	28	1,71	4,14	2,86	2,90	0,60	
Afetivo	28	2,20	4,40	3,80	3,75	0,54	< 0,001
Instrumental	28	1,00	3,80	2,20	2,32	0,58	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste de Friedman

Afetivo > Normativo > Instrumental

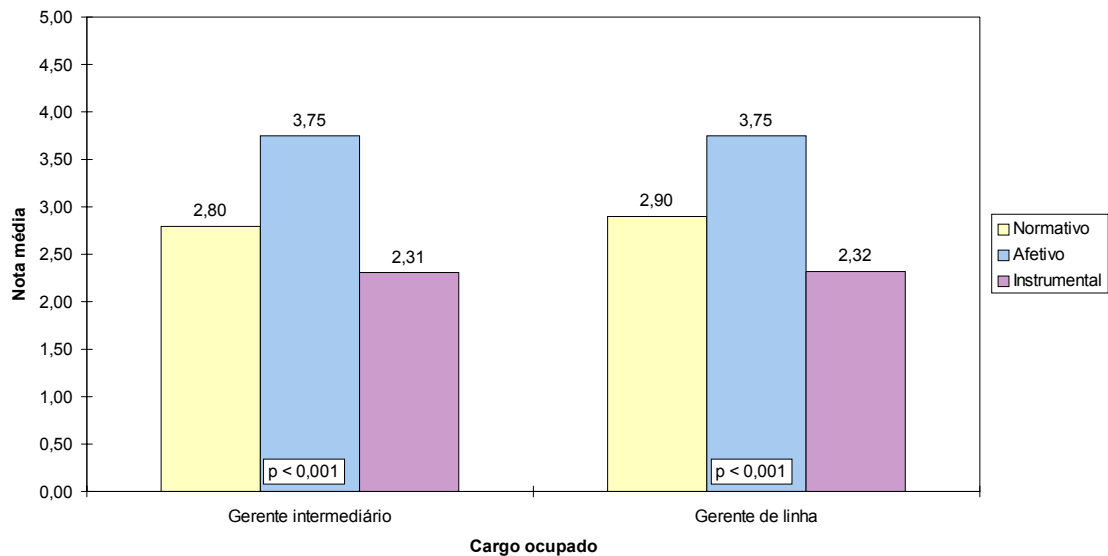


GRÁFICO 21: Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento normativo, afetivo e instrumental

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste de Friedman

Foi utilizada análise de correlação para as escalas de comprometimento organizacional e algumas variáveis de interesse relativas aos aspectos gerais do trabalho (Seções I e II do questionário) e aos reflexos das mudanças (Seção III), buscando identificar quais dessas variáveis investigadas exercem influência sobre as dimensões do construto.

Aquelas variáveis que não apresentaram influência significativa sobre os níveis de comprometimento dos gerentes não foram incluídas nas tabelas a seguir.

Correlacionando as dimensões do comprometimento com alguns aspectos do trabalho abordados na Seção I do questionário aplicado²⁵, constatou-se que a dimensão afetiva apresentou maior número de correlações positivas, sendo influenciada por quatro diferentes variáveis.

O fato de os gerentes concordarem que seus valores pessoais se identificam com os valores defendidos pela empresa apresentou mais forte correlação com o comprometimento na dimensão normativa, influenciando também a dimensão afetiva.

²⁵ Vide ANEXO C.

As redes de trabalho/relacionamentos julgados importantes ao exercício do cargo, a percepção de que os programas de treinamento têm procurado desenvolver as novas habilidades e competências requeridas dos gerentes e o conhecimento das metas da empresa também são variáveis que exercem influência positiva sobre o comprometimento afetivo.

Já o comprometimento instrumental mostrou uma correlação negativa com o reconhecimento de que a empresa oferece um ambiente flexível para que os gerentes possam decidir como realizar seu trabalho. Ou seja, quanto mais autonomia for delegada a esses indivíduos, menor poder têm as variáveis componentes dessa dimensão de explicarem vínculos com a organização no aspecto instrumental.

TABELA 15

Avaliação da relação entre as dimensões do comprometimento e a opinião dos gerentes sobre aspectos gerais do trabalho

Afirmativas – Seção I – ANEXO C	Comprometimento					
	Normativo		Afetivo		Instrumental	
	r	p	r	p	r	p
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa.	0,40	0,003	0,28	0,041	0,06	0,683
7. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	-0,01	0,927	0,00	0,952	-0,30	0,027
12. As redes de trabalho/relacionamentos são muito importantes para o exercício do meu cargo.	0,20	0,146	0,36	0,007	-0,13	0,363
14. Os programas de treinamento da empresa têm procurado desenvolver as novas habilidades e competências requeridas dos gerentes.	0,22	0,125	0,34	0,010	-0,16	0,249
21. Eu conheço as metas da empresa.	0,15	0,273	0,38	0,005	-0,04	0,771

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: O valor de p apresentado na tabela refere-se à probabilidade de significância da análise de correlação, e o valor de r ao coeficiente de correlação (quanto mais próximo de +1 ou -1 mais forte a correlação).

Como pode ser observado na tabela 16, foram constatadas várias correlações significativas ($p < 0,05$) entre as dimensões do comprometimento e o posicionamento dos gerentes sobre os reflexos das mudanças que vêm sendo adotadas. Tendo em vista o grau de concordância observado na tabela 12, ressalta-se que muitas dessas mudanças e seus reflexos são aceitos pelos gerentes como necessários à consolidação e permanência da empresa no mercado de telecomunicações.

A crença de que essas transformações despertaram os gerentes para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal foi a única variável que apresentou correlação significativa sobre as três dimensões do comprometimento. O fato de o indivíduo reconhecer a necessidade de se capacitar profissionalmente e investir no seu desenvolvimento pessoal pode implicar aumento de quaisquer das dimensões do comprometimento, sendo mais significativo para os vínculos afetivos.

Além disso, o aumento do comprometimento instrumental pode ser justificado à medida que os gerentes concordam com os seguintes aspectos das mudanças praticadas:

1. Fez pensar em deixar a empresa (a correlação mais fraca). Nessas circunstâncias, infere-se que o único vínculo possível vai se estabelecer mediante trocas instrumentais.
2. Gerou angústias diante da possibilidade de redução nos quadros de pessoal.
3. Dificultou o relacionamento com os pares e gerou um clima de competição entre os mesmos.

A concordância sobre a exigência de novos conhecimentos e habilidades do profissional no atual contexto afeta positivamente tanto a dimensão normativa como instrumental do comprometimento.

Ao reconhecer que essas mudanças fortaleceram o espírito de equipe para a realização do trabalho, e passaram a exigir mais atenção e dedicação em suas atividades, os gerentes se apresentaram mais propensos ao comprometimento normativo ou afetivo, quando essas variáveis mostraram uma correlação linear significativa com tais dimensões.

A correlação mais forte foi identificada para o comprometimento afetivo. O fato de se sentir

como um *agente de mudança*, explica significativamente a dimensão afetiva existente nos vínculos do gerente com a organização, tendendo a se comprometer cada vez mais mediante as possibilidades de exercer esse papel.

De acordo com as correlações feitas, as demais variáveis analisadas não exercem influência sobre as dimensões do construto.

TABELA 16

Avaliação da relação entre o comprometimento e a opinião sobre os reflexos das mudanças organizacionais

Afirmativas – Seção III – Anexo C	Comprometimento					
	Normativo		Afetivo		Instrumental	
	r	p	r	p	r	p
2. Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.	0,29	0,039	0,30	0,029	0,28	0,043
3. Fez-me pensar em deixar a empresa.	- 0,10	0,479	- 0,16	0,258	0,27	0,048
7. Gerou angústias em função das possibilidades de redução nos quadros de pessoal.	0,12	0,387	0,14	0,297	0,39	0,004
8. Dificultou o relacionamento com meus pares.	0,01	0,971	- 0,05	0,731	0,39	0,004
14. Gerou um clima de competição entre colegas.	- 0,24	0,088	- 0,22	0,102	0,30	0,026
19. Tem exigido novos conhecimentos e habilidades de mim.	0,28	0,048	0,19	0,177	0,30	0,026
20. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	0,28	0,042	0,35	0,009	- 0,12	0,399
21. Tornou-me um agente de mudança.	0,27	0,054	0,44	0,001	- 0,01	0,973
27. Minhas atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação de minha parte.	0,40	0,003	0,34	0,013	0,08	0,572

Nota: O valor de p apresentado na tabela refere-se à probabilidade de significância da análise de correlação e o valor de r, ao coeficiente de correlação (quanto mais próximo de +1 ou -1 mais forte a correlação).

Fonte: Dados da pesquisa

Também não foram constatadas correlações significativas ($p > 0,05$)²⁶ entre as três dimensões do comprometimento (normativa, afetiva e instrumental) e os dados pessoais referentes ao sexo, faixa etária, escolaridade, faixa salarial e responsabilidade financeira pela manutenção da família. Portanto essas variáveis não exercem influência direta sobre os níveis de comprometimento dos gerentes na empresa pesquisada.

Apenas a *existência de outras alternativas de trabalho ao ingressar na ESM* foi significativa para o comprometimento na dimensão afetiva, em que o profissional que teve essa oportunidade apresentou um comprometimento afetivo significativamente inferior ao apresentado no grupo que não teve outra alternativa de trabalho naquela circunstância.

A ampla oferta de trabalho no mercado, permitindo comparar as melhores condições e oportunidades de realização profissional, mostrou-se como uma variável capaz de fragilizar o apego afetivo à organização. Para os demais comprometimentos (normativo e instrumental) não houve diferenças significativas, segundo a tabela 17.

TABELA 17
Avaliação da influência do fato de ter tido outra alternativa de trabalho sobre as dimensões do comprometimento

Comprometimento	Situação	Medidas descritivas					p
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio	
Normativo	Sim	1,43	4,14	2,86	2,82	0,63	0,613
	Não	2,14	3,57	3,00	2,93	0,50	
Afetivo	Sim	2,00	4,40	3,80	3,69	0,61	0,049
	Não	3,20	4,40	4,20	4,03	0,44	
Instrumental	Sim	1,00	4,00	2,20	2,26	0,67	0,427
	Não	1,40	3,80	2,40	2,42	0,75	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a probabilidade de significância refere-se ao teste Kruskal-Wallis

²⁶ A probabilidade de significância utilizada refere-se ao teste Kruskal-Wallis.

4.3.1 Caracterização dos respondentes com relação aos níveis de comprometimento em cada dimensão

O objetivo desta seção foi estabelecer os níveis de comprometimento observados na amostra, formados a partir dos escores levantados²⁷ para os comprometimentos normativo, afetivo e instrumental.

Lembrando que o questionário foi composto por escalas do tipo Likert de 5 pontos, o grupo considerado *Descomprometido* foi formado por aqueles gerentes que apresentaram escores inferiores a 2,5, com graduações indo de discordo totalmente para concordo totalmente. O padrão *Fracamente Comprometido* foi constituído pelos profissionais com escores entre 2,5 e 3,4; e finalmente o padrão *Comprometido* incluiu os gerentes que obtiveram escores maiores ou iguais a 3,5.

Ressalta-se que um quarto grupo seria formado por respondentes que apresentassem escores superiores a 4,5, denominados *Fortemente Comprometido*, mas nenhum caso foi observado em nenhuma das dimensões do comprometimento. Os gráficos 22 a 24²⁸ apresentam esses níveis para cada dimensão do comprometimento.

²⁷ Em função do tamanho da amostra não foi possível a caracterização por clusters, conforme utilizado por BANDEIRA et al. (1999) a partir das categorias desenvolvidas por MEDEIROS (1997).

²⁸ Legenda: Descomprometido → menor que 2,5
 Fracamente comprometido → de 2,5 a 3,4
 Comprometido → maior ou igual a 3,5
 Não foram observados respondentes com forte comprometimento (escores superiores a 4,5)

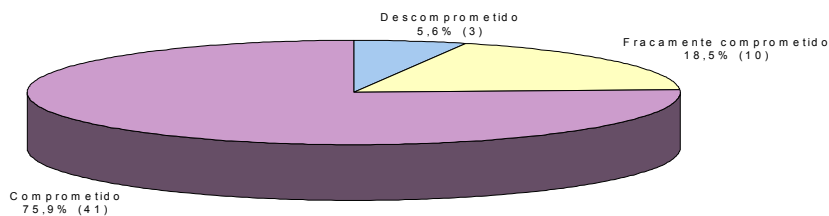


GRÁFICO 22: Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento afetivo

Fonte: Dados da pesquisa

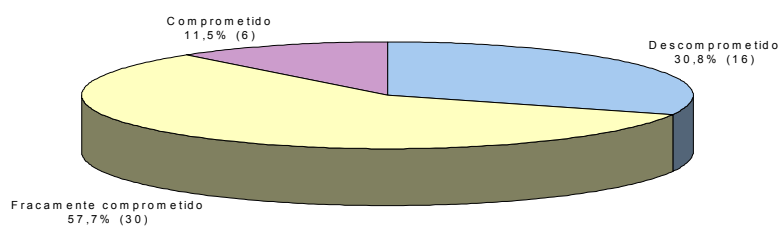


GRÁFICO 23: Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento normativo

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 2 casos sem informação

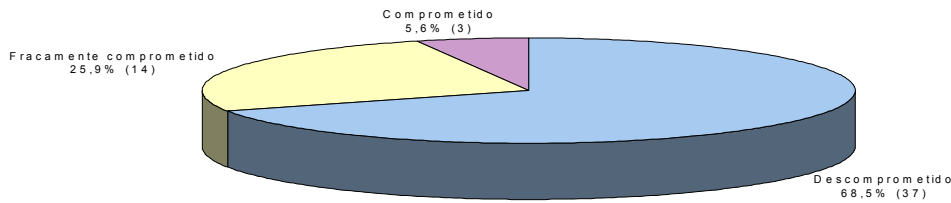


GRÁFICO 24: Caracterização dos profissionais segundo o comprometimento instrumental

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os gráficos apresentados, 75,9% dos gerentes encontram-se comprometidos afetivamente, demonstrando a existência de envolvimento emocional com a ESM, onde trabalham por um desejo pessoal e porque identificam-se com seus valores, conforme conceituado por MEYER e ALLEN (1991).

Na dimensão normativa a categoria gerencial investigada se encontra, em maior número, fracamente comprometida (57,7%), ou mesmo descomprometida (30,8%). Isso demonstra que praticamente inexistem por parte desses profissionais uma atitude de dever e obrigação para com a empresa, que possam explicar a existência de vínculos em relação à entidade empregadora.

Com relação ao comprometimento instrumental, mais da metade dos gerentes (68,5%) se encontra *descomprometida* nessa dimensão. Logo, esses indivíduos não sentem que precisam permanecer na empresa, ao avaliar seus esforços em função das recompensas e dos custos associados a deixá-la. As trocas aí estabelecidas não se mostraram relevantes para reforçar seus vínculos com a empresa.

Conforme observado o padrão *comprometido* se mostrou baixo nas dimensões normativa e instrumental, representando 11,5% e 5,6% respectivamente. Outra questão importante é que nenhuma dimensão apresentou indivíduos *fortemente* comprometidos, ressaltando-se que esses níveis podem ser ainda mais satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente capítulo é apresentar as principais considerações acerca deste trabalho. Buscou-se compreender, ao longo do estudo, a natureza dos vínculos que os gerentes estabelecem com a organização, conforme foco adotado para a pesquisa, observados os aspectos que caracterizam sua situação de trabalho, resultantes da análise e das correlações das variáveis investigadas através de questionário.

Ressalta-se a importância dos depoimentos recolhidos das entrevistas feitas, quando os gerentes puderam externar sua percepção sobre diferentes dimensões da sua situação de trabalho, e ainda seu entendimento quanto à questão do comprometimento, explorando com mais detalhes a realidade vivenciada por esses profissionais. Assim, foi possível responder à questão central desse estudo, em que se perguntava como os gerentes de uma empresa de telefonia privatizada, encontrando-se em processo de consolidação num mercado concorrencial, percebem sua situação de trabalho e quais os possíveis reflexos sobre as dimensões e níveis de comprometimento da categoria.

Como um dos objetivos propostos na pesquisa foi a caracterização da empresa, alguns aspectos organizacionais devem ser destacados, conforme apontados pela alta direção, permitindo contextualizar a atual situação de trabalho configurada para os gerentes da ESM.

Conforme salientado em seu processo de concepção, que buscava prepará-la para a forte concorrência do mercado prevista para o cenário pós-privatização, a empresa procurou se consolidar e vem conseguindo isso com sucesso, mediante:

1. Uma estrutura enxuta que possibilita um processo decisório participativo, aliado a um sistema de comunicação aberto;
2. um estilo gerencial democrático, concedendo autonomia atrelada a grande responsabilidade, face à necessária agilidade na promoção e adaptação de projetos;
3. altos investimentos em tecnologia, orientada para o crescimento acelerado do mercado;
4. a formação de um corpo de profissionais, inclusive no nível gerencial, tendo em vista a adequação a um novo modelo organizacional, quando muitas vezes foram contratados profissionais que apresentavam o perfil requerido para um empreendimento daquela

natureza;

5. a oferta de um ambiente favorável à aprendizagem e inovação, além dos constantes desafios propostos e valorizados pela empresa.

Mas todo esse processo trouxe reflexos à vida dos gerentes que merecem ser revistos. Tendo em vista os processos de cisão e privatização, seus desafios iniciais foram marcados por forte cobrança sobre resultados e muitos tiveram que se adaptar, (re)descobrir habilidades e abandonar práticas consolidadas, o que se configurou como uma das grandes dificuldades naquele momento.

Por outro lado, o contato desses gerentes com novos desafios, tornando-os de certa forma mais *empreendedores*, sem dúvida tem aumentado as perspectivas profissionais devido à valorização de sua carreira, então promissora no atual mercado de telecomunicações. Acrescenta-se a isso que a empresa vai ganhando identidade, estrutura alguns processos e consegue um forte posicionamento do nome no mercado em curto espaço de tempo. Os próprios gerentes reconhecem seus esforços e a responsabilidade sobre esses resultados, mediante a ativa participação nesse momento histórico da empresa, mesmo aqueles contratados após a privatização.

Tal fato acresceu a importância e o valor que esses indivíduos atribuem à sua função, verificando-se, nas entrevistas, que se sentem de alguma forma gratificados por terem conseguido acompanhar o processo de consolidação da empresa e, principalmente com ele contribuir. Interessante notar que alguns gerentes ainda pontuaram o desejo e a possibilidade de fazer mais por sua unidade de trabalho, em termos de processos que podem ser melhorados.

Contudo os gerentes também reconhecem que as mudanças em curso estão demandando esforços adicionais, tanto na consecução dos objetivos da empresa, como no sentido de agregar valor, para além da resolução de problemas, em que erros são pouco tolerados. Isso acabou acarretando aumento do ritmo e sobrecarga de trabalho, considerando-se ainda a influência fora da empresa, quando muitos estão investindo no autodesenvolvimento através de cursos complementares à formação acadêmica, buscando se preparar para o movimento intermitente da mudança.

E, mais recentemente, os gerentes têm vivenciado ansiedade e dúvida quanto aos destinos da empresa, embora ocupando uma posição privilegiada no mercado, face à perspectiva de fusões e aquisições com a entrada de novas bandas previstas para 2001. Portanto, trata-se de uma característica extrínseca do contexto de trabalho considerada importante para a compreensão da atividade gerencial na ESM, em que a conjuntura sócioeconômica simultaneamente favorece expectativas de carreira em função do acelerado crescimento do mercado e gera receios em torno das conseqüências de uma especulada fusão, que tende a reduzir o atual número de empresas concessionárias do serviço.

Passando aos aspectos demográficos, os 54 gerentes que participaram desta pesquisa estão subdivididos nos níveis intermediário e de linha, sendo 68,5% homens e 31,5% mulheres, prevalecendo aqueles que têm até 35 anos (51,8%), casados (72,2%), únicos ou principais responsáveis pela manutenção da família e com pós-graduação completa (61,1% para ambos os casos). Em média, trabalham na empresa há sete anos, com cerca de quatro anos de experiência na carreira gerencial.

Em síntese, as questões orientadoras da pesquisa podem ser assim respondidas:

1. Como se caracteriza a situação de trabalho dos gerentes de nível intermediário e de linha de uma empresa de telefonia, concebida em contexto de cisão e privatização?

Na verificação dessa questão, as variáveis investigadas foram adaptadas ou formuladas pela pesquisadora, procurando diagnosticar algumas dimensões categorizadas no modelo adotado. Tomando-se a primeira dimensão de análise, em sua relação com a organização, os gerentes mostraram-se, em geral, satisfeitos com seu trabalho na ESM. Entretanto, identificaram em primeiro lugar que a empresa ideal deveria oferecer melhores condições de realização profissional, mostrando-se indiretamente como uma importante reivindicação dos gerentes.

Quanto às condições gerais do trabalho, a maior parte das variáveis relativas ao contexto foram avaliadas positivamente, destacando-se: a importância das redes de trabalho para o exercício do cargo, em que 80,8% dos gerentes de linha e 75% dos intermediários *concordam plenamente*. Para as demais variáveis, os gerentes *concordam ao menos em parte*, referindo-se à identificação com os valores da empresa (GL = 75% e GI = 57,7%), ao grau de liberdade

na realização do trabalho (GL = 96,5% e GI = 80,8%), a abertura à inovação (GI = 92,3% e GL = 89,3%), à participação em decisões (GL = 92,9% e GI = 76,9%), e ao conhecimento das metas da empresa (GL = 89,3% e GI = 88,5%).

As atividades relativas ao treinamento e desenvolvimento receberam índices menores. Os gerentes se encontram até satisfeitos com as oportunidades oferecidas (GI = 65,3% e GL = 64,3%), mas em menos de 50% dos casos acreditam que elas estejam preparando o gerente para adaptar-se às mudanças, desenvolvendo neles novas habilidades e competências. Tais resultados podem ser verificados nas tabelas 18 e 19 constante dos anexos.

Em relação à política salarial, os gerentes avaliaram negativamente o salário, considerado baixo em relação ao trabalho que realizam na empresa (mais da metade gerentes de linha e 44% gerentes intermediários), o que não ocorreu com os índices apontados para as outras equidades que compararam os cargos, reforçando que valorizam seus esforços pessoais.

Um ponto que merece destaque em relação à carreira é o fato de os gerentes legitimarem o cargo considerando-o de absolutamente necessário a muito necessário no contexto de trabalho e acreditam serem boas as suas chances de crescimento profissional, apontando como fatores mais importantes, no que tange às possibilidades internas, a experiência profissional (46,9%) e o comprometimento e dedicação à empresa (40,8%).

No aspecto extra-trabalho, evidenciou-se a importância da família no trabalho do gerente enquanto estrutura responsável por seu sucesso profissional e o fator mais importante na vida, questão que vem recebendo atenção especial dos gerentes, conforme entrevistas. Entre seus dilemas, ficou identificado que, ao mesmo tempo em que superestimam a importância da carreira gerencial, reclamam uma situação indesejável de aumento do ritmo de trabalho e do pouco tempo disponível para dedicação à instância extra-trabalho, principalmente a família e o lazer.

Com respeito às mudanças em curso, as variáveis que obtiveram escores médios acima de 3,5, significando que os gerentes concordam ao menos em parte com esses reflexos, referiram-se à exigência por novos conhecimentos e habilidades (GI = 80,8% - 53,9% *concordam plenamente* - e GL = 96,5%), despertando os gerentes para a capacitação profissional e o

desenvolvimento pessoal (GI = 76,9% e GL = 75%), ao aumento das expectativas de desenvolvimento profissional (GL = 67,8% e GI = 65,4%), acompanhada de ansiedade em relação ao futuro (GI = 65,4% e GL = 60,7%), à melhoria do desempenho (GI = 61,5% e GI = 53,5%) e, enfim, ao fortalecimento do espírito de equipe para realizar o trabalho (GL = 60,7% e GI = 53,8%).

Embora essas diferenças não tenham sido significativas, observou-se que os gerentes intermediários, em maior número, concordam ao menos em parte que as mudanças aumentaram a pressão por resultados (GI = 92,3% - 65,4% concordam plenamente - e GL = 85,7%) e a intensidade do ritmo de trabalho (GI = 80,8% e GL = 62,9%), passando a exigir mais atenção e dedicação no desenvolvimento das atividades (GI = 77% e GL = 64,3%). Mas, em contrapartida, trouxeram novas alternativas de crescimento profissional (GI = 76,9% e GL = 60,8%).

Ainda maior número de gerentes de linha estão em parte de acordo com o fato de que essas mudanças os transformaram em agentes de mudança (GL = 85,7% e GI = 77%) e atribuíram um sentimento de maior envolvimento e responsabilidade pela condução dos destinos da empresa (GL = 74,8% e GI = 65,4%). Apenas esse estrato concorda ao menos em parte que aumentou a participação nas decisões (78,5%), a empresa passou a valorizar mais o trabalho (60,7%) e também gerou mais autonomia para trabalhar (57,1%), variável em que a diferença mostrou-se significativa em relação aos gerentes intermediários. O mesmo aconteceu em relação à variável *levou-me a pensar em deixar a empresa*, registrando-se que os gerentes de linha *discordaram totalmente* em 64,3% dos casos.

Em linhas gerais destaca-se que, apesar dos efeitos considerados negativos, na visão dos gerentes, eles tiveram algumas condições favoráveis no sentido de contribuir para o estágio organizacional vigente, sentindo-se co-responsáveis nesse processo de mudanças que permitiram à ESM se consolidar no mercado onde atua.

2. Considerando-se as características identificadas acima, como os gerentes se posicionam em relação à sua situação de trabalho no atual contexto organizacional?

A busca por um modelo de gestão moderno e arrojado, que conseguisse acompanhar a avalanche de mudanças inerente ao setor de telecomunicações, refletiu significativamente

sobre os gerentes enquanto uma categoria específica, uma vez que se identificaram como agentes de mudança, e ainda têm se sentido envolvidos e responsáveis pelos destinos da empresa. O resultado disso é que os gerentes reconhecem que estão expostos a melhores oportunidades de realização profissional, face ao impulso econômico e tecnológico que o setor alcançou após a privatização, tornando-se um negócio atrativo que passa a estabelecer uma imagem muito significativa para os indivíduos.

Em função dessas possibilidades, os gerentes parecem sujeitos a uma forte absorção dos valores da empresa e à conformação ao trabalho, em detrimento da vida pessoal, conforme já ressaltado por LIMA (1995). Logo, sua situação de trabalho é marcada pela aceitação de condições adversas, quando, muitas vezes, negligenciam conseqüências pessoais negativas.

Enfim, constatou-se que muitos desses gerentes identificam-se com os valores da empresa (66,7%), e têm ainda o desejo de permanecer nessa ocupação (63%), tendo em vista as atividades desafiadoras que têm garantido seu papel de empreendedor da mudança e o grau de liberdade atribuído para a identificação e a resolução de problemas.

3. Quais as dimensões e o grau de comprometimento organizacional dos gerentes intermediários e de linha?

Lembrando que para a abordagem de Comprometimento Organizacional foi utilizado o modelo tridimensional de MEYER E ALLEN (1997), foram atribuídas escalas de atitude frente a diferentes aspectos do trabalho, as quais geraram escores de comprometimento, permitindo a medição objetiva desses resultados.

Identificou-se então que a maior parte dos gerentes se encontra *comprometida afetivamente* (75,9%), quando as variáveis apresentaram médias significativamente mais elevadas, revelando que existem vínculos emocionais com a organização, onde permanecem por um desejo pessoal.

Comparando-se com os achados dos estudos de BANDEIRA et al. (1999) e MEDEIROS (1997), que pesquisaram diferentes níveis hierárquicos, é interessante notar que os *clusters* formados pelos *comprometidos afetivamente* e o *afetivo-normativo* desses trabalhos também

compreenderam profissionais em nível gerencial, com bom grau de instrução e faixa salarial mais elevada.

4. É possível dizer que as variáveis descritivas da atual situação de trabalho dos gerentes, identificadas no contexto apresentado, de alguma forma se correlacionam com o comprometimento dessa categoria?

Foi possível responder positivamente a essa questão, tomando-se aquelas variáveis descritivas que se mostraram relevantes na correlação com as dimensões do Comprometimento. Verificou-se que, entre os aspectos gerais do trabalho, a identificação com valores defendidos pela empresa (o maior valor de $r \rightarrow 0,40$), o grau de liberdade na tomada de decisões, a importância das redes de trabalho, o reconhecimento de que os programas de T&D têm procurado desenvolver novas habilidades e competências e o fato de conhecer as metas da empresa, são variáveis que exercem influência sobre diferentes dimensões do comprometimento.

As maiores correlações constatadas para os reflexos das mudanças em processo ($r \rightarrow 0,40 - 0,70$) referem-se ao reconhecimento de que *as atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação* do gerente, sendo mais significativo para o comprometimento normativo em relação ao afetivo, embora, em sua maior parte, os gerentes estejam *fracamente comprometidos* na primeira dimensão.

Já a dimensão afetiva, que apresentou o padrão *comprometido*, é influenciada pelo fato de que os gerentes acreditam terem se tornado agentes de mudança ($r = 0,44$). Logo, quanto mais os gerentes da empresa estudada se sentirem responsáveis pela promoção de mudanças, maior a possibilidade de se comprometerem afetivamente.

Ficou comprovada a influência de outros aspectos da mudança, que embora apresentando correlações fracas ($r < 0,40$) junto às dimensões do Comprometimento, podem ser observados pela organização visando melhorar os níveis de comprometimento desses profissionais, uma vez que tiveram médias altas em sua avaliação geral. Citam-se a necessidade de capacitação frente à exigência de novos conhecimentos e habilidades, reconhecida pelos gerentes, a angústia gerada quanto à possível redução nos quadros e o fortalecimento do espírito de equipe na realização do trabalho.

A análise do comprometimento neste trabalho tomou como foco a organização, mostrando a influência de fatores relativos à situação de trabalho do gerente nos vínculos estabelecidos por esses profissionais. Ressalta-se, entretanto, o cuidado de não considerar esses fatores

isoladamente, mediante a proposição de ações que busquem melhorias sobre as condições de trabalho e o atendimento das necessidades dos gerentes.

Observando o quadro geral analisado a partir das questões condutoras da pesquisa, é importante considerar que, mesmo adotando um modelo já reconhecido, existe uma constante necessidade de que seus conceitos sejam revistos e adequados a cada realidade, procurando compreender melhor novas variáveis interferentes que possam ser abordadas em outras pesquisas, o que constituiu uma das preocupações deste estudo.

Visto que os gerentes estão em grande parte comprometidos afetivamente com a organização, é possível inferir, pelas variáveis que apresentaram influência significativa sobre o construto - como se sentir um *agente de mudança* na atual situação de trabalho -, que essa perspectiva afetiva se mostrou atrelada aos papéis que os gerentes representam, justificando a natureza dos vínculos estruturados junto à organização.

Confirmou-se, segundo a teoria, que aspectos inerentes à função mostraram ter grande implicabilidade sobre os vínculos estabelecidos com a organização, pois são eles que dão identidade e reforçam a importância desses profissionais sobre os resultados da empresa, como, por exemplo, sentir-se tecnicamente responsável por algum processo específico.

Logo, a própria natureza da função gerencial talvez seja um indicativo favorável para este componente do comprometimento, observadas condições mais adequadas, como visto neste trabalho, pois a participação nos processos decisórios e a responsabilidade podem facilitar a identificação com os objetivos organizacionais, considerando-se ainda as possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, a direção de equipes e a autonomia desses gerentes.

Sugere-se então que essa perspectiva seja melhor explorada em outros estudos na área, buscando verificar, em diferentes organizações até que ponto os papéis próprios à atividade gerencial podem ser tomados como um importante antecedente na compreensão dos vínculos estabelecidos no trabalho.

O desenvolvimento do estudo trouxe importantes reflexões acerca de algumas conseqüências do trabalho sobre a categoria analisada e também abre caminhos a novas análises que

procurem explorar a categoria gerencial, tendo em vista que um trabalho de tal natureza não pretende esgotar o assunto, mas tão somente acrescentar possibilidades. Entre essas, estabelecer comparações entre grupos gerenciais oriundos de organizações diversas, com o fim de verificar até que ponto a natureza do negócio, em seus aspectos intrínsecos e extrínsecos, pode influenciar a situação de trabalho e o comprometimento dos gerentes ali inseridos.

Com foco nessas considerações, sugeriram-se à área de Recursos Humanos da empresa pesquisada algumas ações que possam melhorar a situação de trabalho e permitir maiores níveis de comprometimento, considerando-se os resultados que os gerentes da ESM vêm obtendo junto à organização. São as seguintes:

1. Promover reunião com o corpo gerencial para a divulgação dos dados da pesquisa, como um importante feedback visando à conscientização e envolvimento na consolidação de melhorias, demonstrando a preocupação da empresa com essas garantias.
2. Oferecer programas de desenvolvimento gerencial, que precisam vencer as dificuldades acarretadas pelas demandas do trabalho, fornecendo aos gerentes condições de melhor enfrentar mudanças internas e aquelas previstas para o setor, visando facilitar sua adaptação e minimizar os efeitos negativos deste processo; bem como capacitá-los ainda mais para o tratamento de questões ligadas ao comportamento organizacional, principalmente no que se refere a habilidades interpessoais na relação com as equipes de trabalho.
3. Implantar uma estrutura de cargos e salários condizente com o perfil desses profissionais.

Tendo em vista que a empresa pesquisada tem privilegiado os processos ligados ao atendimento do mercado, merecem atenção especial outros processos internos em estruturação ou ainda a serem definidos, necessários ao melhor desenvolvimento do trabalho dos gerentes. Tais iniciativas visariam manifestar o interesse da empresa em relação às condições oferecidas para a realização e crescimento, tanto pessoal, quanto profissional, constituindo a satisfação dessas necessidades um importante elemento para acentuar os vínculos e conseqüentemente a responsabilidade dos indivíduos em relação aos rumos estabelecidos, sem os quais a organização não consegue sustentar estágios de sucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANATEL, *Diretrizes Gerais para a Abertura do Mercado de Telecomunicações - Sumário Executivo* - Brasília: Secretaria Executiva do Ministério das Comunicações, 2000. Disponível na Internet: <<http://www.anatel.gov.br>>.
- ANSOLONI, J. A. *Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- ANTUNES, E. D. D., PINHEIRO, I. A. Sistema de *Comprometimento Organizacional* para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de Recursos Humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARON, R. A., GREENBERG, J. *Behavior in organizations: understanding and managing human side of work*. London: Allyn and Bacon, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.33, n.3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1994. (Tese, Doutorado em Psicologia).
- BASTOS, A. V. B., COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, ANPAD, 2000.
- CALDAS, R. O Programa Brasileiro de Privatização: de Collor a Cardoso. In: Giroletti, D. (Org.) *Anais...* Segunda Conferência Anglo-Brasileira de Negócios. Belo Horizonte, mar./1999.
- DIAS, L. R. AQUINO, M. Entrevista Presidente Anatel. *Revista Telecom*, São Paulo, v. 11, n.141, p. 44-49, mar. 2000.
- FERREIRA, W. Celulares: o mercado já se prepara para fusões e aquisições. *Revista Telecom*, São Paulo, v. 11, n.143, p. 10, maio 2000.
- FOGUEL, S., SOUZA, C. C. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo:

- Atlas, 1980.
- INVESTIMENTOS das teles superam as expectativas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 set. 2000. Caderno Economia, p. C1.
- GASPAR, R. M., MELO, M.C.O.L. Espaço da organização na relação gerente e empresa: um processo além da identificação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, Angra dos Reis, 1996. *Anais...* Angra dos Reis, ANPAD, 1996.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GREENWOOD, E. Métodos principales de investigación social empirica. In: *Metodologia de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- HATAKEYAMA, Y. *A revolução dos gerentes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- HONÓRIO, L. C. *Cisão e privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1998. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- JOHNSON, R., BHATTACHARYYA, G. *Statistics principles and methods*. New York: John Wiley, 1986.
- KATZ, R. L. As habilitações de um administrador eficiente. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, v.1, 1986.
- LEVITT, T. *Repensando a gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MARQUES, A. L. *The work situation and class position of brazilian engineers*. Birmingham: The University of Aston in Birmingham, 1993. (Tese, Doutorado em Administração).
- MARQUES, A. L. Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros. *Ensaio de Administração*. CEPEAD/UFMG, Tx 008, Belo Horizonte, jan.1998.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance do trabalho. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, Rio das Pedras (RJ), 1997. *Anais...* Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas,

1997. (CD-ROM).
- MELO, M. C. O. L. *Novos processos organizacionais e novas tecnologias de gestão: uma análise de impactos na categoria dos gerentes e na função gerencial – um estudo em organizações privadas, públicas e ongs.* Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1996, (Projeto de Pesquisa remetido ao CNPq).
- MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, 6, Belo Horizonte, 1999. *Anais...* São Paulo, ABET, 1999.
- MELO, M. C. O. L. *Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro.* In Coloquio Internacional El Analisis de las organizaciones y la gestion estrategica: perspectivas latinas, Zacatecas, México, 2000.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, cidade, v.1, n. , p.61-89, mês 1991.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application.* London: Sage Publications, 1997.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. In: *Organization theory.* Cid: Ed, 1975.
- MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, Foz do Iguaçu, 1997. *Anais...* Foz do Iguaçu, ANPAD, 1997.
- MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L., CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. *Employee-Organizational linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press, 1982.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.* Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NAISBITT, J. *Paradoxo global: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NOVAES, A. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In: *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública.* Editado por: PINHEIRO, A. C., FUKASAKU, K. Rio de Janeiro: BNDES – FINAME, BNDESPAR, 2000.
- OLIVEIRA, M. A. P. S., LIMA, S. M. V., BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no

- trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. *Revista de administração*. São Paulo, v.34, n.3, p. 12-20, jul./set. 1999.
- PASTORIZA, F. A. *Privatização na indústria de telecomunicações: antecedentes e lições para o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.
- PINTO, N. M., PEREIRA, M. I. *A mudança nas características do trabalho*. São Paulo: FEA-USP, 2000. Disponível na Internet: <http://www.usp.br/prpesq/uspfalasobre/temas/trabalho/index.htm>.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SILVA, E. E. e *Cultura organizacional e relações de trabalho no contexto da privatização: um estudo de caso em empresa do setor siderúrgico mineiro*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 2^a ed. New York: The Free Press, 1965.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZEHURI, E. *Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Justiça do Trabalho da Terceira Região*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).

7 ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A ALTA DIREÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

BLOCO 1 - HISTÓRICO DA EMPRESA

- ❑ início: processo de fundação – breve histórico. missão da empresa na fundação.
- ❑ papel da empresa e posicionamento em Minas Gerais e no Brasil.
- ❑ o processo de privatização da empresa. causas e efeitos (foco trabalho gerencial).

BLOCO 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- ❑ predominante (verticalizada, horizontalizada, outra); quantos/quais níveis hierárquicos; prática trabalho em equipe (metas pré-definidas); vantagens/desvantagens.
- ❑ normas e procedimentos a serem seguidos e tipo formalização.
- ❑ processo de comunicação interna na disseminação de informações relevantes (dados contábeis, vendas).
- ❑ processo decisório que extrapola o item acima e quem decide nessas circunstâncias (participação gerentes).
- ❑ tipo decisões que fujam às normas, tomadas sem autorização superior.
- ❑ responsabilidade e autonomia por orçamentos/gastos; participação nas tomadas de decisão e planejamento da empresa (periodicidade).

BLOCO 3 – IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇA

- ❑ objetivos organizacionais partir privatização.
- ❑ complexidade e origem maiores impactos do ambiente organizacional nos negócios (conseqüências).
- ❑ procedimentos adotados implementação (tornar transição bem sucedida) - facilidades. dificuldades. percepção sobre sucesso ou fracasso.
- ❑ o que vem acontecendo em termos de inovações (necessidade).
- ❑ fonte decisões a respeito da introdução de novas tecnologias.

- ❑ papel/função dos gerentes e participação na implantação.
- ❑ impactos imediatos na categoria.
- ❑ avaliação conhecimentos/habilidades/atitudes necessárias aos gerentes.
- ❑ futuro organizacional: principais mudanças previstas. visão. possibilidade de fusões/aquisições.

BLOCO 4 – O TRABALHO DO GERENTE:

- ❑ percepção da finalidade maior da função gerencial, os meios e recursos disponibilizados para seu trabalho.

- perspectivas de carreira.
- natureza da supervisão sobre trabalho do gerente.
- estilo gerencial: natureza relacionamento pares, superiores e subordinados (autocrático, democrático, paternalista, profissional).

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GERENTES DA EMPRESA

Nível gerencial:

BLOCO 1 – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- ❑ experiência profissional. trajetória no interior da empresa: como ingressou; cargos ocupados; como chegou ao cargo atual.

BLOCO 2 – A SITUAÇÃO DE TRABALHO DO GERENTE

O gerente e a natureza do trabalho:

- ❑ principais funções (o que fazem) e desafios-chave (no cargo/na transição).
- ❑ fator desempenho mais importante no exercício do cargo.
- ❑ avaliação conhecimentos/habilidades/atitudes frente às condições em que atua (redefinição perfil gerencial).
- ❑ ser agente de mudança.

- ❑ responsabilidades/autoridade/autonomia.
- ❑ redes básicas de trabalho/relacionamentos.
- ❑ expectativas sobre resultados; controle e feedback.
- ❑ relações com superiores, pares e subordinados.

- ❑ aspectos da função indesejáveis e para reforço.

- ❑ facilidades e dificuldades no trabalho.
- ❑ áreas prioritárias de experiência.

- ❑ tendências função gerencial em geral e no futuro da empresa.

O indivíduo e a percepção sobre o trabalho gerencial

- ❑ espaço extra-trabalho: projetos de vida.
- ❑ atividade profissional na esfera familiar.
- ❑ família e sucesso profissional.
- ❑ influência da empresa na vida familiar e fora do trabalho.

- ❑ gerente e os pares (percebe-se enquanto indivíduo ou grupo): alianças. identificação.
- ❑ insatisfações/reivindicações (coletivo/individual).
- ❑ participação associação de gerentes.

- ❑ trabalho e vida (ser gerente): significado trabalho.

- ❑ sentimento frente atual condição.
- ❑ significado carreira - razões de escolha.
- ❑ estratégia para ascensão.
- ❑ perdas pessoais.
- ❑ valorização pelo trabalho.

- ❑ organização: definição - sentimento em relação a ela.
- ❑ vontade de permanecer/deixar a organização (razões).
- ❑ contrapartida da organização (políticas/avaliação)
- ❑ fatores necessários à preparação para mudanças.

- ❑ mudanças/ inovações em processo: impactos imediatos das mudanças implementadas.
- ❑ o que teve que aprender.
- ❑ perspectiva.
- ❑ concordância com estratégias - participação decisões.
- ❑ dilemas/ambigüidades.
- ❑ vantagens/ameaças à carreira.

BLOCO 3 – O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO DAS GERÊNCIAS

- ❑ valores pessoais (de acordo com propagados pela organização?).
- ❑ atribuídos ao trabalho.

- ❑ significado do trabalho na empresa.
- ❑ envolvimento e responsabilidade sobre destinos da empresa.

- ❑ o comprometimento como fator necessário ao desempenho.
- ❑ postura empresa em relação ao comprometimento dos empregados.

- ❑ fatores justificadores. sentido do “estar” comprometido.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

SEÇÃO I – RELAÇÃO COM ASPECTOS DO TRABALHO

Desejamos saber sua opinião sobre as afirmativas que se seguem. Use a escala abaixo, circulando nas questões a seguir o número que mais se aproxima de seus sentimentos e sua percepção a respeito delas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	De um modo	Nem	De um modo	Concordo
		nem discordo		

POR FAVOR NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

POR FAVOR NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

Afirmativas	Respostas				
1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta empresa.	1	2	3	4	5
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa.	1	2	3	4	5
3. Na situação atual, trabalhar nesta empresa é, de fato, uma necessidade.	1	2	3	4	5
4. A empresa merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
5. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora.	1	2	3	4	5
6. Eu não sinto um forte senso de integração com a empresa.	1	2	3	4	5
7. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. Eu não me sinto emocionalmente envolvido com a empresa.	1	2	3	4	5
9. Na situação atual, trabalhar na empresa é, na realidade, um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
10. Eu estou satisfeito com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que a empresa me oferece.	1	2	3	4	5
11. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho/setor.	1	2	3	4	5
12. As redes de trabalho/relacionamentos são muito importantes para o exercício do meu cargo.	1	2	3	4	5
13. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a empresa.	1	2	3	4	5
14. Os programas de treinamento da empresa têm procurado desenvolver as novas habilidades e competências requeridas dos gerentes.	1	2	3	4	5
15. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	1	2	3	4	5
16. Eu me sinto adequadamente valorizado pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
17. Eu devo muito à empresa.	1	2	3	4	5

18. A empresa se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	1	2	3	4	5
19. O treinamento prepara o gerente para adaptar-se às mudanças necessárias na empresa.	1	2	3	4	5
20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
21. Eu conheço as metas da empresa.	1	2	3	4	5
22. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5
23. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5
24. Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
25. A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
26. O treinamento prepara o gerente para inovar e mudar a empresa.	1	2	3	4	5
27. Tenho muitas oportunidades de tentar por em prática novas idéias ou novas maneiras de realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
28. Sinto que não seria certo eu deixar a empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
29. As atividades de treinamento e desenvolvimento são necessárias ao pleno desempenho de minhas funções atuais.	1	2	3	4	5
30. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.	1	2	3	4	5

31. Como você se sente, no geral, trabalhando nessa empresa? Marque o item que mais se aproxime de seu sentimento:

1. extremamente insatisfeito
2. insatisfeito
3. nem insatisfeito, nem satisfeito
4. satisfeito
5. extremamente satisfeito

32. Marque com um "X" as 5 (cinco) características abaixo que você julga mais importantes, se pudesse escolher hoje outra empresa para trabalhar:

1. a que oferecesse melhores oportunidades de inovação
2. a que tivesse melhores planos de aposentadoria
3. a que oferecesse melhores perspectivas de estabilidade no emprego
4. a que oferecesse melhores condições de realização profissional
5. a que pagasse melhor salário
6. a que oferecesse amplas oportunidades de treinamento
7. a que tivesse planos de saúde mais adequados
8. a que tivesse um bom conceito no país
9. a que oferecesse melhores condições de segurança
10. a que oferecesse um sistema de promoção mais justo
11. outro _____

33. Marque abaixo as atividades que você desenvolve fora da empresa:

1. lazer
2. estudo / leituras
3. trabalho comunitário
4. religião
5. esporte
6. outra: _____

34. Qual o fator abaixo mais importante na sua vida? (Marque apenas UM)

1. trabalho
2. estudo / leituras
3. família
4. religião
5. lazer
6. esporte
7. outro: _____

35. Em relação às expectativas que você tinha quando se tornou gerente, como se sente quanto à sua

-

SEÇÃO II – NATUREZA DO TRABALHO

1. Se você tem alguma opinião diferente da opinião do seu superior em relação a um trabalho que vem sendo realizado por você, como é seu comportamento?

1. discute o problema, mas decide qual a melhor forma de fazer
2. discute o problema, mas prioriza a opinião do seu superior
3. segue a opinião do seu superior sem discutir

2. Que aspectos contribuíram para a sua admissão ou promoção à condição de gerente nessa empresa?

-

3. Qual o grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho?

1. extremamente flexível
2. flexível
3. médio
4. forte
5. extremamente forte

4. Num contexto de trabalho como o seu, qual a necessidade do seu cargo?

1. absolutamente necessário
2. muito necessário
3. necessário
4. necessário em pequena escala
5. desnecessário

5. Aponte, caso se aplique, o tipo de informações relevantes às quais você não tem acesso e julga importante ao desenvolvimento do seu trabalho.

-

6. Que fatores são importantes para progredir nessa empresa?

-

7. Como você avalia suas chances de progredir na carreira dentro da empresa?

1. excelentes
2. muito boas
3. medianas
4. poucas
5. muito poucas

8. Quão importantes são as atividades de treinamento e desenvolvimento para o seu desempenho profissional?

- 1. muitíssimo importantes
- 2. muito importantes
- 3. importantes
- 4. não são muito importantes
- 5. não têm importância

9. Se você fosse propor um programa de desenvolvimento gerencial para essa empresa, o que sugeriria?

-

-

-

10. Em termos de estabilidade no emprego, o que você diria do seu trabalho no momento?

- 1. é muito seguro
- 2. é seguro
- 3. é medianamente seguro
- 4. é inseguro
- 5. é muito inseguro

11. Como você avalia seu salário em comparação com outros gerentes em nível equivalente ao seu?

<i>A. Nessa empresa</i>	<i>B. Em relação ao mercado</i>
1. <input type="checkbox"/> muito alto	1. <input type="checkbox"/> muito alto
2. <input type="checkbox"/> alto	2. <input type="checkbox"/> alto
3. <input type="checkbox"/> equivalente	3. <input type="checkbox"/> equivalente
4. <input type="checkbox"/> baixo	4. <input type="checkbox"/> baixo
5. <input type="checkbox"/> muito baixo	5. <input type="checkbox"/> muito baixo

12. Como você avalia seu salário em relação ao que você faz nessa empresa?

- 1. muito alto
- 2. alto
- 3. justo
- 4. baixo
- 5. muito baixo

13. Você se sente parte da gerência nessa empresa? Por favor, comente.

- 1. sim
- 2. não

-

-

SEÇÃO III – MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A PERCEPÇÃO DE SEUS REFLEXOS

As organizações estão sempre em processo de mudança. Através da escala abaixo, como você avalia os reflexos das mudanças que estão ocorrendo (ou ocorreram nos últimos meses) aqui na empresa?

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	De um modo	Nem concordo, nem discordo	De um modo	Concordo

--	--	--	--	--

Afirmativas	Respostas				
1. Aumentou minha ansiedade em relação ao futuro.	1	2	3	4	5
2. Me despertou para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5
3. Me fez pensar em deixar a empresa.	1	2	3	4	5
4. Piorou o clima de trabalho.	1	2	3	4	5
5. Me deu mais autonomia para trabalhar.	1	2	3	4	5
6. Tornou meu trabalho mais produtivo.	1	2	3	4	5
7. Gerou angústias em função das possibilidades de redução nos quadros de pessoal.	1	2	3	4	5
8. Dificultou o relacionamento com meus pares.	1	2	3	4	5
9. Aumentou a intensidade do ritmo de trabalho.	1	2	3	4	5
10. Melhorou minhas expectativas de desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
11. Dificultou o relacionamento com subordinados.	1	2	3	4	5
12. Me fez acreditar que não me aposentarei aqui.	1	2	3	4	5
13. Aumentou minha participação em atividades de treinamento promovidas pela empresa.	1	2	3	4	5
14. Gerou um clima de competição entre colegas.	1	2	3	4	5
15. Melhorou meu desempenho enquanto gerente.	1	2	3	4	5
16. Melhorou o relacionamento com subordinados.	1	2	3	4	5
17. Reduziu níveis hierárquicos, melhorando o relacionamento entre as áreas da empresa.	1	2	3	4	5
18. Aumentou a pressão por resultados no trabalho.	1	2	3	4	5
19. Tem exigido novos conhecimentos e habilidades de mim.	1	2	3	4	5
20. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
21. Me tornou um agente de mudança.	1	2	3	4	5
22. Levou a empresa a valorizar mais o meu trabalho.	1	2	3	4	5
23. Aumentou minha participação nas decisões sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5
24. Diminuí a supervisão sobre o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
25. Me fez ver novas alternativas de crescimento profissional.	1	2	3	4	5
26. O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.	1	2	3	4	5
27. Minhas atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação de minha parte.	1	2	3	4	5
28. Me fez sentir envolvido e responsável pela condução dos destinos da empresa.	1	2	3	4	5

SEÇÃO IV - DADOS PESSOAIS E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

1. Sexo

1. masculino

2. feminino

2. Faixa etária

1. até 30 anos

4. 41 – 45 anos

2. 31 – 35 anos

5. acima de 45 anos

- 4. difícil
- 5. extremamente difícil

12. Caso queira, aponte sugestões para melhorar as condições de trabalho dos gerentes na empresa:

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NO QUESTIONÁRIO APLICADO

SEÇÃO I – Relação com aspectos do trabalho	
Nº Questões	VARIÁVEL MEDIDA
1.	CNOR1 - Comprometimento Normativo
2.	Identificação com valores empresa
3.	CINSTR1 - Comprometimento Instrumental
4.	CAF1 - Comprometimento Afetivo
5.	CINSTR2 - Comprometimento Instrumental
6.	CAF2 - Comprometimento Afetivo
7.	Grau autonomia
8.	CAF3 - Comprometimento Afetivo
9.	CNOR2 - Comprometimento Normativo
10.	Política Treinamento e Desenvolvimento
11.	Participação em decisões
12.	Redes de trabalho
13.	INSTR3 - Comprometimento Instrumental
14.	Política Treinamento e Desenvolvimento
15.	CAF5 - Comprometimento Afetivo
16.	Valorização pelo trabalho
17.	CNOR3 - Comprometimento Normativo
18.	Comunicação
19.	Política Treinamento e Desenvolvimento
20.	CNOR4 - Comprometimento Normativo
21.	Comunicação
22.	CAF5 - Comprometimento Afetivo
23.	CINSTR4 - Comprometimento Instrumental
24.	CINSTR5 - Comprometimento Instrumental
25.	CNOR5 - Comprometimento Normativo
26.	Política Treinamento e Desenvolvimento
27.	Grau autonomia
28.	CNOR6 - Comprometimento Normativo
30.	CNOR7 - Comprometimento Normativo
31.	Satisfação geral
32.1	Característica da empresa
32.2	Característica da empresa
32.3	Característica da empresa
32.4	Característica da empresa
32.5	Característica da empresa
32.6	Característica da empresa
32.7	Característica da empresa
32.8	Característica da empresa
32.9	Característica da empresa
32.10	Característica da empresa
32.11	Característica da empresa

33.1	Atividade fora da empresa - lazer
33.2	Atividade fora da empresa - estudo / leitura
33.3	Atividade fora da empresa - trab. Comunitário
33.4	Atividade fora da empresa - religião
33.5	Atividade fora da empresa - esporte
33.6	Atividade fora da empresa - outra
34.	Fator mais importante na vida
35.	Satisfação com a função gerencial
36.	Importância promoção
37.	Satisfação com mudanças implementadas
38.	Importância trabalho na vida
39.	ABERTA – Expectativas profissionais
40.	Importância trabalho na família
41.	Família e sucesso profissional
42.1	Inscrição no Sindicato
42.2	Inscrição no Conselho Profissional
42.3	Outra entidade classe
43.	Opção por outra ocupação profissional – SEGUE ABERTA
SEÇÃO II – Natureza do trabalho	
1.	Comportamento frente opiniões diferentes
2.	ABERTA – aspectos contribuíram admissão ou promoção
3.	Grau de controle sobre trabalho
4.	Legitimidade cargo
5.	ABERTA – Informações não acessíveis
6.	Variáveis que afetam a promoção
7.	Perspectivas de carreira
8.	Importância Treinamento e Desenvolvimento
9.	ABERTA – proposta programa T&D
10.	Estabilidade no emprego
11.A	Equidade salarial interna
11.B	Equidade salarial externa
12.	Equidade pessoal – equilíbrio salário e conteúdo trabalho
13.	Pertencimento à gerência – SEGUE ABERTA
SEÇÃO III - Avaliação dos reflexos das mudanças em curso	
1.	Ansiedade em relação ao futuro
2.	Necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal
3.	Possibilidade de deixar a empresa
4.	Situação do clima de trabalho
5.	Acréscimo de autonomia no trabalho
6.	Acréscimo de produtividade
7.	Angústias pelas possibilidades redução nos quadros de pessoal
8.	Relacionamento com pares
9.	Acréscimo na intensidade do ritmo de trabalho
10.	Expectativas de desenvolvimento profissional
11.	Dificuldades no relacionamento com subordinados
12.	Possível aposentadoria na empresa

13.	Participação em atividades de treinamento
14.	Competitividade entre pares
15.	Melhoria do desempenho no cargo
16.	Melhoria do relacionamento com subordinados
17.	Redução níveis hierárquicos e melhoria do relacionamento entre áreas da empresa
18.	Pressão por resultados no trabalho
19.	Exigência por novos conhecimentos e habilidades
20.	Fortalecimento espírito de equipe na realização do trabalho
21.	Ser agente de mudança
22.	Maior valorização pelo trabalho
23.	Acréscimo de participação nas decisões sobre o trabalho
24.	Supervisão sobre o trabalho
25.	Alternativas de crescimento profissional
26.	Facilidade na realização do trabalho
27.	Exigência por mais atenção e dedicação
28.	Envolvimento e responsabilidade pela condução dos destinos da empresa
SEÇÃO IV – Dados pessoais e trajetória profissional	
1.	Sexo
2.	Faixa etária
3.	Estado civil
4.	Grau mais elevado de escolaridade
5.	Situação curso incompleto
6.	Trajectoria: cargos ocupados; tempo na posição; setores empresa; natureza da empresa
7.	Faixa salarial
8.	Responsabilidade pela manutenção da família
9.	Outras alternativas de trabalho no ingresso
10.	Facilidade ou dificuldade para ingressar na empresa
11.	Possibilidade outro emprego de mesmo nível
12.	Sugestões gerais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Belo Horizonte, / /

Prezado(a) respondente,

A pesquisa que estamos realizando aqui na empresa, um estudo que subsidiará a elaboração de uma dissertação de mestrado pelo CEPEAD, visa compreender como o gerente se relaciona com diferentes aspectos da sua vida no trabalho.

Em paralelo será verificada sua percepção e avaliação sobre as mudanças que estão ocorrendo em sua organização e em sua prática de trabalho enquanto gerente.

As informações prestadas por você à pesquisadora, serão analisadas sigilosamente e fora da empresa, que não terá acesso às informações individuais que nos fornecer.

Os resultados serão apresentados em termos globais, sem identificação de nomes, sugerindo ao final melhorias no contexto de trabalho e desenvolvimento gerencial. É importante que você se sinta seguro de que as suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas ou fins.

Gostaria de contar com a sua disponibilidade e que você se sentisse bastante à vontade para conversar conosco. Por favor, é importante que você responda a todas as questões. Qualquer dúvida entrar em contato pelo telefone: 279-9054.

Agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Alessandra Berbert Ferreira
Mestranda CEPEAD

Prof. Antônio Luiz Marques, Ph.D
Orientador da Pesquisa

TABELA 18
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta empresa.	4	15,4	8	30,8	4	15,4	9	34,6	1	3,9	26
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa.	1	3,9	0	0,0	10	38,5	12	46,2	3	11,5	26
3. Na situação atual, trabalhar nesta empresa é, de fato, uma necessidade.	6	23,1	5	19,2	6	23,1	6	23,1	3	11,5	26
4. A empresa merece minha lealdade.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	26,9	19	73,1	26
5. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora.	6	23,1	7	26,9	5	19,2	4	15,4	4	15,4	26
6. Eu não sinto um forte senso de integração com a empresa.	15	57,7	6	23,1	2	7,7	2	7,7	1	3,9	26
7. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	1	3,9	3	11,5	1	3,9	14	53,9	7	26,9	26
8. Eu não me sinto emocionalmente envolvido com a empresa.	17	65,4	5	19,2	2	7,7	1	3,9	1	3,9	26
9. Na situação atual, trabalhar na empresa é, na realidade, um desejo pessoal.	0	0,0	4	15,4	6	23,1	8	30,8	8	30,8	26
10. Eu estou satisfeito com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que a empresa me oferece.	0	0,0	5	19,2	4	15,4	12	46,2	5	19,2	26
11. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho/setor.	1	3,9	4	15,4	1	3,9	4	15,4	16	61,5	26
12. As redes de trabalho/relacionamentos são muito importantes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	19,2	21	80,8	26

para o exercício do meu cargo.											
13. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a empresa.	16	61,5	6	23,1	3	11,5	1	3,9	0	0,0	26

TABELA 18
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
14. Os programas de treinamento da empresa têm procurado desenvolver as novas habilidades e competências requeridas dos gerentes.	4	15,4	7	26,9	4	15,4	5	19,2	6	23,1	26
15. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	14	53,9	7	26,9	4	15,4	0	0,0	1	3,9	26
16. Eu me sinto adequadamente valorizado pelo trabalho que realizo.	1	3,9	5	19,2	3	11,5	13	50,0	4	15,4	26
17. Eu devo muito à empresa.	3	11,5	4	15,4	8	30,8	10	38,5	1	3,9	26
18. A empresa se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	1	3,9	2	7,7	3	11,5	15	57,7	5	19,2	26
19. O treinamento prepara o gerente para adaptar-se às mudanças necessárias na empresa.	4	15,4	6	23,1	7	26,9	7	26,9	2	7,7	26
20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	17	65,4	5	19,2	3	11,5	0	0,0	1	3,9	26
21. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	0	0,0	2	7,7	0	0,0	16	61,5	8	30,8	26
22. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas imediatas de emprego.	10	38,5	9	34,6	5	19,2	1	3,9	1	3,9	26

23. Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	6	23, 1	8	30, 8	8	30, 8	3	11, 5	1	3,9	26
-----------------------------------------------------------------------------------------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------	---	-----	----

TABELA 18
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
24. A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	1	3,9	2	7,7	4	15,4	11	42,3	8	30,0	26
25. O treinamento prepara o gerente para inovar e mudar a empresa.	3	11,5	4	15,4	5	19,2	8	30,8	6	23,1	26
26. Tenho muitas oportunidades de tentar por em prática novas idéias ou novas maneiras de realizar meu trabalho.	2	7,7	0	0,0	0	0,0	16	61,5	8	30,8	26
27. Sinto que não seria certo eu deixar a empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	6	23,1	6	23,1	8	30,8	6	23,1	0	0,0	26
28. As atividades de treinamento e desenvolvimento são necessárias ao pleno desempenho de minhas funções atuais.	0	0,0	1	3,9	2	7,7	10	38,5	13	50,0	26
29. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.	14	53,8	4	15,4	5	19,2	2	7,7	1	3,9	26

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 19
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta empresa.	3	10,7	0	0,0	6	21,4	17	60,7	2	7,1	28
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela empresa.	0	0,0	1	3,6	6	21,4	18	64,3	3	10,7	28
3. Na situação atual, trabalhar nesta empresa é, de fato, uma necessidade.	8	28,6	6	21,4	5	17,9	6	21,4	3	10,7	28
4. A empresa merece minha lealdade.	0	0,0	1	3,6	0	0,0	7	25,0	20	71,4	28
5. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora.	5	17,9	4	14,3	9	32,1	6	21,4	4	14,3	28
6. Eu não sinto um forte senso de integração com a empresa.	17	60,7	10	35,7	1	3,6	0	0,0	0	0,0	28
7. Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho.	0	0,0	0	0,0	1	3,6	21	75,0	6	21,4	28
8. Eu não me sinto emocionalmente envolvido com a empresa.	18	64,3	8	28,6	0	0,0	2	7,1	0	0,0	28
9. Na situação atual, trabalhar na empresa é, na realidade, um desejo pessoal.	0	0,0	0	0,0	1	3,6	22	78,6	5	17,8	28
10. Eu estou satisfeito com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que a empresa me oferece.	0	0,0	5	17,9	5	17,9	12	42,9	6	21,4	28

TABELA 19
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
11. Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho/setor.	1	3,6	0	0,0	1	3,6	11	39,3	15	53,6	28
12. As redes de trabalho/relacionamentos são muito importantes para o exercício do meu cargo.	0	0,0	0	0,0	1	3,6	6	21,4	21	75,0	28
13. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a empresa.	15	53,6	10	35,7	2	7,1	0	0,0	1	3,6	28
14. Os programas de treinamento da empresa têm procurado desenvolver as novas habilidades e competências requeridas dos gerentes.	0	0,0	5	17,9	10	35,7	9	32,1	4	14,3	28
15. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa.	18	64,3	7	25,0	2	7,1	0	0,0	1	3,6	28
16. Eu me sinto adequadamente valorizado pelo trabalho que realizo.	1	3,6	3	10,7	4	14,3	17	60,7	3	10,7	28
17. Eu devo muito à empresa.	5	17,9	11	39,3	7	25,0	4	14,3	1	3,6	28
18. A empresa se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	0	0,0	5	17,9	5	17,9	13	46,4	5	17,9	28
19. O treinamento prepara o gerente para adaptar-se às mudanças necessárias na empresa.	0	0,0	9	32,1	8	28,6	5	17,9	6	21,4	28
20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	15	53,6	6	21,4	6	21,4	1	3,6	0	0,0	28

TABELA 19
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os aspectos do trabalho

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
21. Eu conheço as metas da empresa.	0	0,0	1	3,6	2	7,1	13	46,4	12	42,9	28
22. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	1	3,6	3	10,7	5	17,9	12	42,9	7	25,0	28
23. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas imediatas de emprego.	12	42,9	12	42,9	4	14,3	0	0,0	0	0,0	28
24. Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4	14,3	12	42,9	8	28,6	3	10,7	1	3,6	28
25. A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	1	3,7	1	3,7	8	29,6	10	37,0	7	25,9	27
26. O treinamento prepara o gerente para inovar e mudar a empresa.	0	0,0	2	7,1	9	32,1	10	35,7	7	25,0	28
27. Tenho muitas oportunidades de tentar por em prática novas idéias ou novas maneiras de realizar meu trabalho.	0	0,0	0	0,0	3	10,7	15	53,6	10	35,7	28
28. Sinto que não seria certo eu deixar a empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	3	11,1	9	33,3	9	33,3	6	22,2	0	0,0	27
29. As atividades de treinamento e desenvolvimento são necessárias ao pleno desempenho de minhas funções atuais.	0	0,0	0	0,0	2	7,1	10	35,7	16	57,1	28
30. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.	13	48,2	4	14,8	7	25,9	3	11,1	0	0,0	27

Fonte: dados da pesquisa

Nota: um caso sem informação para as variáveis 25, 28 e 30.

TABELA 20
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais
continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Aumentou minha ansiedade em relação ao futuro.	2	7,7	3	11,5	4	15,4	13	50,0	4	15,4	26
2. Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.	0	0,0	2	7,7	4	15,4	11	42,3	9	34,6	26
3. Fez-me pensar em deixar a empresa.	7	26,9	10	38,5	4	15,4	2	7,7	3	11,5	26
4. Piorou o clima de trabalho.	5	20,0	6	24,0	7	28,0	6	24,0	1	4,0	25
5. Deu-me mais autonomia para trabalhar.	2	7,7	6	23,1	11	42,3	5	19,2	2	7,7	26
6. Tornou meu trabalho mais produtivo.	0	0,0	7	26,9	6	23,1	10	38,5	3	11,5	26
7. Gerou angústias em função das possibilidades de redução nos quadros de pessoal.	5	19,2	6	23,1	3	11,5	11	42,3	1	3,9	26
8. Dificultou o relacionamento com meus pares.	9	34,6	7	26,9	7	26,9	3	11,5	0	0,0	26
9. Aumentou a intensidade do ritmo de trabalho.	0	0,0	2	7,7	3	11,5	9	34,6	12	46,2	26
10. Melhorou minhas expectativas de desenvolvimento profissional.	1	3,9	3	11,5	5	19,2	11	42,3	6	23,1	26
11. Dificultou o relacionamento com subordinados.	8	30,8	14	53,9	2	7,7	2	7,7	0	0,0	26

12. Fez-me acreditar que não me aposentarei aqui.

3	11, 5	4	15,4	8	30, 8	7	26, 9	4	15, 4	26
---	----------	---	------	---	----------	---	----------	---	----------	----

Nota: um caso sem informação para a variável 4.

TABELA 20
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais
continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
13. Aumentou minha participação em atividades de treinamento promovidas pela empresa.	2	7,7	8	30,8	7	26,9	6	23,1	3	11,1	26
14. Gerou um clima de competição entre colegas.	6	23,1	5	19,2	1	3,9	11	42,3	3	11,1	26
15. Melhorou meu desempenho enquanto coordenador.	0	0,0	4	15,4	6	23,1	12	46,2	4	15,1	26
16. Melhorou o relacionamento com subordinados.	0	0,0	5	19,2	11	42,3	4	15,1	6	23,1	26
17. Reduziu níveis hierárquicos, melhorando o relacionamento entre as áreas da empresa.	3	11,5	7	26,9	9	34,6	3	11,5	4	15,1	26
18. Aumentou a pressão por resultados no trabalho.	0	0,0	1	3,9	1	3,9	7	26,9	17	65,4	26
19. Tem exigido novos conhecimentos e habilidades de mim.	0	0,0	2	7,7	3	11,5	7	26,9	14	53,8	26
20. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	0	0,0	7	26,9	5	19,2	9	34,6	5	19,2	26
21. Tornou-me um agente de mudança.	1	3,9	2	7,7	3	11,5	12	46,2	8	30,8	26
22. Levou a empresa a valorizar mais o meu trabalho.	1	3,9	4	15,4	10	38,5	9	34,6	2	7,7	26

TABELA 20
Caracterização dos gerentes intermediários segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
23. Aumentou minha participação nas decisões sobre meu trabalho.	0	0,0	6	23,1	6	23,1	10	38,5	4	15,4	26
24. Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo.	3	11,5	9	34,6	8	30,8	6	23,1	0	0,0	26
25. Fez-me ver novas alternativas de crescimento profissional.	0	0,0	2	7,7	4	15,4	15	57,7	5	19,2	26
26. O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.	3	11,5	8	30,8	11	42,3	4	15,4	0	0,0	26
27. Minhas atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação de minha parte.	0	0,0	4	15,4	2	7,7	10	38,5	10	38,5	26
28. Me fez sentir envolvido e responsável pela condução dos destinos da empresa.	1	3,9	2	7,7	6	23,1	14	53,8	3	11,5	26

Fonte: dados da pesquisa

TABELA 21
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1. Aumentou minha ansiedade em relação ao futuro.	3	10,7	2	7,1	6	21,4	14	50,0	3	10,7	28
2. Despertou-me para a necessidade de capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.	1	3,6	1	3,6	5	17,9	12	42,9	9	32,0	28
3. Fez-me pensar em deixar a empresa.	18	64,3	4	14,3	4	14,3	2	7,1	0	0,0	28
4. Piorou o clima de trabalho.	5	17,9	7	25,0	8	28,6	7	25,0	1	3,6	28
5. Deu-me deu mais autonomia para trabalhar.	2	7,1	1	3,6	9	32,1	13	46,4	3	10,7	28
6. Tornou meu trabalho mais produtivo.	3	10,7	1	3,6	12	42,9	11	39,3	1	3,6	28
7. Gerou angústias em função das possibilidades de redução nos quadros de pessoal.	6	21,4	3	10,7	8	28,6	10	35,7	1	3,6	28
8. Dificultou o relacionamento com meus pares.	15	53,6	5	17,9	5	17,9	3	10,7	0	0,0	28
9. Aumentou a intensidade do ritmo de trabalho.	2	7,4	1	3,7	7	25,0	6	22,2	11	40,0	27
10. Melhorou minhas expectativas de desenvolvimento profissional.	2	7,1	1	3,6	6	21,4	15	53,6	3	10,7	28
11. Dificultou o relacionamento com subordinados.	14	50,0	4	14,3	5	17,9	4	14,3	1	3,6	28

12. Fez-me acreditar que não me aposentarei aqui.

5	17, 9	4	14,3	12	42, 9	2	7,1	5	17, 9	28
---	----------	---	------	----	----------	---	-----	---	----------	----

Nota: um caso sem informação para a variável 9.

TABELA 21
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais

continua

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
13. Aumentou minha participação em atividades de treinamento promovidas pela empresa.	5	17,9	6	21,4	7	25,0	8	28,6	2	7,1	28
14. Gerou um clima de competição entre colegas.	2	7,1	6	21,4	10	35,7	8	28,6	2	7,1	28
15. Melhorou meu desempenho enquanto coordenador.	3	10,7	1	3,6	9	32,1	13	46,4	2	7,1	28
16. Melhorou o relacionamento com subordinados.	3	11,1	3	11,1	12	44,4	8	29,6	1	3,7	27
17. Reduziu níveis hierárquicos, melhorando o relacionamento entre as áreas da empresa.	4	14,3	7	25,0	10	35,7	6	21,4	1	3,6	28
18. Aumentou a pressão por resultados no trabalho.	0	0,0	0	0,0	4	14,3	13	46,4	11	39,3	28
19. Tem exigido novos conhecimentos e habilidades de mim.	0	0,0	0	0,0	1	3,6	19	67,9	8	28,6	28
20. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	0	0,0	2	7,1	9	32,1	13	46,4	4	14,3	28
21. Tornou-me um agente de mudança.	0	0,0	0	0,0	4	14,3	16	57,1	8	28,6	28
22. Levou a empresa a valorizar mais o meu trabalho.	0	0,0	1	3,6	10	35,7	15	53,6	2	7,1	28
23. Aumentou minha participação nas decisões sobre meu trabalho.	2	7,1	0	0,0	4	14,3	16	57,1	6	21,4	28

Nota: um caso sem informação para a variável 16.

TABELA 21
Caracterização dos gerentes de linha segundo a avaliação sobre os reflexos das mudanças organizacionais

Afirmativa	Avaliação										Total
	1		2		3		4		5		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
24. Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo.	6	21,4	6	21,4	8	28,6	5	17,3	3	10,3	28
25. Fez-me ver novas alternativas de crescimento profissional.	0	0,0	0	0,0	11	39,3	12	42,1	5	17,6	28
26. O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.	7	25,0	9	32,1	6	21,4	6	21,4	0	0,0	28
27. Minhas atividades passaram a exigir mais atenção e dedicação de minha parte.	1	3,6	1	3,6	8	28,6	11	39,3	7	25,0	28
28. Fez-me sentir envolvido e responsável pela condução dos destinos da empresa.	3	10,7	0	0,0	4	14,3	12	42,9	9	32,1	28

Fonte: dados da pesquisa