

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

João Evangelista Moreira Filho

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA
CIVIL DO ESTADO DO ACRE: UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte
2004

João Evangelista Moreira Filho

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DO ACRE: UM ESTUDO DE CASO

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

Área de Concentração: Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

ATA

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João Evangelista e Maria Celeste,
por tudo que sou.

In Memoriam a minha querida avó, Domitila Pedroza
da Rocha, pelo amor e carinho que sempre me
dispensou.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e felicidade alcançada.

Aos meus pais, João Evangelista e Maria Celeste, pelo bom exemplo, ensinamentos e todas as oportunidades.

À minha querida esposa, Kelly Cristina Melo Moreira, pela compreensão e carinho absoluto.

Aos meus filhos, Bruna Mendonça, João Ricardo e Lucas Alexandre, presentes preciosos que completaram minha vida.

Aos meus irmãos, Hélder, Roberto e Eliana, pelo apoio moral e incentivo prestados.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, pelo auxílio apesar das dificuldades de distância.

Ao Professor, Luiz Antônio Campos Corrêa, por acreditar no meu potencial e pelas oportunidades que me foram concedidas.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e força dispensada em todas as horas difíceis.

Aos amigos Célia e Adson pelo grande auxílio prestado na execução desta tese.

Aos professores, José Edson Lara, Carlos Alberto Gonçalves, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Antonio Luiz Marques e demais professores do mestrado.

A personalidade humana é uma coisa sagrada; ninguém pode violá-la ou infringir seus limites; embora, ao mesmo tempo, o maior bem consista na comunicação com os outros.

Émile Durkheim

RESUMO

O tema da presente dissertação compreende o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado do Acre – PCAC –, após a implantação em 2001, do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR. A pesquisa foi realizada com 148 (cento e quarenta e oito) funcionários através da aplicação de questionários; também foram realizadas três entrevistas com alguns profissionais envolvidos diretamente na elaboração e implantação do PCCR; objetivo: conhecer as melhorias ocorridas com a implantação desse plano. As diferentes abordagens das correntes do pensamento administrativo, tendo como foco o relacionamento entre o indivíduo e a organização, são o cerne da questão do comprometimento organizacional. As diversas visões dessa relação e a análise de cada corrente de pensamento constituem a base e o suporte para o desenvolvimento dos estudos acerca desse tema. A Polícia Civil do Acre, nos últimos anos, vem procurando, em parceria com a Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP –, oferecer condições de trabalho mais adequadas a seus profissionais, aparelhando e reformando todas as suas unidades de segurança e treinando-os com a finalidade de prestar um melhor serviço a sociedade como um todo. Em decorrência disso, informatizou todas as unidades de segurança com microcomputadores de última geração e a interligação direta com o Sistema Nacional de Informação de Segurança – INFOSEG, o que tem facilitado na prestação do serviço. As pesquisas no campo da administração organizacional têm-se voltado cada vez mais para a análise da problemática em torno da relação entre organização e funcionários, que diz respeito ao comprometimento organizacional. Isso se deve ao fato de que os recursos humanos exercem uma função essencial dentro das organizações, principalmente no setor da prestação de serviços. O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com a qualidade do trabalho prestado pelos funcionários e seu comprometimento organizacional. Como as organizações encontram-se, em sua maior parte, equiparadas em termos tecnológicos, o diferencial competitivo passa a ser assumido pelos recursos humanos da instituição. Nesse sentido, torna-se importante analisar e diagnosticar o grau de comprometimento organizacional, bem como seus possíveis determinantes na referida instituição pública. O comprometimento organizacional está ligado à responsabilidade e ao interesse dos indivíduos pela função que desempenham no trabalho. O indivíduo possui um vínculo complexo e multidimensional com seu trabalho; assim, uma diversidade de fatores interagem nessa dimensão, determinando o nível de comprometimento organizacional de cada um. Para identificar esse grau de comprometimento na PCAC aplicou-se um questionário em 148 funcionários. A grande maioria desses funcionários está situada no nível profissional médio: 65,5% do sexo masculino e 23,6% do sexo feminino; os que têm nível superior, 6,1% são do sexo masculino e 2% do sexo feminino; os demais se intercalam no nível fundamental. Vale salientar que, na polícia civil, seu quadro funcional é formado na sua maioria por pessoas do sexo masculino, como pode-se

observar na figura 2, na análise dos dados. A partir da análise dos dados, com base em fatores como salário, plano de carreira, condições de trabalho, e de acordo com a literatura sobre o tema em questão, observa-se que o comprometimento organizacional desses funcionários está, de modo geral, situado em níveis baixos. Para amenizar o problema é necessário a realização de mudanças no PCCR, no intento de melhorar o grau de comprometimento. A estratégia adotada, qualitativa e quantitativa, teve como população de análise os delegados, agentes e escrivães de polícia, da Secretaria de Justiça e Segurança Pública do Estado do Acre.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, clima organizacional, motivação, cultura organizacional.

ABSTRACT

The theme of this work is the Acre Civilian Police (PCAC) civil servants' organizational engagement, after the advent of the Career, Employment and Salary Plan (PCCR). To this research a questionnaire was applied to 148 (one hundred and forty-eight) civil servants and three interviews were made with professionals directly involved with the elaboration and implement of PCCR, in order to check the improvement it might have brought. Organizational Engagement is the focus of the different approaches to the Administration thoughts aiming the relationship between the individual and the organization. The different views over that relation and the analysis of each approach is the basis and support to the development of studies on this theme. Acre Civilian Police have been searching, along with National Office of Public Security (SENASP), for offering more appropriate work conditions for their workers. This way, Security Unities were renovated and were given new equipment and workers were trained in order to offer the best service to society. In addition, brand new computers were bought and the Security Unities were connected to the National System of Security Information (INFOSEG). Organizational Administration researches have been analyzing the problems of the relationship between organizations and workers, relating to the engagement. The reason for that is the essential function that human resources perform in the organizations, especially in the service rendering field. Success in an organization is directly connected to the workers quality of work and engagement. As most of the organizations are technologically equalized, the competitive distinction has been made by the human resources of the institution. Thus, it is important to analyze and to diagnose the level of organizational engagement, as well as its possible determinants in that public institution. That engagement is connected to the individual's responsibilities and concern toward the function they perform at work. The person has a complex and a multidimensional bond with his work and a variety of factors that interact with this dimension determine the personal level of organizational engagement. In order to identify this level of engagement at the PCAC, it was applied a questionnaire to 148 civil servants. As it can be seen on picture 02 at the data analysis, most of the civil servants from civilian police are men. Most of the professionals that were investigated studied until high school. 65,5% are men and 23,6% are women. 6,1% from men and 2% from women studied till college. From the data analysis, based on factors like salary, career plan, work conditions, and according to the literature about the theme, it was possible to conclude that the organizational engagement of those civil servants is by and large ranked in low levels. In order to improve the level of engagement, it is necessary to make changes in PCCR for softening that problem. Taking into account quality and quantity, the strategy chosen had as

its analysis population delegates, agents and police copyists from Acre Justice and Public Security Office.

Key-words: Organizational Engagement, organizational climate, motivation, organizational culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Evolução da teoria da administração	22
2.2 O indivíduo e a organização	27
2.3 Motivação	32
2.3.1 Teorias motivacionais de conteúdo	34
2.3.2 Teoria motivacionais de processo	37
2.4 Ambiente Organizacional	39
2.5 Estrutura de cargos de salários , recompensas, possibilidades de carreira	41
2.6 Cultura organizacional	44
2.7 Clima organizacional	48
3 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	50
3.1 O enfoque <i>afetivo</i>	59
3.2 O enfoque <i>instrumental</i>	63
3.3 O enfoque <i>normativo</i>	65
3.4 O enfoque <i>comportamental</i>	65
3.5 O enfoque <i>sociológico</i>	67
3.6 Pesquisas realizadas no Brasil sobre o comprometimento organizacional	68
4 METODOLOGIA	79
4.1 Método	79
4.2 Unidade de análise e população	80
4.3 Unidade de observação	80
4.4 Coleta de dados	81
4.5 Tratamento e análise dos dados	82
5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	83
5.1 Implementação do PCCR	117
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
APÊNDICE A	130
APÊNDICE B	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valores do trabalho dominantes na força de trabalho atual.....	62
Figura 2 - Nível funcional <i>versus</i> sexo.....	84
Figura 3 - Sexo <i>versus</i> função que ocupa	84
Figura 4 - Função que ocupa <i>versus</i> grau de escolaridade mais elevado	85
Figura 5 - Sexo <i>versus</i> função de chefia	86
Figura 6 - Estado civil <i>versus</i> tempo que você trabalha na PCAC.....	87
Figura 7 - Sexo <i>versus</i> os funcionários mais competentes são promovidos na PCAC	89
Figura 8 - Sexo <i>versus</i> na instituição existe um sistema justo de promoções.....	90
Figura 9 - Na instituição existe um sistema justo de promoções <i>versus</i> função que ocupa	91
Figura 10 - Na instituição existe um sistema justo de promoções <i>versus</i> tempo de serviço.....	92
Figura 11 - Os funcionários competentes são promovidos na PCAC <i>versus</i> função que ocupa	92
Figura 12 - Função que ocupa <i>versus</i> método de recrutamento e seleção através de concurso adotado na PCAC é justo	93
Figura 13 - Sexo <i>versus</i> a PCAC oferece boas oportunidades de carreira.....	94
Figura 14 - Sexo <i>versus</i> o relacionamento pessoal entre as chefias é bom	94
Figura 15 - Sexo <i>versus</i> as pessoas trabalham bem em equipe em cada setor, cooperando com os colegas.....	95
Figura 16 - Sexo <i>versus</i> não me sinto emocionalmente envolvido com a PCAC	96
Figura 17 - Sexo <i>versus</i> há muito respeito no meu setor.....	97
Figura 18 - Sexo <i>versus</i> estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores.....	97
Figura 19 - Sexo <i>versus</i> considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC	98

Figura 20 - Faixa etária <i>versus</i> a PCAC oferece boas oportunidades de carreira	99
Figura 21 - Faixa etária <i>versus</i> não sinto um forte senso de integração com a PCAC	99
Figura 22 - Faixa etária <i>versus</i> não me sinto uma pessoa de casa na PCAC	100
Figura 23 - Faixa etária <i>versus</i> considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC	101
Figura 24 - Exerce função de chefia <i>versus</i> considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC	102
Figura 25 - Exerce função de chefia <i>versus</i> a PCAC oferece boas oportunidades de carreira	103
Figura 26 - Exerce função de chefia <i>versus</i> meu superior costuma me informar sobre meu desempenho no trabalho	103
Figura 27 - Estado civil <i>versus</i> considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC	104
Figura 28 - Estado civil <i>versus</i> trabalhar na PCAC é na realidade uma necessidade	105
Figura 29 - Há quanto tempo você trabalha na PCAC <i>versus</i> meu superior costuma me informar sobre meu desempenho no trabalho	105
Figura 30 - Qual seu grau de escolaridade mais elevado <i>versus</i> o treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se à PCAC	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Função que ocupa <i>versus</i> há quanto tempo você trabalha na PCAC.....	86
Tabela 2 - Vencimento bruto <i>versus</i> inscrição na associação da categoria	88
Tabela 3 - Concurso - melhor forma de recrutar pessoas para trabalhar na PCAC <i>versus</i> função que ocupa	88
Tabela 4 - No processo de admissão, a Instituição informa de maneira realista acerca das condições de trabalho e carreira na PCAC	91
Tabela 5 - O treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se a PCAC	107
Tabela 6 - O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PCAC melhora minhas condições de trabalho	107
Tabela 7 - Os programas de treinamento da PCAC têm proporcionado o crescimento intelectual e o potencial de seus funcionários	108
Tabela 8 - O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PCAC melhora a minha capacidade	109
Tabela 9 - Na PCAC eu tenho oportunidades reais de participar de atividades de treinamento	110
Tabela 10 - Quem participa de cursos e treinamentos oferecidos pela PCAC tem maiores possibilidades de crescer na instituição	110
Tabela 11 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a PCAC agora	111
Tabela 12 - Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho	112
Tabela 13 - As condições físicas do meu trabalho são adequadas	112
Tabela 14 - Não me sinto uma pessoa de casa na PCAC.....	113
Tabela 15 - Se eu não tivesse dado tanto de mim à PCAC, poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.....	114
Tabela 16 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a PCAC seria a falta de alternativa de emprego imediato	115
Tabela 17 - Considero meu salário adequado, se comparado ao de outros funcionários da PCAC de nível escolar equivalente ao meu.....	115

Tabela 18 -Meu salário comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras instituições	116
Tabela 19 - Meu chefe me informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEPOL	- Associação dos Delegados de Polícia
APO	- Administração por Objetivo
CEPEAD	- Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
EMATER/MG	- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
NEACO	- Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
PCAC	- Polícia Civil do Estado do Acre
PCCR	- Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
RH	- Recursos Humanos
SENASP	- Secretaria Nacional de Segurança Pública
SINSPOL	- Sindicato dos Servidores da Polícia Civil
TGA	- Teoria Geral da Administração
UFBA	- Universidade Federal da Bahia
UFJF	- Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	- Universidade Federal de Ouro Preto
UFV	- Universidade Federal de Viçosa
UNEPAC	- União dos Escrivães de Polícia do Acre

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa é constituída por diferentes recursos: financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros. Todos esses recursos são essenciais dentro de uma organização, no entanto, um deles merece destaque especial, quando comparado aos demais – os recursos humanos. É por meio da atividade exercida pelos recursos humanos que o trabalho se realiza.

Para Drucker (2001), a empresa comercial ou qualquer outra instituição só possui um recurso verdadeiro: o homem. Ela funciona a partir do momento em que torna produtivos esses recursos humanos, realizando seu desempenho através do trabalho. Sendo assim, os recursos humanos são os recursos fundamentais de qualquer empresa (GIL, 1994a; PALADINI, 1994), sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço, do setor público ou privado ou organizações sem fins lucrativos.

Tanto grandes companhias como pequenas empresas necessitam de recursos humanos, mas, principalmente, as prestadoras de serviços, porque são nestas onde os recursos humanos devem receber maior importância (GIANESI e CORRÊA, 1994). De nada adianta possuir tecnologia e toda uma estrutura ideal, caso os recursos humanos não estejam capacitados e motivados para dirigir a estrutura empresarial.

Ao longo da história da Teoria Geral da Administração (TGA), diferentes correntes teóricas e escolas do pensamento administrativo empenharam seus esforços, com intensidade, apontando motivos variados, com a finalidade de compreender os vínculos e os tipos de envolvimento entre os trabalhadores e as organizações das quais fazem parte.

De modo geral, sempre se manteve presente no campo da Administração uma preocupação com o aumento da produtividade, redução da rotatividade e do absenteísmo e maximização da competência. A melhoria contínua da

produtividade constitui-se como uma das mais importantes tarefas da ciência administrativa (DRUCKER, 2001).

Dessa maneira, a Administração de Recursos Humanos tem concentrado esforços para buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho possível, visando o alcance da eficiência organizacional. A tendência atual é que os empregados ou trabalhadores das empresas deixem de ser vistos essencialmente dentro de uma escala hierárquica, mas sejam colaboradores, “parceiros” comprometidos com o sucesso empresarial.

O comprometimento funcionário-empresa é uma responsabilidade atual que interfere na vida da instituição e do profissional. Portanto, existe a necessidade de se encontrar os fatores que pesam nessa relação, para se chegar a um equilíbrio entre produtividade empresarial e competência do indivíduo. Hoje é crucial para o desenvolvimento das instituições, envolver-se no mundo de mudanças e transformações; assim é necessário que o indivíduo capte e compreenda o vínculo com o seu trabalho, comprometendo-se de forma a mostrar motivação, organização e satisfação no desempenho de suas atividades.

É importante observar as transformações sócio-culturais e tecnológicas, as quais movimentaram enormemente as relações de trabalho desde meados da década de 1970, com maior ênfase na década de 1990, e impuseram às instituições e seus funcionários novas formas de comprometimento e organização. Foram desenvolvidos arranjos estruturais que geraram grandes expectativas trazendo benefícios aos que aderiram a essas mudanças ocorridas como um todo.

No caso das instituições estatais, percebe-se que estas experimentam, nos últimos anos, o grande desafio de provar sua eficiência e eficácia para sobreviver às pressões relacionadas a uma exigência por melhor prestação de serviços em suas áreas respectivas, pressões estas exercidas pela sociedade

e levadas a efeito pelos poderes executivo, e legislativo, em nível federal e estadual (FONSECA, 2002).

Nos últimos anos, as mudanças ocorridas nos planos econômicos e tecnológicos criaram a necessidade de se repensar os antigos pressupostos administrativos. As consequências desse novo quadro geram novas perspectivas para se redefinir o mercado, os métodos produtivos e o espaço organizacional como um todo. É nesse contexto mutante que as organizações necessitam lançar mão de seus pontos fortes, transformando a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente relacionadas à sobrevivência.

Para que as mudanças processadas obtenham resultados positivos torna-se necessário alinhá-las dentro de um processo participativo no contexto da organização. Desta forma, o diferencial humano representa um fator extremamente considerável em todos os níveis e áreas, demonstrando assim, capacidade e competitividade para garantir a efetiva participação no mercado. É neste contexto que, no âmbito das organizações, surge a preocupação em compreender a relação do indivíduo com a organização.

Nas empresas públicas a situação é mais urgente. Além dessas transformações ambientais, essas instituições, possuem ainda características intrínsecas que propiciam, muitas vezes, situações constrangedoras frente aos seus servidores, tais como: baixa remuneração, descontinuidade administrativa e o subaproveitamento do potencial de seus funcionários. Atualmente, com a busca intensiva da produtividade e, principalmente, de melhor desempenho, a administração pública coloca-se em uma posição de sobreviver ao caos da ineficiência. Assim, os interesses voltam-se para a área de recursos humanos, um dos seus pontos mais críticos. Tendo em vista esta realidade, observa-se a necessidade de contar com servidores mais envolvidos e comprometidos com a instituição em que trabalham.

Com a globalização e internacionalização dos mercados mundiais, tem-se

evidenciado uma crescente crise no Estado, que se estende sobre o âmbito fiscal, econômico e social. Cada vez mais, a instituição do Estado se distancia do controle sobre a economia nacional. Os diferentes segmentos e setores que integram a estrutura do Estado, não mais atendem as exigências da demanda populacional, demonstrando falhas substanciais em áreas básicas como a saúde e a segurança. Com isso, o atendimento às necessidades básicas do cidadão e o dever de assegurar o respeito aos direitos fundamentais dos indivíduos não vem sendo cumpridos.

A Polícia Civil do Acre vem demonstrando grande desenvolvimento tecnológico quanto à informatização em todas as unidades policiais. Além disso, vêm trabalhando de forma intensa o treinamento de pessoal nos últimos anos, com cursos direcionados ao crescimento intelectual e psicológico dos profissionais.

Entretanto, os profissionais que lidam com o atendimento ao público e relações humanas, deixam a desejar, pois não sabem desenvolver um diálogo, e conseguir explorar da vítima ou do cliente em geral, informações necessárias para uma boa investigação e uma rápida conclusão do objetivo pretendido, dificultando e tornando o trabalho sempre mais demorado.

As práticas de Recursos Humanos possuem influências diversas nos níveis de Comprometimento Organizacional, por um lado, determinados aspectos condizentes ao ambiente de trabalho e o relacionamento com a chefia, devido às especificidades da função de policial, influem fortemente no comprometimento dos policiais. Ao contrário, recrutamento, seleção e ambiente físico e comunicação possuem influência bem mais fraca que as duas primeiras práticas (FONSECA, 2002).

Nas últimas décadas, a psicologia organizacional tem manifestado interesse substancial e constante na análise do comprometimento das pessoas com o seu trabalho, isto é, a responsabilidade e o interesse dos indivíduos em relação à função que desempenham no trabalho. O que se inferiu a partir desses estudos é que o vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e

multidimensional, sendo que uma diversidade de fatores interage nessa dimensão.

Em outras palavras, o vínculo do trabalhador com a organização compreende não apenas a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a carreira ou ocupação, com a equipe de trabalho, com o sindicato e com a organização em que trabalha. O estudo do comprometimento organizacional reflete essencialmente esta multiplicidade.

A idéia do comprometimento representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. "Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização" (MOWDAY, PORTER e STEERS¹, 1982, p.27 *apud* TAMAYO et al, 2004).

Sendo assim, com base na problemática da relação entre organização ou instituição com o trabalhador, principalmente na prestação de serviços públicos, o tema do presente estudo compreende o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado do Acre, após a implantação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).

Pergunta-se: "A partir do ano de 2001, com a implantação do PCCR, qual o grau de comprometimento dos policiais civis do Acre?"

O objetivo geral consiste em analisar o grau de comprometimento organizacional bem como seus possíveis determinantes na Polícia Civil do Estado do Acre, depois de implantado o PCCR em 2001. Os objetivos específicos que pretendem facilitar o alcance do objetivo geral são: revisar a literatura acerca do comprometimento organizacional dos recursos humanos; analisar o grau de comprometimento de acordo com as variáveis, afetiva, normativa e instrumental após a implantação do PCCR; identificar no PCCR,

¹ MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W. e STEERS, R.M. Employer - organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: **Academy Management Review**, v. 7, p. 418-28, 1982.

aspectos que contribuam para o comprometimento.

Para facilitar o entendimento do estudo, este foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma abordagem geral da evolução da Teoria da Administração e as percepções sobre o homem na Organização, as teorias de Elton Mayo, das Escolas Humanísticas, Teoria Comportamental e seus principais traços buscando situar o leitor dentro da temática a ser desenvolvida, pois o comprometimento organizacional é uma vertente do comportamento nas organizações.

O segundo capítulo, a Fundamentação Teórica é formado pela revisão da literatura, que apresenta um breve relato sobre o indivíduo na organização, a motivação e as necessidades básicas, o ambiente organizacional, a estrutura de cargos, salários, recompensas, possibilidades de carreira, a cultura organizacional, o ambiente organizacional, o clima organizacional. A partir da abordagem desses itens, destaca-se o tema do comprometimento organizacional.

O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados para conceber a pesquisa um caráter científico. Nesse capítulo são apresentados os fins da pesquisa, a população e a amostra, a técnica de coleta de dados, a forma como os dados foram estatisticamente analisados, etc.

O quarto capítulo contém a descrição dos dados em forma de tabelas com algumas informações cruzadas e sua análise individual para identificar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários da Polícia Civil do Estado do Acre. Também foi acrescida uma entrevista efetuada com algumas pessoas envolvidas no processo de elaboração e implementação do PCCR.

O quinto capítulo é constituído pelas considerações finais, apresentando sucintamente os resultados mais relevantes da pesquisa, bem como recomendações, ou seja, algumas observações referentes a possíveis melhorias a serem efetuadas no intento de obter um maior comprometimento por parte da Polícia Civil no desempenho de seu trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução da teoria da administração

Durante a história da Administração, foram desenvolvidas diferentes teorias ou escolas que constituem o arcabouço sobre o qual se assentam as decisões de como organizar e dirigir os atos humanos, para a consecução dos objetivos fundamentais de cada organização sustentam Muniz e Faria (2001). Essas teorias e vertentes, em seu conjunto, forma a Teoria Geral da Administração.

A primeira grande colaboração da Teoria Geral da Administração veio com a necessidade de adaptar a sociedade industrial ao novo ambiente que se configurava no começo do século. A adaptação foi conseguida através da Administração Científica (Teoria Clássica). A principal preocupação era conseguir o máximo de eficiência de máquinas e mão-de-obra para atender a demanda crescente de um mercado ainda inexplorado.

Com o advento da Administração Científica e a idéia do homem econômico, a “*taylorização*”, as organizações passaram a conceber o indivíduo como uma peça do “quebra-cabeça” industrial, onde não é reconhecida a autonomia e tampouco a iniciativa no âmbito da produção. Assim, o homem é percebido como um ser com uma propensão natural para a inércia e pressionado a trabalhar.

Dentro dessa abordagem, o indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Assim, percebe-se uma clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do comprometimento nem mesmo é discutida, sendo vista como automática e implícita. O acordo psicológico indivíduo/organização baseia-se na premissa do esforço em troca da remuneração.

Com o passar do tempo, a Teoria Geral da Administração foi evoluindo e surgiram a Teoria Neoclássica e a Teoria das Relações Humanas, que introduziram as primeiras abordagens do indivíduo na organização.

O comprometimento organizacional teve sua gênese na Escola da Administração Científica, avançando no período da Escola das Relações Humanas e da Vertente Comportamental, quando os estudos se voltaram para a investigação dos aspectos relativos à relação organização x empregado.

Nas relações que o homem estabelece com o trabalho e com a organização, devem ser considerados os seguintes aspectos: relação indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-organização, organização-organização, organização-meio ambiente (KANAANE, 1999).

A partir de conhecimentos oriundos das ciências sociais e do comportamento humano, e principalmente da psicologia social, é possível abordar de maneira abrangente as relações interdependentes entre os homens, bem como entre estes e o trabalho que executam (KANAANE, 1999).

Trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Tais insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Essa relação vem normalmente marcada por conflitos não resolvidos pelos sujeitos envolvidos, assinalando aspectos nefrálgicos às relações de poder e autoridade, isto é, falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho.

O trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios de diferentes classes sociais, uma vez que se caracteriza como uma relação utilitarista, mecanicista unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias entre os envolvidos, que salienta o conflito entre o capital e o trabalho (KANAANE, 1999).

Com o surgimento e evolução do modelo capitalista de produção, as relações do homem com os meios de produção passaram de uma forma de dominação para uma forma de subordinação, onde o indivíduo vende a sua força de trabalho para ter acesso aos meios de produção. Como consequência, o trabalho deixou de ser um fenômeno natural, iniciando-se a partir daí, de forma mais acentuada, os problemas de congruência entre os objetivos da organização e as expectativas dos indivíduos.

De acordo com Muniz e Faria (2001), a Teoria das Relações Humanas resultou, em grande parte, da transformação e adaptação das ciências sociais, particularmente da Sociologia e da Psicologia, para o campo da Administração. A partir dessa vertente, a organização passa a ser considerada um sistema social com inter-relações.

Ela deixou de ser concebida como um simples sistema econômico, uma pluralidade de indivíduos racionalmente organizados para a produção, mas um conjunto de indivíduos e de relações de interdependência que estes mantêm entre si, em função de normas, valores, crenças, e objetivos comuns e de uma estrutura tecnológica subjacente.

Já a Teoria Neoclássica surge em virtude da atualização dos fundamentos e princípios da Teoria Clássica diante das mudanças ocorridas nas organizações, utilizando-se também dos conceitos de outras teorias, propiciando um rearranjo para a formação do administrador.

O enfoque principal passa a ser o alcance dos objetivos da instituição, surgindo o que foi denominado de Administração por Objetivo – APO –, que é um ferramental de abordagem do processo administrativo, no qual se desenvolveram funções (eficiência), de acordo com a necessidade e atividades decorrentes, para o alcance dos objetivos (eficácia) (MUNIZ e FARIA, 2001).

Por conseguinte, a preocupação dos estudiosos organizacionais passou a ser a identificação e integração dos elementos de uma organização. Nesse sentido,

a Teoria Geral da Administração evoluiu na tentativa de explicar o funcionamento das empresas através do conceito de sistemas compostos por vários elementos que se inter-relacionam em torno de um propósito.

Até esse ponto, a Teoria Geral da Administração considerava a empresa como um sistema relativamente fechado, cujo sucesso dependia das operações internas e do atendimento de um conjunto estável de metas e tarefas. Pouca atenção era dada à adaptação da organização, às mudanças no ambiente externo.

Conseqüentemente, as teorias vigentes até então não conseguiam explicar os fenômenos que ocorriam na organização frente às transformações sócio-políticas e econômicas, principalmente no período de 1950 a 1970.

Por intermédio da abordagem humanística, explicitada por um dos seus maiores expoentes, Elton Mayo, a idéia do “*homo economicus*” perde intensidade e em seu lugar surge a preocupação de ajustar o indivíduo ao trabalho. Enquanto Taylor sugere que a organização eficiente por si só leva a uma melhor produção, Mayo a considera incapaz, se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não forem identificadas e satisfeitas.

Apesar de dar ênfase à satisfação no trabalho, a questão do comprometimento ainda não é mencionada. Trata-se de uma conduta mais estável, chegando a ser, teoricamente, um preditor positivo para a mensuração do desempenho do indivíduo na organização.

Percebe-se, dessa forma, a importância do envolvimento e do comprometimento da força de trabalho, cabendo às empresas atrair e manter profissionais competentes e criativos, assegurando o alcance dos seus objetivos organizacionais através de uma maior produtividade. Em resposta a este fato, surge na década de 1980, a questão dos recursos humanos como um ponto central a ser observado pelas organizações.

Entre as décadas de 1970 e 1980 crescem, de forma significativa, as publicações sobre pesquisas na área do comprometimento organizacional. Tal interesse pode ser explicado pelas mudanças que as organizações estão enfrentando, sobretudo na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam.

De acordo com Bastos (1995), nas pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional pode-se observar duas vertentes. A primeira procura descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente a diferentes facetas da organização. Nesse caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consiste em identificar os focos da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, cliente, etc.) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador. A segunda vertente constitui-se em abordar o termo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustentam o vínculo do indivíduo.

O autor ressalta ainda que, na linguagem cotidiana, o comprometimento é entendido como o “grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo”. Já na esfera científica, o comprometimento passou a ser visto como uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho” (BASTOS, 1995, p.46).

As diferentes abordagens das correntes do pensamento administrativo, tendo como foco o relacionamento entre o indivíduo e a organização, são o cerne da questão do comprometimento organizacional. As diversas visões dessa relação e a análise de cada corrente de pensamento constituem-se a base e o suporte para o desenvolvimento dos estudos acerca desse tema.

Portanto, a relevância do estudo se pauta na asserção de que é importante identificar quais fatores que influenciam ou não o comprometimento desses servidores. Estudar o comprometimento organizacional em instituições públicas é substancial não apenas por interesses técnicos, mas também por razões práticas.

As razões práticas dizem respeito à adequada incorporação, pela instituição, das mudanças ocorridas, para que, com base nessas mudanças, possa surgir uma maior participação e envolvimento efetivo dos servidores, visto que se faz necessário um maior comprometimento destes para com a organização.

Através de uma revisão da literatura, percebe-se que o comportamento das pessoas nas organizações é resultado da interação de variáveis internas e externas. As internas são aquelas decorrentes das características de personalidade, de motivação, de atitude, ao passo que as externas decorrem do ambiente, ou seja, as características organizacionais, os objetivos, sistemas de recompensas, oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional.

2.2 O indivíduo e a organização

A integração entre indivíduo e organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. Mais recentemente, Weber levantou a hipótese de que a organização pudesse destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos capazes de despersonalizar o relacionamento das pessoas.

Mayo e Roethlisberger fizeram extensas análises do impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo. Criticaram sobretudo a “abordagem molecular” e desumana imposta pela Administração Científica de Taylor e seguidores. Aos poucos, a abordagem clássica – centrada na tarefa e no método – foi cedendo lugar à abordagem humanística – centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à tecnologia cedeu lugar à ênfase dada às relações humanas. Essa tentativa de mudança radical se deu por volta de 30.

De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre trabalhador e a organização e as

necessidades de buscar uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

Para ultrapassar as suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daquelas que formaram originalmente as organizações. Isto faz com que gradativamente os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes.

Assim, tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

Em meio a esse contexto, estabelecer uma separação entre o comportamento dos indivíduos e o das organizações, torna-se difícil. Vive-se numa sociedade formada de muitas organizações, públicas ou privadas, pequenas ou grandes, de fabricação de produtos ou de prestação de serviços, de coisas supérfluas ou coisas essenciais; enfim, quase tudo de que a sociedade necessita, é produzido por meio das organizações. (CHIAVENATO, 1997).

Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. Essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseado em um contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações.

De um lado, as organizações oferecem incentivos ou aliciente, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização (CHIAVENATO, 1997).

Considerando, portanto o fato de o trabalho ocupar lugar central na vida das pessoas, interferindo, cada vez mais, no seu espaço vital, uma atenção especial tem sido dirigida para a questão do comprometimento e da qualidade de vida na organização em que o indivíduo passa significativa parte de sua vida.

As organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas sócio-econômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial. A organização cria um espaço particular, de uma parte, entre os níveis do indivíduo e da interação e, de outra parte, entre os níveis da sociedade e do mundo, defende Chanlat (1992).

Nesse sentido, é importante analisar a relação do indivíduo com a organização, buscando discutir, com maior aprofundamento, quais os fatores pessoais e de contexto que afetam o comprometimento humano no trabalho. Para tanto, é essencial estabelecer novas formas de compreensão através das quais seja possível construir uma relação mais harmoniosa entre organizações, tecnologia, estrutura do trabalho e o homem.

O homem é fator decisivo e estratégico para a realização do sucesso de qualquer organização. O que a experiência tem demonstrado através dos anos, principalmente em tempos de crise, é que o diferencial humano dentro das organizações torna-se decisivo. Parece que tem sido através da organização e desenvolvimento desse potencial em todos os níveis e em todas as áreas que a empresa mostra a sua capacidade competitiva, exatamente diante da

diversidade, buscando garantir efetivamente a sua sobrevivência.

A integração entre indivíduo e organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. Mais recentemente, Weber levantou a hipótese de que a organização pudesse destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos capazes de despersonalizar o relacionamento das pessoas. Atualmente, as organizações colocaram toda a sua atenção em dois fatores: Ambiente e Recursos Humanos – RH. Primeiro, a preocupação com os danos causados ao ambiente tem adquirido grande importância e enorme impacto em muitas empresas, as quais devem não só encarregar-se das mudanças impostas por leis e regulamentos específicos, mas também atentar à percepção do público.

O segundo fator, a área de RH, como consequência da industrialização das sociedades, as organizações vão se tornando mais complexas, pois os indivíduos dependem cada vez mais das atividades em grupos. As pessoas, em geral, se adaptam às organizações, uma vez que estas constituem para esses mesmos indivíduos um meio para alcançar diversos objetivos pessoais, os quais não poderiam obter através de esforço individual. Por conseguinte, a Gestão de Recursos Humanos – GRH – não existiria se não houvesse organizações e pessoas a atuarem nela.

Para tornar mais fácil o estudo da relação entre pessoas e organizações, assim como o gerir recursos humanos, se estabelece que as organizações, os grupos e as pessoas são classes de sistemas abertos que interagem permanentemente com os seus respectivos ambientes. O conceito de sistemas abertos tem origem na Biologia, no estudo dos seres vivos e da sua dependência e adaptabilidade ao ambiente, tendo-se alargado a outras áreas científicas como a Psicologia e a Sociologia até chegar à Gestão. “O Sistema Aberto” descreve as ações e as interações de um organismo vivo dentro do ambiente que o rodeia. Por conseguinte, utiliza-se o conceito de “Sistema” porque permite compreender, de uma forma mais ampla e real, a complexidade das organizações e a “Gestão” dos seus recursos.

Na verdade, as organizações surgem porque os indivíduos têm objetivos, mas só podem alcançá-los mediante a atividade organizada; o elemento básico são as pessoas cujas interações dão forma à organização. Dado que, a interação das pessoas é condição necessária para a existência de uma organização, o êxito ou o fracasso desta está determinado pela qualidade das interações dos seus membros: interações individuais, indivíduo e organização, organização e outras organizações e a organização e o seu ambiente total.

A relação indivíduo-organização não é sempre cooperativa e satisfatória; muitas vezes é tensa e conflituosa. Argyris (1982) aponta que os objetivos organizacionais e os individuais nem sempre concordam muito bem entre si. A organização tende a criar nos indivíduos um profundo sentimento de frustração, de conflito, de perda e uma curta perspectiva temporal de permanência no cargo, na medida em que é formal e rígida.

Assim, e segundo ele, a maior parte da responsabilidade quanto à integração entre os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos recai sobre a alta gestão. Enquanto que o indivíduo fornece habilidades, conhecimentos, capacidades, destrezas em conjunto com as suas aptidões para aprender e um determinado grau de desempenho; por sua vez, a organização deve impor ao indivíduo responsabilidades, definidas e indefinidas, algumas dentro da sua capacidade presente, e outras enquadradas no âmbito de uma aprendizagem a médio ou longo-prazo, mas sempre com desafio. Em síntese, a interação entre pessoas e organizações é completa e dinâmica.

Apesar disto, a interação psicológica entre empregado e organização é um processo de reciprocidade. A organização realiza certas coisas para si e para o trabalhador – remunera-o, dá-lhe segurança e status. De modo recíproco, o empregado responde trabalhando e desempenhando as suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade e, por sua vez, o empregado espera que a organização se comporte corretamente consigo e atue com justiça.

As duas partes da interação guiam-se por diretrizes que definem o que é correto e equitativo. Este refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização, estabelece o trabalho a realizar e a recompensa a receber. Mas o contrato psicológico, além de ser um acordo tácito entre o indivíduo e a organização, também constitui um elemento importante em qualquer relação laboral e influencia o comportamento das duas partes. Sem dúvida, uma fonte comum de dificuldades nas relações interpessoais é a falta de acordos explícitos – o que querem e o que precisam.

Conseqüentemente, o esclarecimento dos contratos é importante para uma experiência interpessoal eficaz. Convém enfatizar que qualquer contrato apresenta três aspectos: o contrato formal, o escrito e o "contrato psicológico" (que a organização e o indivíduo esperam ganhar com a nova relação). Enquanto que o primeiro passo é uma escolha recíproca, o segundo é um processo de adaptação mútua e o terceiro, um desenvolvimento recíproco, cabendo à GRH assegurar-se disto.

Isto significa conquistar e manter pessoas na organização que trabalhem e dêem o máximo de si mesmos com uma atitude positiva e favorável. Daqui se compreende a importância de uma boa Gestão e potencialização dos RH da empresa, desenvolvendo em cada um dos membros uma cultura de serviço e de produtividade, enfatizando a qualidade total dos trabalhadores e estimulando o seu espírito empreendedor de tal forma que reverta a favor da organização e da sociedade.

2.3 Motivação

Os estudiosos em motivação humana relacionada ao trabalho, já observaram que existem fatores externos e internos interagindo com o homem na tentativa de movê-lo na direção desejada.

Para Robbins (2002), muitas pessoas entendem, incorretamente, que a

motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns têm; outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes, freqüentemente, rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado.

A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas, a motivação varia de nível tanto entre indivíduos como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação.

Assim, o ser humano que possui expectativas, desejos e necessidades não satisfeitas, desencadeia dentro de si a vontade de satisfazê-las e busca as atitudes e comportamentos que poderão suprir essas necessidades e, deste modo, modificar o seu estado de insatisfação, atingindo sua meta, que também funciona como uma forma de incentivo para que ele tome as atitudes necessárias.

Uma grande preocupação das organizações atuais é a questão da *motivação no trabalho*. Desta forma, a busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

Segundo Muchinsky (1994), a conduta humana não é tão simples e a motivação é um dos fenômenos mais complexos. Entende-se que a motivação é o aspecto dinâmico da relação comportamental; ela não é conceituada como uma condição fisiológica. Ela também não é um fenômeno que aparece no comportamento para desaparecer logo em seguida. Todavia, a motivação como componente e função geral do comportamento não é uma variável que se apresenta periodicamente, e neste momento, desencadeia uma ação isolada. Ela é a orientação dinâmica e contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio.

Durante a década de 1950, período fértil no desenvolvimento dos conceitos de

motivação, três teorias específicas foram formuladas e, embora fortemente atacadas e agora questionadas em termos de validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado. São a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria da motivação–higiene. Além destes, outros numerosos modelos foram construídos e testados: Adelfer, McClelland, Adams e Vroom, são nomes que atravessaram fronteiras.

Campbell² citado por Lobos (1978), apresenta um esquema de classificação que reduz esta confusão. Nesse esquema, todas essas teorias podem ser reagrupadas em duas categorias: teorias motivacionais de “conteúdo” e de “processo”.

De acordo com Robbins (2002), pode-se definir a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa, para o alcance de uma determinada meta. Como a motivação, de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo, pode-se reduzir o foco nos objetivos organizacionais, para refletir o interesse específico no comportamento relacionado com o trabalho.

2.3.1 Teorias motivacionais de conteúdo

Estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõem sejam responsáveis pela conduta. Segundo Lévy-Leboyer (1994), são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações ou teorias de conteúdo estáticos, que observam o que energiza o comportamento humano.

Este grupo de teorias fundamenta-se sobre a noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples. Empreende-se então, não somente a construção de listas de necessidades,

² CAMPBELL, Joseph. Críticas. Não pondera a "importância". Adaptação às oportunidades oferecidas: resignação. Referenciais teóricos em Qualidade de Vida, 1987.

mas também a procura de como elas se ordenam. O esquema mais conhecido é a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow), seguido de outros, tais como: Teoria X e Y (McGregor), Teoria da Motivação Social (Maclelland), Teoria da Motivação – Higiene (Harzberg) e Teoria E.R.C – Existência, Relacionamento, Crescimento – (Clayton Adelfer).

O primeiro modelo, que influenciou basicamente o modelo da ciência social relativo ao comportamento humano no trabalho, foi desenvolvido por Abraham H. Maslow e denominado de Teoria da Hierarquia das Necessidades.

O ponto central da teoria de Maslow reside no aspecto de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado na busca da consecução de um determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar este estado de tensão e ansiedade.

Nessa perspectiva, propôs uma teoria baseada em certas premissas da natureza humana que denominou de Teoria “X” e Teoria “Y”, que relaciona a natureza do homem em relação ao trabalho. A teoria “X” afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; já a teoria “Y” propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho (McGregor, 1992).

Uma outra teoria que, segundo Hampton (1983), fez com que uma boa parte da pesquisa sobre motivação ficasse livre de premissas questionáveis sobre a hierarquia das necessidades e de distinções, também questionáveis, entre fatores de motivação e higiene, foi desenvolvida por David McClelland e ficou conhecida como “teoria da motivação social”.

A partir do esquema de Murray, David McClelland desenvolveu o estudo da motivação de maior significado no comportamento administrativo e no desenvolvimento econômico. Para ele, são três os motivos sociais mais exaustivamente percebidos em seus estudos e que governam as ações das

pessoas: realização, afiliação e poder.

O motivo de realização foi descrito por McClelland como um comportamento voltado para a “competição com algum padrão de excelência”. O motivo da afiliação foi vinculado com o interesse pelo estabelecimento e conservação de relações positivas de afeto com outras pessoas e pelo desejo de ser querido e aceito. A necessidade de poder foi definida como a preocupação com o controle *dos meios de influenciar as pessoas, em especial com preocupação de dar ordens*.

A combinação destes três motivos faz com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros se desempenham melhor em outros cargos (SOUZA, 1978).

Durante a década de 50, tomando como referência a Teoria da Hierarquia de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação dos dois fatores: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos compreendem a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança; enquanto que os fatores motivacionais compreendem realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. A partir desta classificação, pode-se dizer que os fatores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho.

Baseado nos modelos anteriores de necessidades (principalmente o de Maslow) e procurando superar algumas falhas destes modelos, Clayton Adelfer propôs uma hierarquia modificada de necessidade que apresenta somente três níveis: Necessidade de Existência, Necessidade de Relacionamento e Necessidade de Crescimento - ERC (DAVIS e NEUSTRON, 1992).

As Necessidades de Existência associam-se às necessidades fisiológicas e de

segurança. As Necessidades de Relacionamento referem-se às necessidades de amor baseadas nas relações sociais, principalmente na aceitação do indivíduo no grupo de trabalho ou no sentimento de pertencer a um grupo, seja ele interno ou externo à organização.

O último nível denominado de Necessidades de Crescimento, com o objetivo de desfrutar de um ajuste positivo satisfatório às condições do ambiente, diz respeito às necessidades de auto-realização e auto-estima.

2.3.2 Teorias motivacionais de processo

Estas teorias têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza de interação, bem como procuram analisar na sua seqüência, o processo motivacional (Lévy-Leboyer, 1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH e BUONO, 1992). Neste segundo grupo, duas teorias despontam: a de Equidade de Adams e a da Expectativa, de Vroom.

O Modelo da Eqüidade foi desenvolvido por J. Stancy Adams. Seu conteúdo principal é baseado no direito da igualdade e no sentimento de justiça. Pesquisas que utilizam a Teoria da Eqüidade concentram-se em dois aspectos: a existência da norma de eqüidade e como as pessoas reagem à iniquidade ou a resolvem.

Um outro modelo amplamente aceito sobre motivação é o modelo da expectativa, também conhecido como Teoria da Expectativa . Este modelo foi desenvolvido por Victor H. Vroom, tendo sido ampliado e refinado por Porter e Lawler entre outros, e é formado pelos seguintes componentes: Expectativa, Instrumentalidade e Valência.

A teoria tem cinco partes principais: resultados do trabalho, valência, valor

instrumental (instrumentalidade), expectativa e força motivacional (Muchinsky, 1994).

1. Resultado do trabalho – são as “coisas” que uma organização pode proporcionar a seus trabalhadores, tais como salário, promoções e períodos de férias. Na teoria, o número de resultados não tem limite e geralmente se pensou neles como recompensas ou experiências positivas, mas não o são necessariamente. Por exemplo: podem referir-se a demissões ou transferência a uma nova localidade, podem também referir-se a coisas tangíveis como os sentimentos de reconhecimento ou de sucesso.
2. *Valência* – as valências são os sentimentos dos trabalhadores acerca dos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado.
3. *Valor Instrumental* – o valor instrumental se define como o grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos resultados e esta percepção existe na mente dos trabalhadores. O termo instrumental significa, literalmente, à medida em que a consecução de um determinado resultado é uma condição da execução ou rendimento do sujeito no trabalho.
4. *Expectativa* – é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo que ocorre com a valência e instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas.
5. *Força Motivacional* – é o último componente. É a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

Do ponto de vista matemático é o produto da valência, o valor instrumental e a expectativa, expressa pela seguinte fórmula: $FM = E [\sum V_i I_i]$ onde, FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade.

A partir da pontuação (resultado) obtido da força, pode-se considerá-la como o preditor de quão motivado está uma pessoa. Assim, segundo Muchinsky (1994, p. 387), a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a

compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constituem um marco para analisar o processo de motivação.

As Teorias da Equidade e da Expectativa não esclarecem senão o comportamento estimulado por variáveis extrínsecas ao indivíduo, cujo conhecimento é mediado pelo processo perceptivo. Portanto, esclarecem como os indivíduos se movimentam nesse meio ambiente, principalmente rumo a situações que acreditam serem mais confortáveis para si. Não há dúvidas que existe uma parte do comportamento dentro do contexto de trabalho, onde os indivíduos foram durante anos, ensinados a perseguir metas. Dentro deste contexto, essa teoria parece ter sentido (Bergamini,1982).

Portanto, a Teoria da Expectativa mostra-se como um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional sobre como avaliar o esforço investido pela pessoa (*apud* Antonio Alves Filho e Maria Arlete Duarte de Araújo) ENANPAD 2000.

2.4 Ambiente organizacional

No entanto embora haja o ambiente externo, o que aqui se pretende analisar é o ambiente organizacional, que trata da relação interativa que há entre a organização e os recursos humanos. Na história da Teoria Geral da Administração, a abordagem do ambiente organizacional ganhou espaço com as teorias que estudavam o comportamento humano nas organizações.

Cabe destacar, em termos de ambiente organizacional interno, o trabalho de Elton Mayo, da escola das Relações Humanas, para o qual a dicotomia indivíduo/organização somente poderia existir como parte de uma situação de anomia. Segundo Mayo³ (*apud* STONER e FREEMAN, 1999), a repetitividade e o mecanicismo de muitas atividades são responsáveis pela redução da

³ MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galetem, 1959.

motivação, enquanto que os contatos sociais contribuem para aumentar, criar e manter a motivação.

A discussão sobre a definição do ambiente organizacional ou ambiente interno e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações.

Voltando-se mais especificamente ao ambiente interno, tem-se que, estabilidade interna de uma organização depende essencialmente do clima organizacional, o qual diz respeito à percepção coletiva que os empregados têm de práticas, políticas e valores organizacionais.

O processo de interação na organização permite o desenvolvimento das relações interpessoais. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade.

Para Morgan (2000), a estrutura organizacional, com suas regras políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para a maneira pela qual os indivíduos pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Embora tipicamente visto como as características mais objetivas de uma organização, uma visão com base em representações destaca que, são artefatos culturais que auxiliam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização. E, uma vez compreendida essa realidade, ou seja, estabelecida uma rotina, o indivíduo passa, freqüentemente, a resistir às mudanças.

Em geral, os indivíduos sentem medo do novo, do desconhecido, daquilo que não lhes é familiar. A percepção vem acompanhada de um sentimento de

ameaça à situação já organizada e segura da pessoa. A ameaça contida na percepção da mudança pode ser real ou imaginária, mas os seus efeitos são bem reais e concretos em manifestações fisiológicas, psicológicas e sociais variadas.

Além disso, conforme Morgan (2000), ao se considerarem os relacionamentos diários entre os indivíduos em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e do clima organizacional também podem ser identificadas. Descobre-se, por exemplo, que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade dentro de um certo clima organizacional. Nesse sentido, geralmente um grupo coeso é aquele que cresce em torno de entendimento comum, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas. Quanto mais coeso o grupo, mais fácil enfrentar as mudanças ambientais internas.

2.5 Estrutura de cargos e salários, recompensas, possibilidades de carreira

O principal apelo da administração por objetivos está, indiscutivelmente, em sua fase em converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada membro individual da empresa. A administração por objetivos operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um processo que gera um efeito cascata de cima para baixo na organização (ROBBINS, 2002).

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação, entrando no campo do sistema de recompensas. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Mais complexo que as propostas behavioristas, esse enfoque em muito contribuiu para investigações mais profundas sobre o

porquê do comportamento humano (BERGAMINI, 1982).

Em primeiro lugar, supõe-se que as pessoas desempenham o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita-se que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento (BERGAMINI, (1982).

Em relação a atitudes e sentimentos, Maximiano (1986), observa que, como a organização formal possui determinadas características e propriedades subjetivas, em virtude das decisões tomadas pelos administradores sobre sua estrutura burocrática e tecnológica, bem como possui outras propriedades objetivas, os membros da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

O salário, por exemplo, é uma quantidade absoluta à qual o indivíduo que o recebe empresta um significado relativo, através de uma comparação que o transforma em algo igual, maior ou menor do que outros recebem. Nessa comparação, o indivíduo pondera não somente o salário em si que lhe pagam, mas também a competência e a carga de trabalho, que percebe em si mesmo e nos outros (MAXIMIANO, 1986).

Dessa maneira, alguém pode concluir que está trabalhando mais e ganhando menos do que outras pessoas, ou então que os salários e a carga de trabalho estão eqüitativamente distribuídos dentro da organização. Ou seja, como consequência de uma comparação, o indivíduo pode julgar estar sendo tratado com justiça ou injustiça, e sentir-se frustrado ou satisfeito. Por sua vez, esses sentimentos resultarão em comportamentos de hostilidade ou cooperação em relação à organização (MAXIMIANO, 1986).

Os sentimentos são também influenciados pelas atitudes, que podem ser

definida, segundo Maximiano (1986), como a predisposição para formar opiniões. Comumente as atitudes são classificadas como sendo favoráveis ou desfavoráveis, e constituem um quadro de referências dentro do qual são observados e interpretados os elementos factuais, ou seja, as propriedades objetivas da organização. As opiniões são específicas e sempre dizem respeito à interpretação de algum evento, comportamento ou objeto em particular. “As opiniões representam uma avaliação, não uma descrição, dos fatos e objetos como o indivíduo os percebe, e resultam nos sentimentos” (MAXIMIANO, 1986, p. 256).

Sendo assim, como aponta Maximiano (1986), atitudes favoráveis ao trabalho em grupo, por exemplo, produzem sentimentos de cooperação e interdependência, que também contribuem para o surgimento do espírito de equipe, ao passo que atitudes desfavoráveis ao trabalho, tendem a produzir sentimentos e normas relacionadas com a quantidade e a qualidade dos esforços que os indivíduos realizam.

Ainda em relação aos sentimentos, Maximiano (1986, p. 61) acrescenta:

Um dos sentimentos mais importantes a ser considerado é o *moral*, que pode ser definido como o estado mental de ânimo ou desânimo em que o indivíduo ou grupo se encontra. Um grupo de moral elevado é aquele que está entusiasmado a respeito de si e das tarefas que o esperam. O moral baixo, por outro lado, está associado a um sentimento individual ou coletivo de frustração, desesperança ou insatisfação psicológica. Sabe-se que o moral afeta o desempenho, e o inverso também é verdadeiro. Um grupo de moral elevado tem tanta probabilidade de se tornar vitorioso, quanto um vitorioso tem de sentir-se com moral elevado. Deve-se levar em conta, ainda, a possibilidade de um grupo sentir-se com moral tão baixo e achar que a única forma de vencer esse estado é “mostrar a eles quem realmente somos”, e apresentar um desempenho surpreendente como forma de recuperar seu amor-próprio.

Portanto, é substancialmente importante que os administradores mantenham-se atentos para a relação que há entre o bom desempenho e o moral elevado, esforçando-se para desenvolverem atitudes e sentimentos positivos nos funcionários, criando, assim, condições para se desenvolverem e se

comprometerem com o trabalho.

Quanto ao envolvimento com o trabalho, de acordo com Robbins (2002), é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho no exercício de sua função laboral algo valioso para si. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com o mesmo, sendo que realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam.

Os altos níveis de envolvimento com o trabalho mostram estar ligados a um menor absenteísmo e índices mais baixos de demissões voluntárias. No entanto, parecem prever melhor a rotatividade do que o absenteísmo (ROBBINS, 2002).

2.6 Cultura organizacional

Entre os fatores que exercem pressão sobre a formação da personalidade estão: as culturas dentro das quais os indivíduos são criados, as condições da infância, as normas vigentes na família, no relacionamento com os amigos e grupos sociais, além de outras influências que são experimentadas na vida. O ambiente ao qual os indivíduos estão expostos tem um papel essencial na formação de sua personalidade (ROBBINS, 2002).

Por exemplo, a cultura estabelece as normas, atitudes e valores que são passados de uma geração para outra e cria uma consistência no decorrer no tempo. Uma ideologia extremamente forte em uma cultura pode ser apenas uma influência moderada em outra.

Os norte-americanos, por exemplo, têm os temas trabalho, sucesso, independência, competição e valores étnicos protestantes constantemente instalados através dos livros, do sistema educacional, da família e dos amigos. Estes, portanto, são mais ambiciosos e agressivos se comparados a indivíduos

criados em culturas que enfatizam o companheirismo, a cooperação e a prioridade da família sobre o trabalho e a carreira (ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002), uma consideração cuidadosa acerca dos argumentos que defendem a hereditariedade ou o ambiente como determinantes primários da personalidade conduz à conclusão de que ambos são igualmente importantes. A hereditariedade determina os parâmetros ou limites, mas o potencial total de um indivíduo será determinado pelo seu ajuste às demandas e exigências do ambiente.

Um terceiro fator, a situação, influencia os efeitos da hereditariedade e do ambiente sobre a personalidade. A personalidade de uma pessoa, embora coerente e estável de maneira geral, pode mudar em determinadas situações. As demandas variáveis de diferentes situações trazem à tona diferentes aspectos da personalidade do indivíduo. Por esta razão, não se deve olhar os padrões de personalidade de maneira isolada (ROBBINS, 2002).

De acordo com Robbins (2002), o que interessa ficar claro é que as situações parecem ser substancialmente diferentes no que se refere às limitações que impõem ao comportamento. Algumas situações, por exemplo, a igreja ou uma entrevista para emprego, trazem limites a alguns comportamentos, enquanto outras limitam relativamente pouco as pessoas.

Conforme Chanlat (1992), o universo da personalidade humana é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos e de alegorias. Todo ser humano e a sociedade como um todo, produziram uma representação do mundo que lhe confere significação. A imaginação simbólica busca representar para si antes de mais nada o ausente, o imperceptível e o indescritível. Essas representações simbólicas, que calcam sua existência nas relações com o mundo, vão participar da construção do universo de significações inerentes ao ser humano, bem como da formação de sua personalidade.

Essa gestação do simbólico também não escapa ao universo organizacional. A

organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico. Esse simbólico é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, de outro lado, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico (CHANLAT, 1992). A simbologia que integra a personalidade humana exerce grande influência na forma como se dá o comportamento no ambiente laboral.

A personalidade parece ser resultado de influências como hereditariedade e ambiente. Além disso, hoje é possível reconhecer um terceiro fator, a situação. Por isso, a personalidade de um indivíduo adulto é considerada, de maneira geral, como resultado dos fatores ambientais e hereditários, moderados pelas condições situacionais (ROBBINS, 2002).

A hereditariedade se refere a todos os fatores determinados na concepção. A estatura, a beleza dos traços, o sexo, o temperamento, a força e flexibilidade muscular, o nível de energia e os ritmos biológicos, são algumas das características que costumam ser consideradas como complexas ou substancialmente influenciadas pelos pais da pessoa, ou seja, pelos seus perfis biológicos, fisiológicos e psicológicos (ROBBINS, 2002).

O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias como organizar papéis, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, geralmente, abaixo do ideal.

Entre outras coisas, isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos. Como se pode então medir esse conceito? As duas abordagens mais comumente utilizadas são a classificação única global e a soma de pontuação, formadas por diferentes facetas do trabalho. A hierarquia das necessidades, de Maslow, sustenta que as pessoas começam

no nível fisiológico e se movem progressivamente para o topo da hierarquia na seguinte ordem de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Essa hierarquia se tiver alguma aplicabilidade, diz respeito à cultura norte americana. Em países como o Japão, Grécia e México, onde a característica de fuga das incertezas é forte, as necessidades de segurança estariam no topo da hierarquia. Países que prezam principalmente as características relativas à qualidade de vida: Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda, Finlândia, colocariam no topo as necessidades sociais. Pode-se prever, por exemplo, que o trabalho de grupo será mais motivador para os funcionários nos países que enfatizam o critério qualidade (ROBBINS, 2002).

A cultura é um conjunto de crenças, valores e normas que são partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam os seus comportamentos e atitudes. O papel da cultura é essencial para o sucesso da organização .

Segundo Edgar Schein é um conjunto de hipóteses, princípios fundamentais, formas de estar e pensar, sentir e perceber a realidade que os indivíduos assumem na sua tentativa de comunicar e de se adaptar ao meio (SCHEIN, 1946).

Ele chama a atenção para a necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisões.

A organização deverá ter em atenção aquilo a que se chama *sintomas culturais*, tais como:\

- o perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreira, carisma);
- o perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional, pedagógico);
- os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores, local dos postos de trabalho);

- a comunicação (interna, externa, formal, informal, descendente/ascendente);
- as estratégias (forma, conteúdo, eficácia);
- a filosofia global de gestão.

É importante compreender que muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiências e de informação .

Não existe uma cultura única, mas sim sub-culturas que vão surgindo através da aprendizagem e adaptação de valores e normas próprias de cada setor no desenrolar da atividade de cada um na organização. O fato de existirem várias sub-culturas, não invalida a existência de uma cultura da empresa. Existirá um trono comum (a cultura da empresa) do qual partem ramificações diversas (cultura específica de cada setor) que são alimentadas pelo seu trono comum e no qual se apóiam.

Para gerir a empresa como um todo, deverão ser tomadas em conta as características particulares das suas partes.

2.7 Clima organizacional

O clima organizacional encontra-se entre os fatores organizacionais e é insistentemente mencionado pelos autores como sendo uma fonte importante de estresse. Basicamente, o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados (Brown, & Ligh, 1996; James, James, & Ashe, 1990). Obviamente, os membros de uma organização não percebem e interpretam o ambiente de trabalho de maneira uniforme. (*apud* Tamayo, Lima e Silva, Enanpad 2001).

A variabilidade pode ser grande e cobrir tanto a identificação dos atributos como a intensidade da sua atribuição. Contudo, existem sempre elementos comuns na percepção e interpretação do ambiente organizacional.

O que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções

compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos empregados dá sentido ao contexto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional.

A dificuldade, contudo, é definir de forma apropriada quais, entre os numerosos componentes do clima, são relevantes para a sua avaliação numa determinada organização. Os componentes do clima, obviamente, não são universais ou trans-organizacionais. Em princípio, os fatores identificados numa organização são específicos à mesma, gerando um clima peculiar, já que este consiste na forma como os trabalhadores percebem um ambiente de trabalho determinado, num momento específico da história da organização. Por isso, cada vez que se pretende avaliar o clima de uma organização é apropriado fazer um levantamento prévio naquele ambiente organizacional para identificar os principais componentes a serem analisados (*apud* Tamayo, Lima e Silva, Enanpad 2001).

Segundo Tamayo et al. (2001), o clima de uma organização é necessariamente específico, já que ele consiste na forma como os empregados percebem um ambiente de trabalho determinado, num momento dado da história da organização. Além disso, numa mesma organização podem existir diversos climas, característicos de áreas ou setores organizacionais. A especificidade não exclui, porém, a possibilidade da existência de uma estrutura comum ao clima organizacional.

De qualquer maneira, o possível efeito da formalidade sobre o estresse no trabalho não é direto, mas ocorre através dos papéis organizacionais (*apud* Tamayo, Lima e Silva Enanpad 2001).

3 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As modernas teorias administrativas abordam o vínculo entre indivíduo e organização de maneira contingente. O argumento que prevalece é de que se torna fundamental adequar e conciliar a estrutura organizacional e as pessoas que devem utilizá-la.

A estrutura organizacional deve funcionar como o meio pelo qual os indivíduos obtêm esforços de sinergia e resultados impulsionadores. Sob essa perspectiva, a organização deve servir como uma ferramenta operacional para os funcionários e não mais como um elemento dominador que os aprisiona e os reprime por intermédio de imposições e coações internas.

Nesse sentido, no tocante às abordagens conceituais, existe uma verdadeira intensificação de estudos nessa área de interesse de diversos pesquisadores. Isso vem propiciando um ilimitado número de definições e um aumento considerável na dificuldade de entendimento do conceito de comprometimento organizacional.

O termo comprometimento pode representar, na linguagem cotidiana, significados diferentes do apresentado no contexto científico. Na linguagem científica o que predomina é a idéia de vínculo do indivíduo com variados aspectos de ambiente de trabalho, buscando significados que aproximam comprometimento de envolvimento, identificação e apego (BASTOS 1994).

A partir disso, constata-se que, ao ser analisado sob uma visão acadêmica e organizacional, o mesmo passa a ser percebido sob uma visão construtiva, tendo como referência diversos elementos que fazem parte do ambiente de trabalho.

Contudo, no que tange à definição do construto comprometimento, no contexto científico, Bastos (1994) afirma que pouca concordância existe em torno do

assunto.

Ao estudarmos o construto, observamos uma grande diversidade existente sobre o conceito de comprometimento, a ponto de existirem diversos conceitos dependendo do enfoque que o autor dá.

Entre os principais enfoques dados, encontramos:

- a) O Enfoque Afetivo: o que é analisado é a identificação entre o indivíduo, suas metas e a organização e suas metas.
- b) O Enfoque Instrumental: aqui o que se observa é o comprometimento visto como resultado das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização.
- c) O Enfoque Sociológico: o aspecto é a autoridade do empregador e a subordinação do empregado, onde a análise do empregado está principalmente relacionada com a sua aceitação da legitimidade da autoridade, do empregador e sua análise entre permanecer no emprego ou buscar outro.
- d) O Enfoque Normativo: o ponto principal desse enfoque é que, as atitudes provocam os comportamentos. Assim, esse enfoque analisa os conceitos dos sistemas, cultural e motivacional, na determinação do comportamento humano.
- e) O Enfoque Comportamental: este observa a harmonia entre o comportamento do trabalhador e suas atitudes, sugerindo que o comprometimento pode ser equiparado aos sentimentos de auto-responsabilidade.

Os estudos iniciais sobre o comprometimento analisavam as causas da permanência ou não dos funcionários na empresa, reduzindo os estudos dos elementos que produzem comprometimento ao simples conceito da lealdade com a empresa.

A partir das pesquisas de Morrow (1983), de Reichers (1985), começam a questionar essa noção unidimensional de conceito de comprometimento e aprofundada por Becker (1992), se inicia a investigação dos múltiplos compromissos dos trabalhadores para com o trabalho. Pois observa-se que o fato de existir um comprometimento afetivo para com a organização não garante qualquer disposição dos funcionários em participar e se envolver nos objetivos organizacionais.

Senge (1998) afirma que o comprometimento verdadeiro é algo pouco observado nas organizações, pois na falta de uma conceituação precisa do constructo teórico comprometimento, elementos como engajamento e participação são confundidos com comprometimento.

O comprometimento do trabalho não se trata de um aspecto estático que independe das variáveis externas, ao estudar sobre comprometimento devemos levar em conta que:

- a organização é um sistema vivo, ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário, no qual desejos, projetos e fantasias se entrecruzam de forma dinâmica e contraditória (Enriquez, 1997);
- os sujeitos são seres abstratos movidos por interesses e desejos perceptíveis apenas nas aparências (Kaës, 1997; Kernberg, 2000);
- as relações entre os sujeitos e os grupos/organizações variam conforme os movimentos de ambos (Zimerman e Osório, 1997);
- fatores ambientais, concretos ou imaginários, muitas vezes incontroláveis, são capazes de alterar, inclusive completamente, as relações dos sujeitos entre si e com os grupos / organizações (Anzieu, 1993; Castoriadis, 1982).

Seguindo essa perspectiva de entendimento, Mowday, Porter e Steers⁴ (*apud* SÁ, 2000), realizaram uma revisão da literatura, com base em dez pesquisas diferentes a respeito do tema que trata dos vínculos estabelecidos entre indiví-

⁴ MONDAY, R.T.; PORTER, L.W., STEERS, R.M. Employer-organization linkages: the psychology of commitment absenteeism and turnover. **Academy Management Review**, v. 7, p. 418-28, 1982.

duo e organização. Esses estudos analisados são referência primordial nos trabalhos que dizem respeito ao comprometimento organizacional, cuja conceituação predomina na maioria dos estudos realizados.

Mowday, Porter e Steers (1982 *apud* SÁ, 2000), constataram diferentes definições, levando em conta os seguintes enfoques:

- Os compromissos nascem quando uma pessoa, ao fazer uma escolha, liga interesses a uma linha consistente de atividades.
- A forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo.
- A vontade que o indivíduo tem disponível ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social.
- A maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam crescentemente integradas ou harmônicas.
- A contribuição natural para atingir os resultados organizacionais está relacionada à idéia de pertencer a um grupo, isto é, o reflexo da participação do indivíduo no grupo fornece predições relativas a certos aspectos para o desenvolvimento do seu trabalho e motivação para o mesmo.
- A identidade da pessoa e da organização se liga através das atividades e da orientação para o desempenho do seu trabalho.
- Os valores e metas apresentados pela organização se unem por meio de uma ligação partidária afetiva.
- A modificação estrutural que ocorre como resultado de transações indivíduo-organização e mudanças em metas e valores de uma organização.
- Os indivíduos apresentam comportamentos que são socialmente aceitos, superando expectativas formais e/ou normativas.
- Os indivíduos se vinculam à organização por meio de ações estabelecidas através de sua crença nas atividades realizadas, assim como o seu próprio envolvimento com a organização. (MOWDAY, PORTER E STEERS *apud* SÁ, 2000, p. 25).

Com base na constatação da presença de tais enfoques, infere-se pela não existência de um consenso em torno da definição do que vem a ser o comprometimento organizacional, o que conduz à investigação de conceituações e mensurações diferenciadas.

Para Dubin, Hedley e Traveggia⁵ (1976 *apud* SÁ, 2000), a relação indivíduo e organização, que tem como resultado um vínculo, se desenvolve a partir de variados aspectos do contexto do trabalho, considerando também que existem

⁵ DUBIN, R.; HEDLEY, R.A.; TRAVEGGIA, T.C. Attachment to Eork. In: DUBIN, R. (Ed.). **Handbook of Work, Organization and Society**. Chicago: Rand McNally, 1976. p.2 48-341.

diversas formas de apego ao trabalho. Assim, o vínculo do trabalhador com a organização está pautado na somatória das diversificadas formas de interação.

Como se observa, no contexto de trabalho, o comportamento pode ocorrer, no indivíduo, de formas variadas, o que leva a uma noção de disposição aberta, isto é, não apresenta um único traço. Essas formas variadas de comportamento têm correlação direta com o comprometimento em relação à organização, apresentado pelo indivíduo.

O comprometimento do indivíduo também é influenciado pelo controle social que as organizações exercem. Todo grupo organizado conta com dispositivos de controle que visam à manutenção da estabilidade social e à consecução dos objetivos determinados, isto é, controlam o comportamento e o desviam em direção a um determinado objetivo (CASTRO, 2002).

O controle social envolve, valor, norma, vontade e ação, operacionalizando-se em usos, costumes, leis, instituições e sistema social. Definido o valor, são estabelecidos os dispositivos para preservá-lo, movendo a ação correspondente ao controle. As organizações exercem, de certa forma, o controle social e visam a determinados objetivos, contando com autoridade para sua efetivação (CASTRO, 2002).

Num grupo estruturado e organizado, faz-se presente o controle visando à manutenção do sistema, instaurando-se, ao mesmo tempo, a expectativa de que o comportamento dos membros do grupo atinja o ideal ou, pelo menos, convirja para ele. Isto significa que o comportamento ideal representa um maior comprometimento do indivíduo com a organização.

Analisando-se a trajetória da Teoria Geral da Administração, quanto à compreensão dos determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observa-se à proliferação de construtos intranspsíquicos, na sua maioria de natureza atitudinal. Tais construtos buscam dar conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e de como processa

psicologicamente os eventos que aí ocorrem.

A *ruptura* com as explicações tayloristas, centradas, sobretudo, no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho, efetivada pelos teóricos das relações humanas, é o marco a partir do qual proliferam esses construtos psíquicos. Isso impulsiona as investigações sobre motivação no trabalho que se transformou no eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador, na perspectiva psicológica.

Além das teorias motivacionais propriamente ditas, surgem e consolidam-se tradições de pesquisa sobre construtos específicos, quer de natureza cognitiva ou afetiva, que foram tomados para explicar e prever o comportamento do trabalhador. Entre estes encontram-se, para citar os mais intensamente estudados, os construtos de satisfação e de comprometimento no trabalho. Motivação e atitudes no trabalho continuam sendo os temas mais investigados no estudo do comportamento microorganizacional.

Anteriormente, os estudos desenvolvidos envolvendo a relação entre o indivíduo e a organização, enfatizavam, basicamente, a satisfação no trabalho, não sendo considerada, ainda, a questão do comprometimento. A partir das décadas de 70 e 80, o comprometimento passa a integrar os estudos sobre a relação entre indivíduo e organização. Esse interesse se dá, principalmente, devido às mudanças ocorridas no ambiente organizacional externo e interno e pela necessidade de um maior conhecimento da relação indivíduo-organização, para que se pudesse empreender ações no intento de tornar essa relação vantajosa para ambos os lados.

Buscando estabelecer uma comparação entre o indivíduo e a organização, uma vez que a sociedade passa por transformações e essas têm refletido no ambiente organizacional, conclui-se que essas mudanças afetam o contingente humano. Segundo Bastos (1993), esse contingente humano necessita estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de auto-realização e crescimento.

Sendo assim, embora não haja consenso acerca da definição do termo comprometimento e de sua representação dentro da organização, o que se observa de comum nos estudos condizentes em relação ao indivíduo e a organização é a visão do envolvimento durante a evolução desses estudos.

Atualmente, para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

O estudo sobre o comprometimento diversifica-se amplamente devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador – a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação própria, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las.

No entanto, mesmo em se tratando de tornar a organização como fonte do vínculo, pouca concordância existe quanto ao significado do termo “comprometimento”. Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* SÁ (2000) listam dez diferentes definições oriundas das pesquisas sobre comprometimento organizacional, concluindo: “Dessas definições, fica claro que não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto”. Na realidade podem ser identificadas distintas abordagens do construto que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferenciadas.

À diversidade de definições, com raízes em distintas disciplinas científicas que contribuem para a compreensão do comportamento organizacional, associam-se operacionalizações diversas do construto, o que se constitui em uma fonte adicional e importante de fragmentação da área.

O peso das vertentes de pesquisa apresentadas é bastante diferenciado, considerando-se o volume de estudos gerados. Este campo de investigação

encontra-se dominado pela abordagem atitudinal/afetiva que caracteriza o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* SÁ (2000). A seguir, vêm os estudos embasados na tradição iniciada por Becker, rotulada de *side-bets* (ou trocas laterais, do Inglês).

A par das contribuições mais amplas a respeito da interação entre o indivíduo e a organização, cabe ressaltar que esse tema tem recebido contribuições dos mais diversos matizes. Isso pode ser verificado no trabalho de Moraes e Marques⁶ (*apud* SÁ, 2000), que trata da questão do conflito que ocorre na relação indivíduo e organização.

Para Moraes e Marques (1996) *apud* SÁ (2000), a linha de pesquisa que pode apresentar como foco o indivíduo, a organização, o sindicato, a profissão, dentre outros, é que propicia a diversificação, que é derivada de um não-consenso quanto à natureza ou motivos que geram o comprometimento.

No entanto, mesmo apresentando grande diversificação de abordagens, sofrendo de uma falta de integração característica, essencial ao entendimento do *constructo*, os estudos sobre comprometimento têm propiciado uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas fazem opção por um determinado objetivo e ambiente, atribuindo-lhe sentido (MORAES e MARQUES, 1996 *apud* SÁ, 2000).

Esses tipos distintos de abordagens ocorrem em decorrência das várias vertentes teóricas-conceituais que apresentam interesse pelo tema, como as áreas da Sociologia, Teoria Organizacional e Psicologia Social, que contribuíram para a construção dos principais enfoques sobre comprometimento e que, nas áreas das ciências, mas contribuem para a compreensão do comprometimento organizacional. Constata-se, contudo, que a proposta da vertente conceitual de cada enfoque é que determina a sua defi-

⁶ MORAES, L.F. de e MARQUES, A.L. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. Belo Horizonte, UFMG/FACE/CEPEAD, 1996. (Relatório de Pesquisa).

nição, assim como o seu campo de atuação.

Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* TAMAYO et al. (2004) classificou os diversos antecedentes do comprometimento afetivo através de variáveis individuais, características do trabalho e do papel, tendo como base nas experiências no trabalho. Matheus e Zajac⁷ (*apud* TAMAYO et al, 2004) publicaram uma revisão e análise dos antecedentes do comprometimento, resumindo os resultados das pesquisas realizadas nesta área.

No grupo das variáveis individuais que atuam na questão do comprometimento organizacional, estão situados a idade e o tempo de empresa. Para Glisson e Durick⁸ (1988 *apud* TAMAYO et al, 2004), tanto em relação à idade, quanto em relação ao tempo, medidas maiores associa-se com níveis mais elevados de comprometimento.

Quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo, maior a probabilidade de desaparecer o comprometimento. Além disso, de acordo com Tamayo et al (2004), vários autores têm estudado o impacto dos valores relacionados ao trabalho. Os resultados desse estudo evidenciaram uma convergência, mostrando que o comprometimento é superior para os indivíduos que se afiliam à ética protestante do trabalho.

No que concerne às características do trabalho, pode-se observar correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro, do trabalho e o comprometimento, sustenta Tamayo et al (2004). As correlações tornam-se menos essenciais quando comparadas ao grau de autonomia atribuído aos empregados. Além disso, variáveis como interdependência das tarefas, comunicação do líder, comportamentos de estruturação e consideração do líder e estilo participativo, também são correlacionadas positivamente com o

⁷ MATHEUS, J. E. e ZAJAC, D.M.A. A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment. **Psicological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-84, 1990.

⁸ GLISSON, C. e DURICK, M. Predictors of satisfaction and organizational commitment in human services organizations. **Administrative Quarterly**, v. 33, p. 61-81, 1988.

comprometimento.

Na realização de pesquisas para estudar o impacto da natureza do trabalho sobre o comprometimento, freqüentemente, emprega-se o paradigma proposto por Hackman e Oldham⁹ (1975) *apud* TAMAYO et al. (2004). A partir desse paradigma, por meio de pesquisa longitudinal, estudiosos observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores que exercem influência substancial no comprometimento organizacional. Também o impacto do suporte organizacional percebido e da satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas constituem dois fatores preditores essenciais no comprometimento organizacional.

Quanto aos resultados obtidos em relação ao impacto das características organizacionais (tamanho, formalização, centralização) e o comprometimento, estes não são conclusivos, argumenta Tamayo et al (2004). Por enquanto, identificou-se apenas que as correlações dessas variáveis com o comprometimento são praticamente inexistentes.

3.1 O enfoque *afetivo*

A perspectiva analítica, consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* FONSECA (2002), enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, além da noção de identificação, os seguintes aspectos:

- os sentimentos de lealdade;
- o desejo de permanecer;
- o desejo de se esforçar em prol da organização.

⁹ HACKMAN J.R., OLDDHAM, G. development of the Job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 3, p. 159-70, 1975.

O comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982 *apud* FONSECA, 2002). Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria o estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

As raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de A. Etzioni¹⁰ (*apud* FONSECA, 2002), o qual relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para a obtenção da obediência/concordância, a padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores. Há proximidade, sobretudo, com o envolvimento “moral” que, em posição àquele resultante das trocas indivíduo-organização, envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. O trabalho de Buchanan¹¹ (*apud* FONSECA, 2002) já assume, como elemento central do construto, a idéia de identificação com valores.

Os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de valores finais é importante.

O atributo de intensidade especifica o quanto ele é importante quando se classifica os valores de uma pessoa de acordo com sua intensidade, tendo-se, assim, o sistema de valores dela. Todas as pessoas têm uma hierarquia de valores que formam o sistema de valores total. O sistema é identificado em termos da relativa importância que é atribuída a valores como: liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça (ROBBINS, 2002).

¹⁰ ETZIONI, A. **Análise comparative de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

¹¹ BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 533-46, 1974.

Os valores seriam fluidos e flexíveis? De maneira geral, não. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros. Uma parcela significativa dos valores individuais é assumida durante a infância a partir das relações com familiares, professores, amigos ou outras pessoas. Quando crianças, o indivíduo já ouvia que determinados comportamentos ou resultados são sempre desejáveis ou sempre indesejáveis. Havia um espaço para ambigüidade.

Desde a infância o indivíduo aprendia que deve ser sempre honesto e responsável. Nunca se ensinava ao indivíduo que deve ser um pouco honesto, ou levemente responsável. É esse o aprendizado de valores absolutos ou “preto no branco”, que, de certa forma, garante a sua estabilidade e sua duração. O processo de questionamento de desses valores, evidentemente, pode conduzir a uma mudança. De acordo com Robbins (2002), pode-se chegar a conclusão de que as convicções básicas não são mais aceitáveis. No entanto, freqüentemente, o questionamento serve apenas para reforçar os valores que já se tem.

A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é um fator importante no auxílio da explicação e da previsão de comportamentos. Os trabalhadores próximos dos 40 anos e aqueles com mais de 60, por exemplo, tendem a ser mais conservadores e dóceis à autoridade, se comparados com seus colegas existencialistas de 50 e poucos anos.

Já os trabalhadores com menos de 35 anos tendem, mais que outros grupos, a se rebelar contra horas extras e trabalhos nos finais de semana, e têm maior probabilidade de largar uma carreira na metade para buscar outra que ofereça mais tempo de lazer (ROBBINS, 2002).

Houve um declínio dos valores éticos no mundo dos negócios no final da década de 70. Essa questão é discutível, afirma Robbins (2002). De qualquer forma, muitas pessoas acreditam que sim. Se houve realmente um declínio dos

padrões de ética, talvez seja necessário analisar o modelo de quatro estágios de valores no trabalho por gerações para uma possível explicação.

A figura 1 busca explicar essa possível mudança de valores.

Estágio	Ano/ nascimento	Entrada na força de trabalho	Idade atual aproximada	Valores de trabalho dominantes
I. Ética protestante	1925 - 1945	Início dos anos 40 até início dos anos 60	55 – 75	Trabalho árduo, conservadorismo; lealdade à organização
II. Existencialista	1945 - 1955	Anos 60 até meados dos anos 70	45 – 55	Qualidade de vida, inconformismo, busca de autonomia, lealdade a si mesmo
III. Pragmático	1955 - 1965	Meados dos anos 70 até final dos anos 80	35 – 45	Sucesso, realização, ambição, trabalho árduo; lealdade à carreira
IV. Geração X	1965 - 1981	Final da década de 80 até hoje	Menos de 35	Flexibilidade, satisfação com o trabalho, estilo de vida equilibrado; lealdade aos relacionamentos

Figura 1 - Valores do trabalho dominantes na força de trabalho atual
Fonte - ROBBINS, 2002, p. 62.

Os executivos comumente declaram que as ações de seus superiores são o principal fator de influência sobre o comportamento ético em suas organizações. Tendo isso em mente, os valores das pessoas que ocupam os níveis médios e alto da gestão de uma empresa têm uma forte influência sobre todo o padrão ético dentro da organização (ROBBINS, 2002).

Em meados da década de 70, a classe de executivos nos Estados Unidos era predominantemente constituída pelo tipo de ética protestante (estágio I), cuja lealdade era com o empregador. Quando confrontados com dilemas éticos,

suas decisões eram tomadas em termos do que seria melhor para a empresa. Sendo assim, no final daquela década, os indivíduos com valores existencialistas começaram a atingir os escalões mais altos. Logo depois, foram seguidos pelos pragmáticos. No final dos anos 80, boa parte dos escalões médio e alto das empresas era formada por indivíduos pertencentes aos estágios II e III (ROBBINS, 2002).

Nessa perspectiva, o comprometimento organizacional tem sido mensurado por intermédio de uma escala de atitudes, formato Likert, contendo 15 itens, propostos por Mowday e seus colaboradores.

Tal escala envolve afirmações que exploram os conteúdos das três dimensões assinadas anteriormente, incluindo itens que avaliam intenções comportamentais (desejo de permanecer ou deixar a organização). Muitos estudos têm atestado que a escala possui propriedades psicométricas adequadas (confiabilidade de 88% para a versão completa e 85% para a versão reduzida de 9 itens), na meta-análise de Matheus e Zajac (1990).

3.2 O enfoque *instrumental*

A segunda grande vertente se apóia na tradição iniciada por Becker¹² (*apud* FONSECA, 2002), na qual o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Após criticar as explicações correntes de comprometimento, Becker (*apud* FONSECA, 2002) afirma que falta especificar o que caracteriza este “estado”, independentemente dos comportamentos que busca prever, afastando-se de uma definição tautológica.

Para Becker (*apud* FONSECA, 2002), o conceito de comprometimento visa a superação da insuficiência das explicações correntes para a consistência do

¹² BECKER, H.S. Notes on the concept of commitments. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

comportamento, ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo. Embora diversificadas, as atividades são vistas pelo ator como perseguindo um mesmo objetivo e implicam na rejeição de outras alternativas possíveis.

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, em linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

O enfoque de Becker (*apud* FONSECA, 2002) foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice e por Alluto, Hrebiniak e Alonso que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade do trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior *status* e maior liberdade.

Tais autores ressaltavam que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem as necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador. Esta perspectiva instrumental também aparece como uma das modalidades de envolvimento propostas por Etzioni ("o comprometimento calculativo").

Os trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen¹³ (*apud* FONSECA, 2002) demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos específicos para mensurar cada um deles.

¹³ MEYER, J.P. e ALEEN, N.J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Londo: Sage Publications, 1997.

3.3 O enfoque *normativo*

Oriundo da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, especialmente baseada nos trabalhos de Azejen e Fishien¹⁴ (*apud* FONSECA, 2002), este enfoque centra-se na estrutura das atitudes e no seu poder preditivo em relação ao comportamento. Essa nova abordagem do comprometimento é referenciada nos trabalhos de Weiner¹⁵ (*apud* FONSECA, 2002) e Weiner e Vardi¹⁶ (*apud* FONSECA, 2002), os quais se apoiaram nos conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações, sendo a cultura definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento.

Nessa mesma linha de pensamento, Bastos (1993) conceitua o construto comprometimento como a totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Dessa forma, a cultura organizacional é vista como o fator principal que pode estar diretamente ligado ao comprometimento, propiciando maior ligação dos membros à organização. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, ao apresentá-los, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-los.

3.4 O enfoque *comportamental*

Este último enfoque, influenciado pela Psicologia Social, caracteriza o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador realiza para manter a

¹⁴ AZEJEN, I. e FISHIEN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall Inc. 1980.

¹⁵ WEINER, Y. Commitment in Organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v. 7, p 418-28, p. 182.

¹⁶ WEINER Y. e VARDI, Y. Relation ships between organizational culture and individual motivation - a conceptual integration. **Psychologycal Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. Para Kiesler e Sakamura¹⁷ (*apud* FONSECA, 2002), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes à mudanças posteriores.

Bastos (1993) sugere que o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos públicos e irrevogáveis. Assim, os indivíduos tornam-se comprometidos pelos resultados de seus próprios atos, ou seja, existe uma pressão psicológica que força os mesmos a se comportarem de forma coerente com os resultados de seu comportamento prévio.

Portanto, dentro desse enfoque, a avaliação do compromisso não pode se restringir a comunicações verbais dos trabalhadores. O comprometimento caracteriza-se então, como um construto observável em comportamentos realizados que superam as expectativas normatizadas pela organização. Os indicadores utilizados para tal avaliação podem se resumir em assiduidade, tempo no emprego e qualidade no desempenho das tarefas.

Mowday, Porter e Steers (1982) *apud* Fonseca (2002) afirmam que todas as definições e instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional convergem para um ponto comum, ou seja, consideram-no como um vínculo do indivíduo para com a organização, diferindo apenas nas formas de desenvolvimento.

Em suma, apesar de toda a variabilidade de definições e operacionalizações relacionadas ao tema, o comprometimento organizacional deve ser tomado como um ponto forte que a organização pode usar para se diferenciar dentro do contexto competitivo que se impõe na atualidade. As diferentes abordagens revelam a amplitude do conceito e demonstram uma percepção relevante do

¹⁷ KIESLER, C.A. e SAKAMURA, J.A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-53, 1966.

mesmo dentro do ambiente organizacional.

3.5 O enfoque *sociológico*

No enfoque sociológico, com origem na Sociologia, conquanto partilhando a influência de correntes do pensamento sociológico distintas de Becker, Halaby¹⁸ (*apud* FONSECA, 2002) analisa o *attachment* (apego) à organização empregadora reunindo as idéias de Weber (especialmente a sua teoria da autoridade) e de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy.

De início, o autor contrapõe os enfoques denominados “valor capital” (subjacente às teorias econômicas que tratam o abandono do emprego) e “satisfação no trabalho/comprometimento organizacional” (aplicado especialmente nos estudos de rotatividade), uma abordagem sociológica rotulada de “autoridade no contexto de trabalho”. A priori, ela é considerada compatível e complementar ao enfoque econômico do “valor de capital”. Para o autor, “o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”.

Considerando que a característica estrutural proeminente nas relações de emprego nas economias capitalistas é a subordinação do trabalhador, os modelos explicativos do ‘apego’ não podem deixar de considerá-la. Assim, concluem Halaby e Weaklin¹⁹ (*apud* FONSECA, 2002, p. 26): “dentro deste quadro de referência, o apego do trabalhador não está na dependência do amor nem do dinheiro e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador”.

Em trabalho mais recente Halaby e Weaklin (1989 *apud* FONSECA, 2002),

¹⁸ HALABY, C.N. Worker attachment and authority. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 634-49, Oct. 1986.

¹⁹ HALABY, C.N. e WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 3, p. 549-91, 1989.

conceituam *apego* como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação – permanecer versus buscar novo emprego. Os autores afirmam que tal conceituação captura a essência do que alguns chamam de “comprometimento organizacional” embora seja mais neutro e despidido da conotação psicológica e afetiva associada a este termo. Concluem os autores: “além do mais, na nossa definição simples de permanecer versus sair, o *attachment* pode ser revelado por expressões verbais e/ou comportamentais de um trabalhador [...]” (HALABY e WEAKLIN, *apud* FONSECA, 2002, p. 26).

Para contornar essas dificuldades, os teóricos organizacionais começaram a estudar a interação entre os elementos estruturais das empresas e as forças ambientais. O estudo culminou com a obra de Katz e Kahn²⁰ (*apud* ORSSATTO, 1995), os quais consideravam as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes.

Esta abordagem propiciou um vasto campo para estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente, que incentivou o surgimento da Teoria Contingencialista.

3.6 Pesquisas realizadas no Brasil sobre comprometimento organizacional

De acordo com Tamayo et al (2004), vários estudos acerca do comprometimento organizacional têm sido realizados no Brasil. Dentre esses estudos, a maior parte tem como objetivo central testar modelos explicativos. Os resultados desses estudos apontaram que as variáveis relacionadas a oportunidades de crescimento ocupacional e à justiça organizacional demonstraram-se como boas preditoras do comprometimento. Além disso, a partir do estudo da relação dos valores organizacionais com o comprometimento, observou-se que esta última variável correlacionou-se de forma significativa com os diferentes fatores axiológicos avaliados na pesquisa.

²⁰ KATZ D. e KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Bastos e Borges-Andrade²¹ (1999) *apud* TAMAYO et al. (2004) têm sugerido, do ponto de vista das estratégias de pesquisa, a importância de fazer uso de estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional, com a finalidade de apreender melhor o conceito de comprometimento existente na mente dos funcionários investigados.

O pioneiro na pesquisa direcionada para o comprometimento organizacional no Brasil foi Borges-Andrade²² (1989 *apud* SÁ, 2000), responsável pela tradução e adaptação desse estudo para o contexto brasileiro, mais especificamente direcionado para o serviço público. O trabalho pioneiro foi realizado para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. Seu objetivo principal foi o de identificar, dentre cinco grupos de variáveis: pessoais, de papel, grupais, organizacionais e ambiente externo, aqueles que eram preditores de comprometimento.

Com a finalidade de atingir o objetivo determinado, Borges-Andrade (1989 *apud* SÁ, 2000) fez uso de quatro análises de regressão múltipla para evidenciar as diferenças entre as unidades da empresa pesquisada, sendo as unidades da sede consideradas como *perfis-meio* e as unidades descentralizadas como *perfis-fim*. Também foi realizada a construção de quatro modelos hipotéticos de predição, empregados na classificação dos respondentes conforme dois aspectos considerados, a saber: a natureza da organização e da ocupação.

Dentre outras variáveis, os resultados evidenciaram que, nas unidades organizacionais do perfil-meio, os mais velhos se mostram mais comprometidos, evidenciando a relação direta que há entre idade e comprometimento. Aqueles que possuem autonomia de decisão sobre o que fazer no seu trabalho são menos comprometidos com a organização e mais

²¹ BORGES, A.V.B., BORGES ANDRADE, J. E. **Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais**. In: encontro anual da ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (Pr):1999.(cd-room).

²² BORGES-ANDRADE, A.V.B. Mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas. In: Reunião Anual de Psicologia, 19, 1989. **Anais...** Ribeirão Preto; [s.n.], 1989.

comprometidos com a sua carreira.

Além disso, a competição que ocorre entre os grupos de trabalho, nas unidades-meio, conduz a um maior comprometimento dos funcionários. Isso demonstra que a competição entre grupos interfere positivamente, visto que a sua presença parece determinar maior fidelidade à organização. Outra variável que demonstrou um peso considerável no comprometimento dos funcionários com a organização foi a oportunidade de crescimento na carreira e, por conseguinte, a obtenção de progresso profissional.

No que tange às unidades-fim, a noção de comprometimento com a organização, de acordo com o resultados da pesquisa de Borges-Andrade (1989 *apud* SÁ, 2000), apresentou-se confusa. Os entrevistados consideraram importante não apenas os fatores motivacionais de competição e de carreira, mas também os de bom relacionamento com o grupo de trabalho, sistema de retribuição de benefícios psicossociais entre indivíduos e organização e o grau de investimento pessoal efetuado na mesma.

Foi possível observar que aspectos como: o tempo de serviço e a relação entre educação anterior e trabalho atual, a percepção de que existe justo sistema de promoção, a aceitação de sugestões pelo grupo, a oportunidade de crescimento na carreira, progresso profissional na instituição, entre outros, são considerados para aumentar o comprometimento organizacional.

As variáveis que explicam o comprometimento organizacional dos respondentes considerados como perfis-fim são as seguintes: sistema justo de promoção, oportunidade de crescimento na carreira, percepção da influência da empresa no país, progresso profissional, constando, com isso, que essas variáveis estão presentes também entre o pessoal de suporte à pesquisa.

Dessa forma, constata-se que as variáveis oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional, bem como justo sistema de promoções, aparecem na maior parte dos modelos estudados e são responsáveis pelas

maiores proporções de explicação do comprometimento organizacional (BORGES-ANDRADE 1989 *apud* SÁ, 2000).

Brandão²³ (*apud* SÁ, 2000) desenvolveu pesquisa tendo como foco de análise os servidores da Universidade Federal da Bahia – UFBA –, cujo objetivo central foi compreender os fatores que poderiam determinar o nível de comprometimento organizacional, uma vez que se questiona o vínculo do servidor público com a administração.

O pesquisador partiu do modelo proposto por Borges-Andrade (1989 *apud* SÁ, 2000), sendo que as variáveis que apresentaram maior valor explicativo foram as de oportunidades de crescimento na carreira e imagem da organização. Em relação inversa ficou o grau de facilidade de ingresso.

Brandão (1991 *apud* SÁ, 2000) incluiu ainda na pesquisa novas variáveis para avaliar valores e significados do trabalho, destacando-se as seguintes: centralidade do trabalho na vida, interesse despertado pelas tarefas e a supervisão, esta se destacou como variável ocupacional mais forte.

Outro pesquisador do comprometimento organizacional é Bastos²⁴ (*apud* SÁ, 2000), o qual analisou o comprometimento do trabalhador no ambiente de trabalho, tendo como foco a organização, a carreira e o sindicato. Buscou identificar as dimensões de comprometimento utilizadas pelos indivíduos frente a cada foco, os níveis e fatores que interferem no comprometimento e a relação entre eles.

A pesquisa de Bastos (1994) *apud* SÁ (2000) foi aplicada em vinte organizações do setor privado e público situadas na Bahia. Como instrumento de coleta de dados, foram empregados entrevistas e questionários. Foram ca-

²³ BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. 1991. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

²⁴ BASTOS, A.V.B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado) – UNB, Brasília.

racterizados sete grupos de tipos de comprometimento, quais sejam: o anti-sindicalista, o profissional, o descomprometido, o comprometido, o localista e o descomprometido com a carreira. Através da pesquisa, identificaram-se aspectos que diferenciam esses grupos entre si.

É importante destacar também os trabalhos desenvolvidos na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG –, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD –, mais especificamente no Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – NEACO –, que tem contribuído significativamente para o conhecimento na área do comportamento organizacional.

Um dos trabalhos desenvolvidos na UFMG, merecedor de destaque é o de Gama²⁵ (*apud* SÁ, 2000), que objetivou explicar o comprometimento através de variáveis preditoras que descrevem características pessoais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo. A pesquisa foi aplicada na Fundação João Pinheiro, instituição pública do Governo do Estado de Minas Gerais, constatando-se que os servidores administrativos e os pesquisadores da referida organização apresentaram um nível satisfatório de comprometimento.

Esse comprometimento teve importância substancial, visto que a instituição passava por um período de crise na época da realização do estudo. Na sua conclusão, o pesquisador ressalta um importante papel do comprometimento, ao enfatizar que:

[...] ser comprometido não é ser submisso às normas, pois, mesmo quando compartilha missão, objetivos, valores e até quando critica a instituição, o indivíduo pode ser comprometido. Longe de ser algo imposto aos empregados, o comprometimento é uma necessidade natural, psicológica, de todas as pessoas. (GAMA, 1993, p.190 *apud* SÁ, 2000).

²⁵ GAMA, P.R.V. **Comprometimento organizacional em uma instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro.** 1993. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte.

Dias²⁶ (*apud* SÁ, 2000), com o objetivo de investigar variáveis hipotetizadas como preditoras do comprometimento, com ênfase na natureza afetiva de identificação, ressaltando os sentimentos de lealdade, o desejo de permanência e o esforço do servidor em prol da instituição, pesquisou o comprometimento Organizacional entre servidores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais – EMATER/MG.

Como resultado, observou-se que, dos fatores organizacionais no desenvolvimento do comprometimento, os extrínsecos foram os que mais interferiram na predição do comprometimento, ou seja, os relativos às recompensas. As variáveis, crescimento na carreira e progresso profissional, satisfação com compensação, satisfação com as possibilidades de crescimento e oferta de treinamento apresentaram maior destaque nos extratos pesquisados como preditores de comprometimento (DIAS, 1993).

Quando se compara o perfil técnico com o administrativo, a determinação do comprometimento, para os funcionários cujo perfil profissional é administrativo, apresenta com maior evidência as recompensas extrínsecas. O que se observa, segundo Dias (1993) *apud* Sá (2000), é o reflexo das características desse grupo. Ao analisar o perfil técnico, a presença do comprometimento se dá de modo mais complexo, ou seja, torna evidentes outros aspectos relevantes como a carreira, o relacionamento com o grupo, tipo de supervisão e independência na execução do trabalho.

Nessa pesquisa, a análise dos níveis hierárquicos da organização demonstrou diferenças significativas. No Escritório Central da EMATER/MG, os níveis mais elevados da estrutura organizacional, apresentaram como variáveis mais importantes os treinamentos oferecidos, oportunidades de carreira, remuneração, escolaridade (relação inversa) e relacionamento com os grupos. Já nos Escritórios Regionais, responsáveis pela coordenação dos trabalhos

²⁶ DIAS, J.M.G. **Preditores do comportamento organizacional**: um estudo de caso na EMATER-MG. 1993. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

dos Escritórios Locais, a variável “satisfação com compensação” explica a maior parcela de variação do comprometimento. Nos Escritórios Locais, por sua vez, a variável “satisfação com possibilidade de crescimento” é responsável pelo comprometimento.

Moraes e Kilimnik²⁷ (*apud* SÁ, 2000) realizaram um diagnóstico de comprometimento organizacional, qualidade de vida e estresse no trabalho, em três organizações mineiras do setor de serviços, desenvolvendo assim um estudo de caso comparativo. A finalidade desse estudo era de contribuir para maior compreensão dos fatores que interferem na relação do indivíduo com a organização, detectando quais as variáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho, que causam o estresse e o comprometimento do trabalhador com a organização.

Através dos resultados dessa pesquisa, foi possível detectar que, de forma geral, todos os funcionários eram comprometidos com a organização à qual se vinculavam. Esse comprometimento destacava-se no nível gerencial, o qual apresentava maior comprometimento quando comparado aos níveis técnicos e administrativos (MORAES e KILIMNIK, 1994 *apud* SÁ, 2000).

Quando analisadas as relações entre as variáveis: estresse, potencial motivacional, satisfação com a tarefa, QVT e comprometimento organizacional, observa-se uma correlação negativa entre estresse e potencial motivacional, satisfação no trabalho e a QVT. Em outros termos, identificou-se que o estresse aumenta à medida que diminuem os fatores: potencial motivacional, satisfação com a tarefa e a QVT. A variável “comprometimento organizacional” apresenta relação positiva com esses três fatores.

Dessa maneira, verifica-se que um baixo índice de estresse e alto comprometimento organizacional são encontrados quando os funcionários encontram-se satisfeitos com a organização onde atuam, motivados com o

²⁷ MORAES, L.F.R. e KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**. Belo Horizonte, UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa)

conteúdo de suas tarefas e com uma boa Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro estudo importante na área do comprometimento organizacional foi efetuado por Pena²⁸ (*apud* SÁ, 2000) com os professores da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG e PUC/MG, tendo como objetivo geral investigar as relações de comprometimento do trabalhador com a organização.

Como ficou evidenciado por intermédio da aplicação dessa pesquisa, as instituições públicas e privadas estudadas não diferem quanto ao comprometimento com a carreira ou com a organização. Em ambas as instituições, os professores possuem um maior comprometimento com a instituição do que com a carreira.

Cabe aqui destacar que os indivíduos solteiros apresentam nível de comprometimento maior que os casados, o que acaba por contrariar a literatura existente, que defende um maior comprometimento por parte dos profissionais casados. A correlação foi negativa no que tange à ética no lazer, ou seja, quanto menor a inclinação do professor ao lazer, maior o comprometimento.

Observou-se ainda que, em ambas as instituições, os fatores: estado civil, ética de inspiração humanista e de lazer, ocupação de cargos de chefia, oportunidade de crescimento, influência da universidade no país e oportunidade de desenvolvimento pessoal são preditores de maior comprometimento. Além disso, apresentaram correlação positiva tanto na Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como na da PUC/MG, os fatores: oportunidade de crescimento, sistema justo de promoção, influência da universidade no país e oportunidade de desenvolvimento pessoal (PENA, 1995 *apud* SÁ, 2000).

Moraes e Marques (1996 *apud* SÁ, 2000) efetuaram um estudo de caso comparativo sobre o comprometimento organizacional nas universidades fede-

²⁸ PENA, R.P.M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as FACE'S . 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte.

rais mineiras, com a finalidade de investigar os níveis e os preditores do comprometimento afetivo e comportamental dos funcionários técnico-administrativos de quatro universidades federais do Estado de Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG–, Universidade Federal de Viçosa – UFV–, Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF–, e Universidade Federal de Ouro Preto –UFOP.

Essa pesquisa obteve como resultado as diferenças significativas entre comprometimento afetivo e global, apresentando a UFV com os maiores índices de comprometimento afetivo entre as instituições estudadas. Em relação ao comprometimento comportamental, não foram encontradas diferenças estatisticamente relevantes, sendo observado que o conjunto de variáveis preditoras desse comprometimento explica, em média, 20% dessa dimensão. No entanto, essas variáveis esclarecem cerca de 50% do comprometimento afetivo e global, tornando evidente uma maior adequação da escala afetiva para o estudo do comprometimento.

Os pesquisadores observaram que, na maior parte das universidades pesquisadas, as “variáveis-identidade” e “significado da tarefa” são preditoras do comprometimento. Por meio dos resultados obtidos, pode-se sustentar que as variáveis que analisam o conteúdo do trabalho e fatores ambientais representam influências fundamentais no comprometimento organizacional nas instituições (MORAES e MARQUES²⁹ *apud* SÁ, 2000).

Já o estudo desenvolvido por Bandeira³⁰ (1999 *apud* SÁ, 2000), objetivou analisar a interferência das políticas de recursos humanos de uma empresa de serviços públicos no comprometimento organizacional de seus funcionários.

²⁹ MORAES, L.F. de e MARQUES, A.L. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. Belo Horizonte, UFMG/FACE/CEPEAD, 1996. (Relatório de Pesquisa).

³⁰ BANDEIRA, M.L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte.

Para tanto, foi utilizada uma técnica estatística de correlação bivariada, a qual possibilitou a identificação de que dimensões normativas e afetivas do comprometimento apresentaram linearidade positiva com a gestão de Recursos Humanos (RH).

É importante ressaltar que o instrumento empregado nessa pesquisa foi baseado nos trabalhos de outros autores que realizaram estudos nessa área. O questionário era composto de questões fechadas e abertas, apresentando os itens fechados características medidas em escala Likert.

Como resultado, a pesquisa de Bandeira (1999 *apud* SÁ, 2000) detectou que a empresa apresenta políticas de RH que seguem os padrões tradicionais, apresentando subgerência específica para cada função que exerce. O Sistema de Cargos e Salários é considerado antigo e a questão do Recrutamento e de Seleção se resolve por intermédio de Concurso Público, conforme determina a Lei.

Quanto ao comprometimento, foram identificadas as três dimensões do modelo de Meyer e Allen³¹ (*apud* SÁ, 2000). Identificou-se também que os comprometimentos: normativos, afetivo, normativo-afetivo, normativo-instrumental, afetivo-instrumental e o das três dimensões são influenciados pelo treinamento e desenvolvimento, do ambiente social de trabalho e do relacionamento com a chefia. Já os comprometimentos afetivos, normativo-afetivo e afetivo-instrumental são influenciados pela comunicação e pelo ambiente físico.

No que concerne aos descomprometidos, o estudo demonstrou que parecem não reagir às iniciativas da empresa, provavelmente continuando no emprego

³¹ MEYER, J.P. e ALEEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991. MEYER, J.P. e ALEEN, N.J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

apenas pela necessidade de sobrevivência. O comprometimento instrumental foi a variável que obteve escore baixo em toda prática de RH, demonstrando que o fato de permanecer na empresa deve-se, na maior parte dos casos, à percepção da relação custo-benefício que decorre de um pedido de demissão.

Com base nos vários estudos já efetuados em termos de comprometimento organizacional no Brasil, este trabalho pretende analisar esse constructo na Polícia Civil do Estado do Acre. Para tanto, o próximo capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados na coleta e análise de dados na referida instituição pública a ser pesquisada.

4 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Roesch (1999) consiste na definição da maneira que se pretende investigar a realidade. Mesmo que um estudo na área de administração não implique diretamente numa pesquisa de caráter científico, todo trabalho, em algum momento, requer a coleta de informações e sua análise de modo coerente, o que implica no estabelecimento de um método e de procedimentos que conduzirão a pesquisa no intento de alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como um estudo descritivo que, segundo Vergara (2003), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A estratégia adotada foi a qualitativa tendo como população de análise os delegados, agentes e escrivães de polícia, da Secretaria de Justiça e Segurança Pública do Estado do Acre.

4.1 Método

Em sendo estudo de caso, está circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como: pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

O estudo de caso, conforme Yin³² *apud* ROESCH (1999), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, podendo trabalhar tanto com evidência quantitativa como qualitativa. O estudo de caso diferencia-se dos delineamentos experimentais no sentido de

³² YIN, R. **Case study research**. sensing and methods. 7.ed. London: Sage, 1987.

que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Da mesma forma, os estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Para GIL (1991), o estudo de caso serve de estímulo para novas descobertas, permitindo ainda que se levanten soluções para os problemas apontados. Como aspectos positivos, o autor cita que estudos de casos caracterizam-se pela totalidade, ou seja, o problema é focalizado como um todo, buscando-se a análise dos aspectos predominantes na população observada e, pela simplicidade dos procedimentos que são adotados nesse tipo de investigação.

Como limitação desse tipo de pesquisa, pode-se citar a dificuldade de generalizar os resultados. O cuidado com a interpretação dos dados deve ser preocupação permanente do pesquisador, para que sejam confiáveis e representem realmente a realidade pesquisada, sem a preocupação de aplicar esses resultados em outras populações semelhantes (GIL, 1991).

4.2 Unidade de análise e população

A unidade pesquisada no presente estudo é formada pela Polícia Civil do Estado do Acre. Quanto à população foram pesquisados: 08 (oito) delegados, 117 (cento e dezessete) agentes e 23 (vinte e três) escrivães de polícia, todos na ativa, perfazendo um total de 148 (cento e quarenta e oito) servidores. Além dos citados acima, foi realizada entrevista com três participantes na elaboração e implantação do PCCR.

4.3 Unidade de observação

A unidade de observação foram os funcionários públicos estaduais que fazem parte do quadro da Polícia Civil, incluindo os delegados, agentes e escrivães de polícia, há mais de dois anos de tempo de serviço. Esse tempo é relevante

levando-se em consideração que a implantação do Plano de Cargos Carreira e Remuneração, ocorreu em maio de 2001, tempo suficiente para a absorção dos resultados do mesmo. Não é por outra razão que os mesmos devem estar vinculados a um mesmo órgão, no mínimo, há dois anos.

4.4 Coleta de dados

Para se coletar os dados, recorreu-se aos seguintes recursos: fontes secundárias (documentação, arquivos e registros) e fontes primárias (entrevistas e questionários).

A análise de documentos e arquivos foi utilizada com o objetivo de se conhecer o que foi feito. Podendo, ainda, serem analisados memorandos, relatórios, projetos, comunicados, etc.

Para se efetuar os questionários foi necessário desenvolver um roteiro de forma a permitir que os mesmos fossem semi-estruturados. Buscou-se a representatividade qualitativa dos dados. A amostra foi intencional nos cargos predefinidos (delegados, agentes e escrivães de polícia).

As perguntas que integraram o questionário foram construídas a partir da literatura especializada na temática em questão. Roesch (1999) afirma que o questionário não é somente um formulário ou um conjunto de questões redigidas sem muita reflexão. Esse instrumento de coleta de dados compreende uma técnica que busca mensurar alguma coisa. Desta maneira, exige esforço intelectual anterior e planejamento adequado para que as questões abranjam os aspectos levantados nos objetivos da pesquisa.

Para a realização da pesquisa foram feitos contatos com todas as unidades envolvidas, para informação dos objetivos do trabalho e autorização à aplicação dos questionários.

4.5 Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise quantitativa, realizada através de processo multivariado de tratamento dos dados e com o auxílio do pacote estatístico SPSS v. 9.0 para Windows, processado de acordo com procedimentos para cada objetivo delineado para o estudo.

A análise dos dados engloba basicamente dois processos, quais sejam, a análise estatística e a análise de conteúdo. Na análise estatística é realizada a classificação, seleção e explicação de dados obtidos. Já a análise do conteúdo pretende obter a organização de dados em tabelas e gráficos, mediante o emprego de softwares estatísticos.

De acordo com Gil (1994b), a análise tem como finalidade principal organizar e sumariar os dados de tal modo que permitam o fornecimento de soluções ao problema do qual partiu a investigação. A interpretação, por sua vez, tem como objetivo a busca do sentido mais amplo das respostas, o que é alcançado por intermédio de sua ligação com conhecimentos levantados na pesquisa bibliográfica.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

O processo de recrutamento e seleção da Polícia Civil do Acre segue o que se estabelece no **PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR N. 19/23** AUTORIA: PODER EXECUTIVO **EMENTA:** “Institui a Lei Orgânica da Polícia Civil e o Estatuto dos Policiais Cíveis do Estado do Acre e dá outras providências.”

Capítulo I.

Art. 64. O ingresso na Polícia Civil far-se-á na classe inicial da carreira policial civil, através de concurso público de provas ou de provas e títulos e curso de formação policial.

Art. 65. Os concursos públicos para ingresso na Polícia Civil serão realizados em fases eliminatórias e sucessivas.

Art. 66. Os concursos públicos reger-se-ão por instruções especiais, constantes dos editais respectivos, que estabelecerão, em razão da natureza dos cargos e do interesse da Administração, entre outros.

Art. 68. O candidato que superar a segunda fase do concurso público será inscrito no curso de formação profissional correspondente ao cargo que disputa, e, enquanto aluno, fará jus a uma bolsa de estudos, em percentual igual a cinquenta por cento dos vencimentos do cargo em disputa, na classe inicial.

Parágrafo único. Aos servidores da administração direta ou indireta do Estado do Acre, enquanto alunos do curso de formação profissional, é facultado optarem pela remuneração do cargo que ocupam, com a complementação do valor da bolsa de estudos, se inferior.

No que tange as promoções só ocorrem a nível salarial através do PCCR, que prevê percentuais de gratificação por horas/aula de cursos de aperfeiçoamento, conduzindo-o a uma melhoria salarial, que pode chegar até 20% do salário bruto.

Quanto aos treinamentos efetuados com os membros da Instituição, são realizados pela Academia de Polícia não obedecendo a nenhum critério de seleção para a participação dos mesmos, não existindo no Estado nenhuma lei ou regulamento que venha a ser seguido. Seguem-se as orientações realizadas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP.

A seguir tem-se a tabulação com referência cruzada e a análise dos dados coletados na pesquisa, com o objetivo de identificar os resultados obtidos de acordo com a percepção em relação ao comprometimento organizacional dos profissionais da Instituição da Polícia Civil do Estado do Acre.

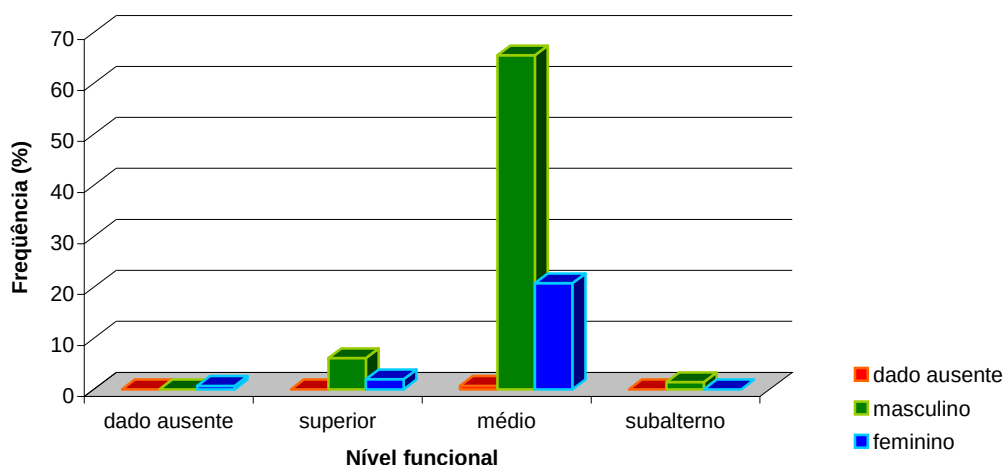


Figura 2 - Nível funcional versus sexo
Fonte - Dados da Pesquisa.

Como se pode observar na figura 2, a grande maioria dos profissionais investigados está situada no plano profissional no nível médio: 65,5% do sexo masculino e 23,6% do sexo feminino. Têm nível superior 6,1% do sexo masculino e 2% do sexo feminino, respectivamente; os demais se intercalam no nível fundamental. Vale salientar que o quadro funcional da polícia civil é formado, na sua maioria, por pessoas do sexo masculino.

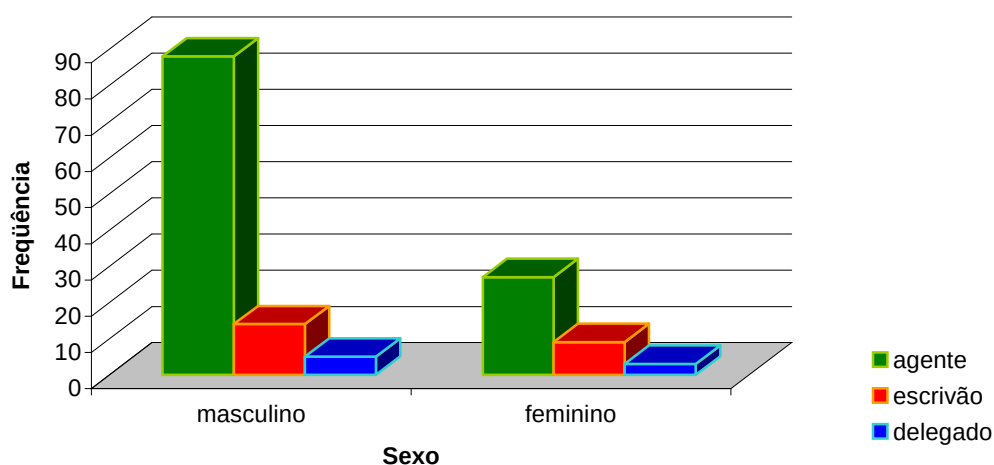


Figura 3 - Sexo versus função que ocupa
Fonte - Dados da Pesquisa

Na figura 3, observa-se que 88 dos entrevistados do sexo masculino são agentes da Polícia Civil, 14 são escrivães e somente 5 são delegados. Em relação ao sexo feminino, há 27 profissionais agentes, 9 escrivãs e 3 delegadas. Por meio do cruzamento dos dados relacionados, nota-se que a função ocupada pelo profissional do mesmo sexo, no caso, embora o número de profissionais femininos seja menor, esta se distribui equitativamente entre os três cargos (agentes, escrivães e delegados), quando comparada aos profissionais do sexo masculino.

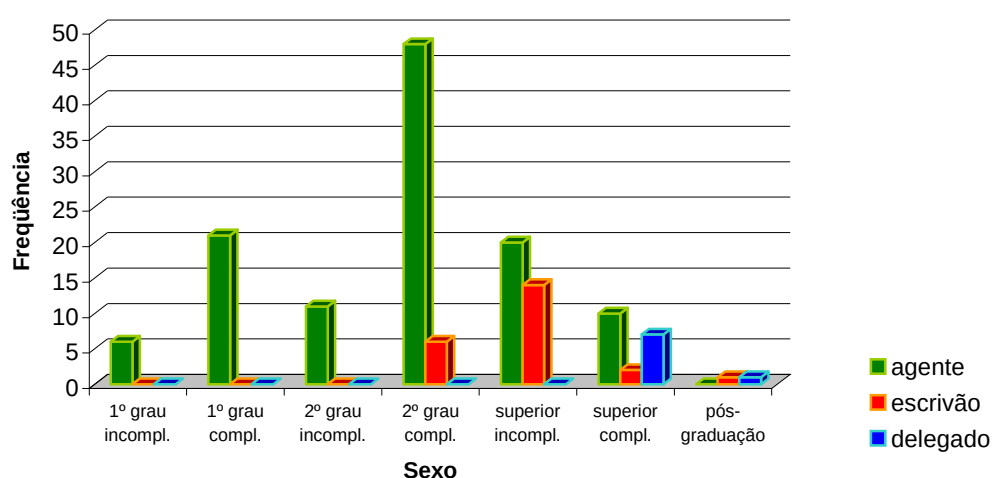


Figura 4 - Função que ocupa *versus* grau de escolaridade mais elevado
Fonte - Dados da Pesquisa.

Os agentes entrevistados possuem graus de escolaridade diversos, que se inicia no primeiro grau incompleto, estendendo-se até o grau superior completo, mas a maior parte possui segundo grau completo. Quanto aos escrivães, todos possuem, no mínimo, segundo grau completo, sendo que a maior parte está cursando o grau superior. Dos delegados, 7 têm curso superior completo e 1 deles possui pós-graduação.

Tabela 1
Função que ocupa *versus* há quanto tempo você trabalha na PCAC

Há quanto tempo você trabalha na PCAC	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos	Total
agente	33	6	2	45	28	116
Função que ocupa escrivão	12	0	5	2	4	23
delegado	3	4	0	1	0	8
Total	48	10	7	48	33	148

Fonte: Dados da Pesquisa

No que concerne à função *versus* o tempo de trabalho na Polícia Civil – tabela 1, os agentes entrevistados possuem tempo de serviço variado, porém, a maior parte deles possui entre 16 a 20 anos de tempo de serviço. Entre os escrivães, a maioria trabalha menos de 5 anos para a Polícia e entre os delegados, 3 deles estão no cargo a menos de 5 anos, 4 estão no cargo de 6 a 10 anos e somente 1 deles possui de 16 a 20 anos de tempo de serviço.

Inferre-se, a partir do cruzamento da variável tempo de serviço e função ocupada, que não há uma relação direta entre ambas, ou seja, o tempo de serviço não é um pressuposto necessário para subir no cargo ocupado. Vale salientar que a PCAC passou mais de 6 anos para realizar novo concurso público.

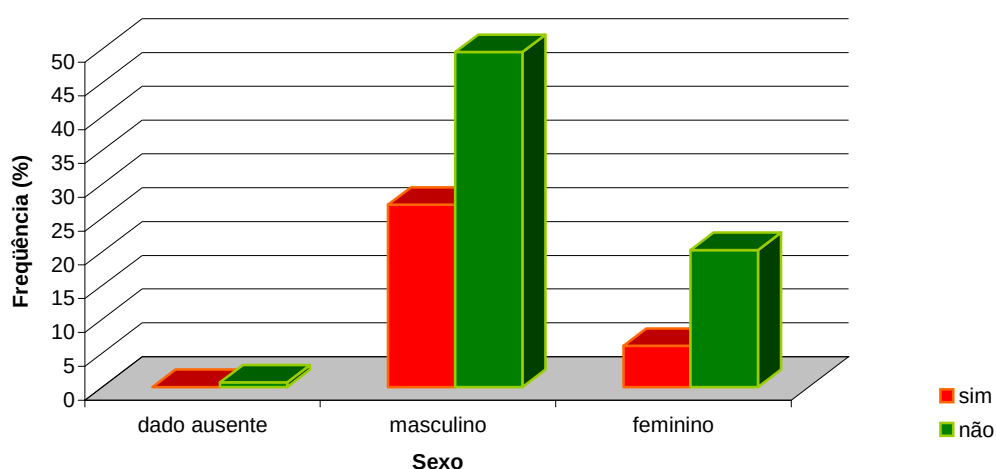


Figura 5 - Sexo *versus* função de chefia
Fonte - Dados da Pesquisa.

Na figura 5 verifica-se que, do sexo masculino, 24,3% exercem função de chefia e 48,6% não, e do sexo feminino 6,1%, apenas exercem função de chefia, enquanto que 20,3% não.

Obs. Os dados ausentes ocorrem em função do arredondamento.

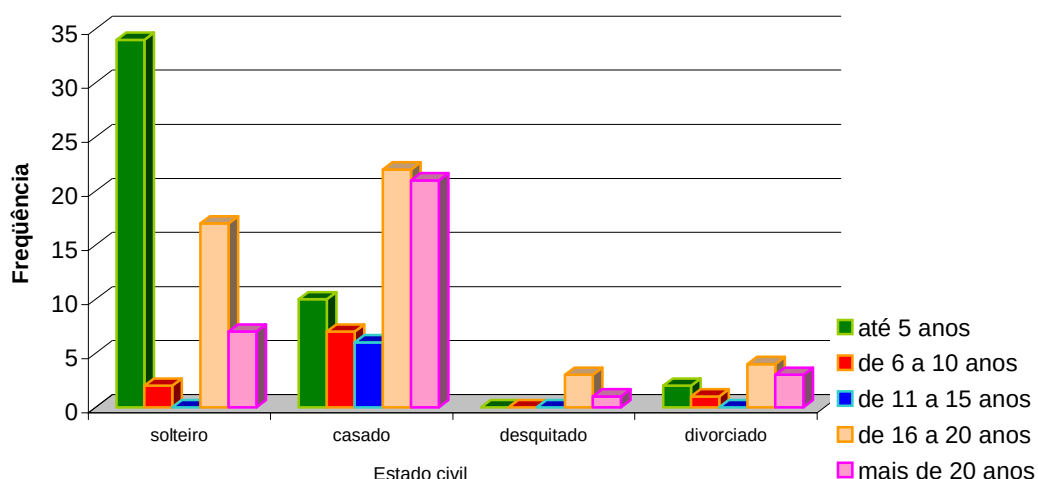


Figura 6 - Estado civil *versus* tempo que você trabalha na PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa

Pelos dados relatados na figura 6, pode-se notar que a variável *estado civil* possui uma relação com a variável *tempo de serviço*. Entre os profissionais solteiros, embora haja uma quantidade representativa que possui de 16 a 20 anos de tempo de serviço, bem como outros que possuem mais de 20 anos de tempo de serviços prestados para a PCAC, a maioria possui até 5 anos de trabalho na Polícia Civil. Identifica-se que, entre os casados, o tempo e serviço é maior, pois de um total de 66 casados, 22 têm de 16 a 20 anos de trabalho para PCAC e 21 possuem mais de 20 anos de trabalho, enquanto que dos 62 solteiros, somente 17 possuem de 16 a 20 anos de trabalho e 7 têm mais de 20 anos de trabalho prestados para PCAC. Já entre os desquitados e divorciados, a maior parte possui mais de 16 anos de tempo de trabalho.

Tabela 2
Vencimento bruto *versus* inscrição na associação da categoria

Você é inscrito na associação da categoria		sim	não	Total
Indique seu vencimento bruto	até 5 salários mínimos	58	51	109
	de 6 a 15 salários mínimos	26	7	33
	de 16 a 25 salários mínimos	1	0	1
	acima de 26 salários mínimos	5	0	5
Total		90	58	148

Fonte - Dados da Pesquisa.

Como se pode notar na tabela 2, a maior parte dos entrevistados recebe até 5 salários mínimos e está inscrito em alguma associação ou categoria (Associação dos Delegados de Polícia – ADEPOL –, Sindicato dos Servidores da Polícia Civil – SINSPOL –, União dos Escrivães de Polícia do Acre – UNEPAC – ou outro). Entre os demais entrevistados, 26 recebem de 6 a 15 salários mínimos, somente 1 recebe de 16 a 25 salários mínimos e apenas 5 recebem mais de 26 salários mínimos.

Tabela 3
Concurso – melhor forma de recrutar pessoas na PCAC *versus* função que ocupa

		função que ocupa				Total
		agente	escrivão	delegado	dado ausente	
Concurso – melhor forma de recrutar pessoas PCAC	Discordo totalmente	2	1	0	0	3
	Discordo um pouco	4	1	0	0	5
	Nem concordo nem discordo	2	0	0	0	2
	Concordo um pouco	6	4	0	0	10
	Concordo totalmente	102	17	8	1	128
Total		116	23	8	1	148

Fonte - Dados da Pesquisa.

De acordo com tabela 3, observa-se que a maior parte dos entrevistados concordam totalmente com a realização do concurso público como forma de contratação de novos profissionais. Apenas 3 dos 148 entrevistados não concordam, 5 discordam um pouco e 2 nem concordam nem discordam.

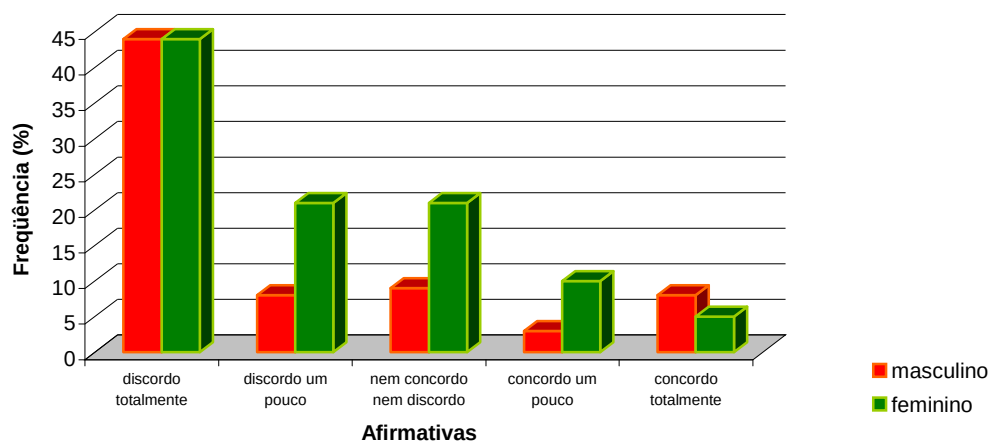


Figura 7 - Sexo *versus* os funcionários competentes são promovidos na PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Na figura 7 observa-se pela porcentagem de 44% do total de respostas obtidas, que tanto os entrevistados do sexo masculino como os do sexo feminino, asseguraram que não concordam com a afirmação de que os funcionários competentes são promovidos na PCAC. Verifica-se uma maior diferença entre as respostas do sexo masculino e do sexo feminino quando se trata de discordar um pouco da afirmação, de não concordar nem discordar e concordar um pouco, sendo que as mulheres apresentam os maiores índices. Quanto a concordar totalmente, a porcentagem do sexo masculino (8%) é maior do que a do sexo feminino (5%). Percebe-se com as afirmativas dos entrevistados que a PCAC não dá muito valor aos membros competentes da casa, de acordo com a literatura, esta variável deve interferir no grau de comprometimento de forma a reduzi-lo. Outro fator que se deve levar em conta é a falta da continuidade administrativa.

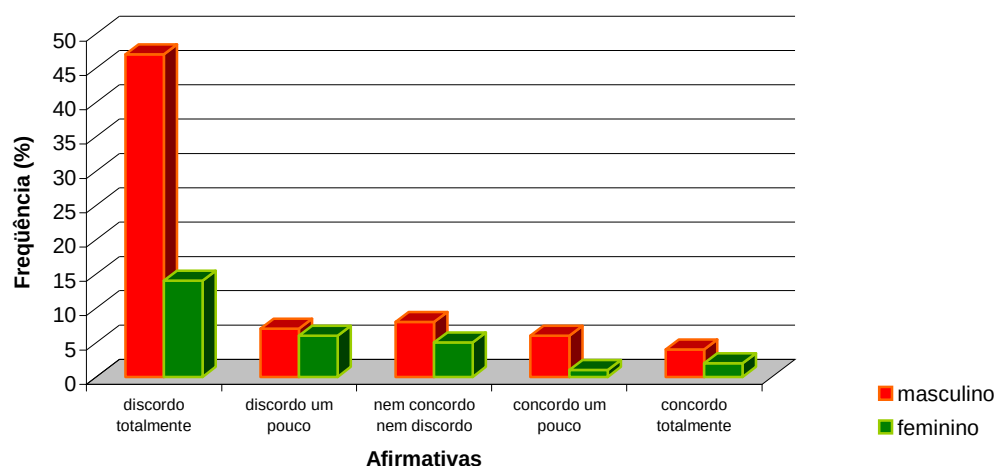


Figura 8 - Sexo *versus* na instituição existe um sistema justo de promoções
 Fonte - Dados da Pesquisa.

A figura 8 evidencia que a maior parte dos entrevistados do sexo masculino não concorda que existe um sistema justo de promoções, pois 47% afirmaram que discordam totalmente da afirmativa de que exista um sistema justo de promoções. Já no caso dos entrevistados do sexo feminino, somente 14% discordaram da afirmação. Apenas 4% dos entrevistados do sexo masculino e 2% dos entrevistados do sexo feminino concordam totalmente com a afirmação. Essa afirmativa reforça que a promoção só ocorre a nível salarial. Quando o servidor se dedica aos estudos, o mesmo tem até 20% de gratificação salarial do salário bruto por hora/aula. No caso dos delegados, para que o mesmo venha a exercer função hierárquica mais elevada, ou seja, cargos mais elevados são considerados cargos de confiança do governador, geralmente ocupados por pessoas de fora da Instituição.

De acordo com a literatura, essa variável seja um dos motivos que conduz ao descomprometimento organizacional na instituição, visto que a promoção para cargos superiores atua como fator motivacional, conduzindo a um maior comprometimento do funcionário com a organização. Isso comprova o que está na Lei Complementar nº 19/23.

Tabela 4

No processo de admissão, a Instituição informa de maneira realista acerca das condições de trabalho e carreira na PCAC

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	67	45,3
Discordo um pouco	21	14,2
Nem concordo nem discordo	11	7,4
Concordo um pouco	19	12,8
Concordo totalmente	29	19,6
Total	148	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando perguntados sobre o fornecimento de informações realistas acerca do trabalho exercido na PCAC no momento da admissão, como dispõe a tabela 04, 45,3% dos entrevistados informaram que não receberam informações das condições de trabalho ao ingressarem na Instituição, 14,2% discordam um pouco, 7,4% nem concordam nem discordam, 12,8% concordam um pouco e 19,6% concordam totalmente. Com isso, nota-se que a instituição não tem nenhum comprometimento com os servidores, a partir do momento que 45,3% afirmam que não são informados corretamente sobre a realidade do trabalho.

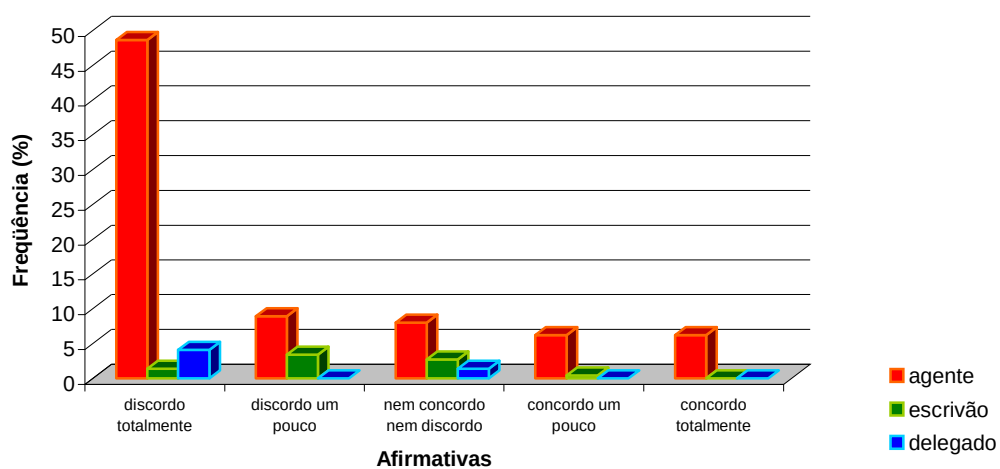


Figura 9 - Na instituição existe um sistema justo de promoção *versus* função que ocupa

Fonte - Dados da Pesquisa

Ao se observar a figura 9 percebe-se claramente que 48,6% dos agentes, 1,4% dos escrivães e 4,1% dos delegados discordam totalmente da afirmativa acima. Percebe-se que esta variável de acordo com a literatura influencia de modo direto no grau de comprometimento.

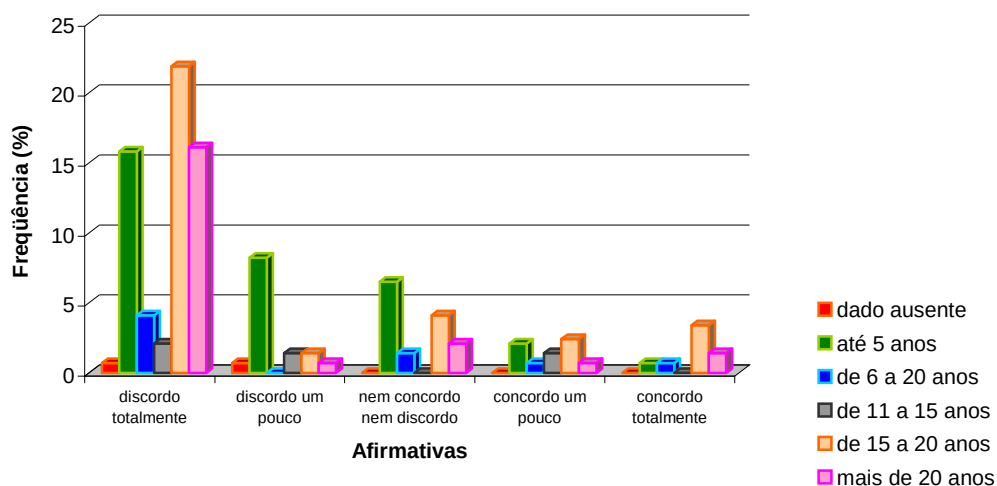


Figura 10 - Na Instituição existe um sistema justo de promoções *versus* tempo de serviço

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na figura 10, quando cruzadas as informações se existe um sistema justo de promoções *versus* tempo de serviço, percebe-se que até 5 anos de casa, 15,8%; de 6 a 10 anos, 4,1%; de 11 a 15 anos, 2,1%; de 16 a 20 anos, 21,9% e mais de 20 anos, 17,1%, discordam totalmente do cruzamento das afirmativas acima.

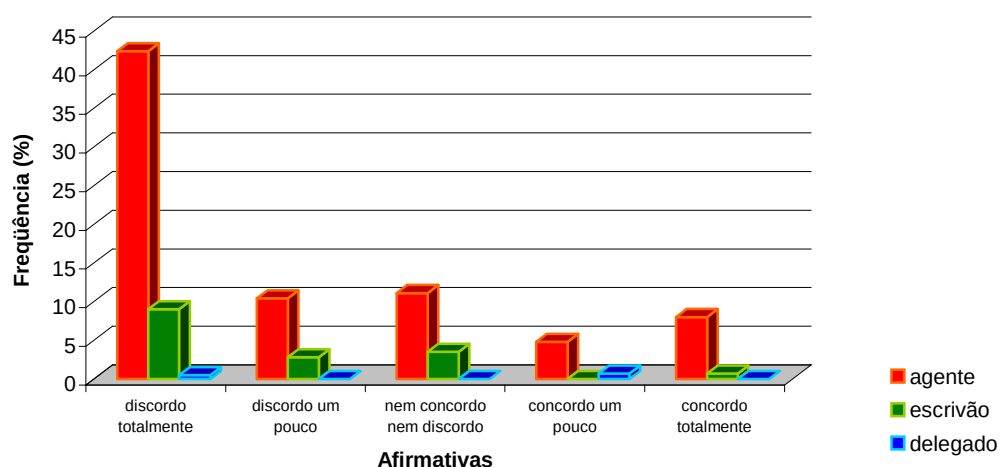


Figura 11 - Os funcionários competentes são promovidos na PCAC *versus* função que ocupa

Fonte - Dados da Pesquisa.

Quando se cruzou as afirmativas Os funcionários competentes são promovidos na Instituição *versus* função que ocupam, como mostra na figura 11, responderam que não concordam com a afirmativa: 42,4% dos agentes discordam totalmente; 9% dos escrivães e apenas 0,5% dos delegados discordam totalmente. Completando a pergunta anterior, a saber, que na instituição não existe um sistema justo de promoções, também aqui se demonstra a insatisfação dos profissionais da PCAC perante a não promoção dos funcionários competentes, e que conforme a literatura essa variável certamente influencia o não comprometimento com a organização.

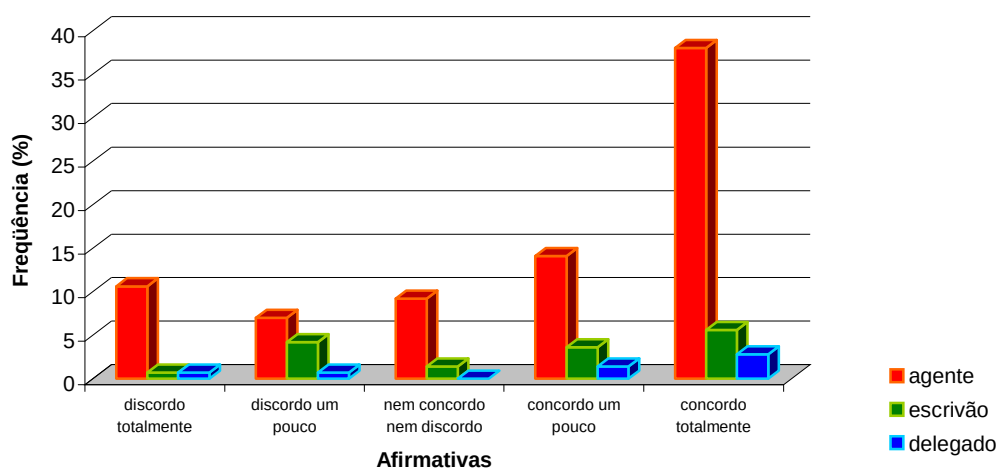


Figura 12 - Função que ocupa *versus* método de recrutamento e seleção através de concurso adotado pela PCAC é justo
Fonte - Dados da Pesquisa.

Em relação à presença de justiça no método de recrutamento, 10,6% dos agentes discordam dessa afirmativa; os escrivães e delegados estão abaixo de 1%. Enquanto que 30,0% dos agentes, 5,6% dos escrivães e 2,8% dos delegados concordam totalmente. Isso demonstra que, no que concerne ao recrutamento e seleção, a instituição pesquisada segue na direção correta, ou seja, essa variável atua como um fator positivo no comprometimento organizacional por parte dos funcionários.

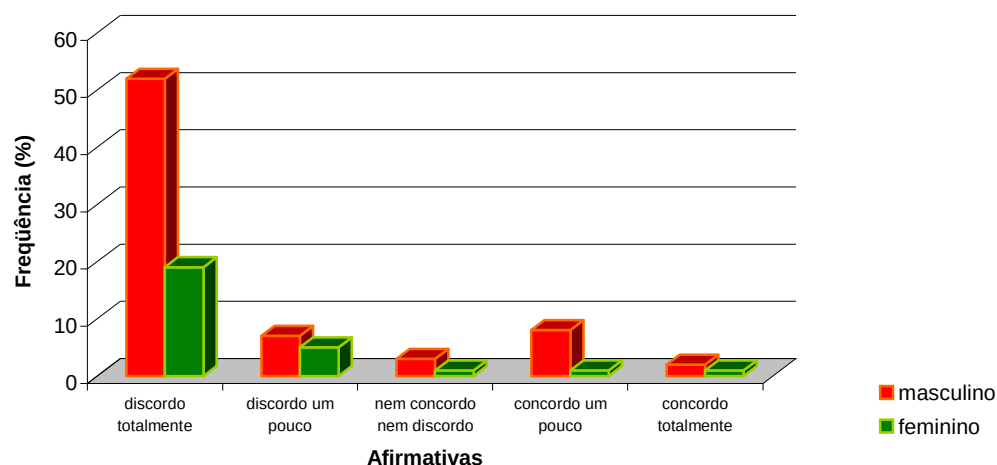


Figura 13 - Sexo *versus* a PCAC oferece boas oportunidades de carreira
Fonte: Dados da Pesquisa.

Na figura 13, a maior parte dos entrevistados do sexo masculino, o que equivale a 52%, discorda totalmente da afirmação de que existam boas oportunidades de carreira dentro da PCAC. Entre os entrevistados do sexo feminino esse percentual ficou em 19%. O número de entrevistados que considera que a PCAC oferece boas oportunidades de carreira ficou em nível muito baixo, compreendendo somente 2% dos entrevistados do sexo masculino e 1% dos entrevistados do sexo feminino. O que se percebe é que a carreira policial oferece especificidade para cada função. O indivíduo geralmente é admitido para uma; caso não procure crescer intelectualmente para fazer concurso para outra função, ele se aposentará na mesma.

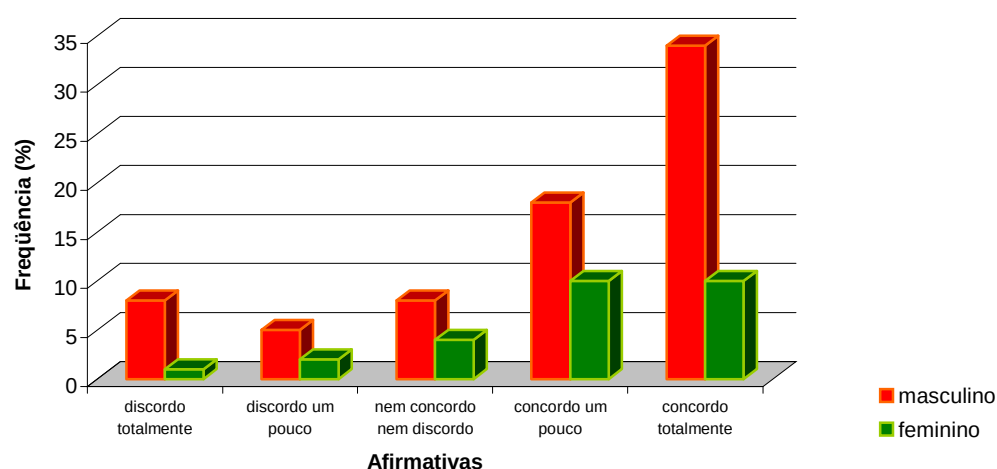


Figura 14 - Sexo *versus* o relacionamento pessoal entre as chefias é bom
Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao serem cruzadas as afirmativas sobre a forma como ocorre o relacionamento entre as chefias, a maior parte dos entrevistados assegurou que as condições desse relacionamento são boas, sendo que 34% que deram essa resposta eram homens e somente 10% mulheres. Entre os demais entrevistados, ressalta-se ainda que 18% do sexo masculino sustentaram que concordam em parte com a afirmação de que o relacionamento entre as chefias é bom e 10% do sexo feminino também concordam em parte com essa afirmação, de acordo com a literatura. Observa-se na figura 14, que o bom relacionamento tende a aumentar o grau de comprometimento afetivo entre os membros do grupo de trabalho.

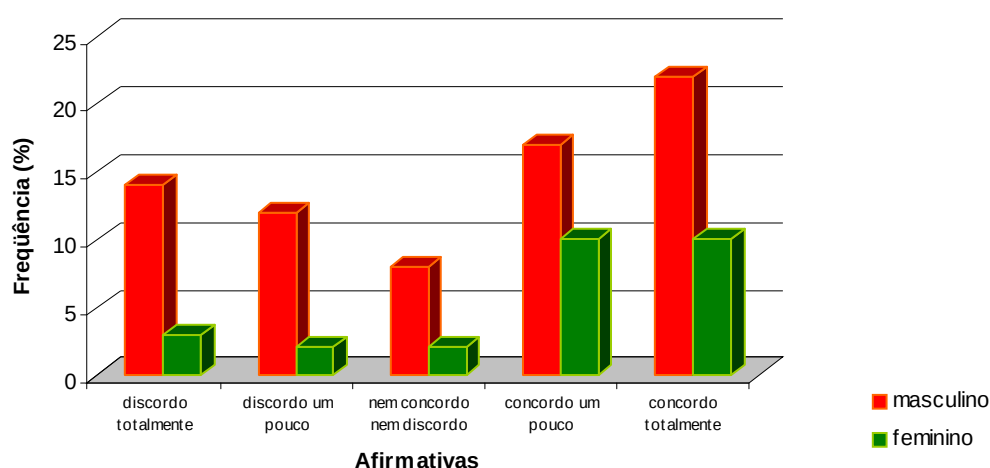


Figura 15 - Sexo *versus* as pessoas trabalham bem em equipe em cada setor, cooperando com os colegas
Fonte - Dados da Pesquisa.

No cruzamento da afirmativa acima, acerca da cooperação entre os colegas na realização do trabalho em equipe, 22% dos entrevistados do sexo masculino, juntamente com 10% dos entrevistados do sexo feminino afirmaram que concordam plenamente com a afirmação de que as pessoas trabalham bem em equipe em cada setor, cooperando com os colegas. Outros 17% do sexo masculino e 10% do sexo feminino sustentaram que concordam somente um pouco com a referida afirmação. Vale salientar que 14% dos entrevistados do sexo masculino discordam da afirmativa juntamente com 3% do sexo feminino. As pessoas que trabalham no mesmo setor criam um vínculo de amizade, uma inter-relação a qual Mayo chamou de "organização informal". Essa relação

serve para suprir as necessidades e interesses do grupo.

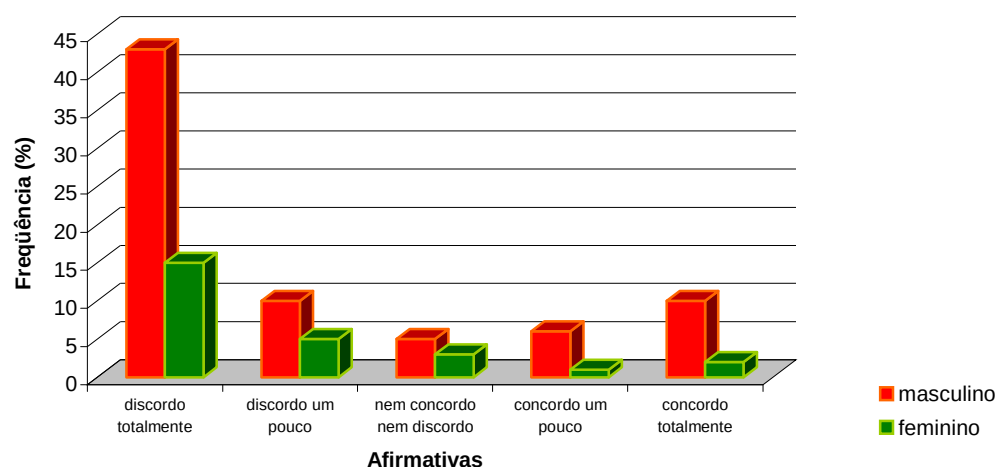


Figura 16 - Sexo *versus* não me sinto emocionalmente envolvido com a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Em relação ao envolvimento emocional com o trabalho desenvolvido na PCAC, 43% dos entrevistados do sexo masculino discordam totalmente da afirmativa de que não se sentem envolvidos em relação ao trabalho desenvolvido e também 15% dos entrevistados do sexo feminino discordaram da afirmação, o que corresponde à maior parte dos entrevistados. Somente 10% dos entrevistados do sexo masculino e 2% dos entrevistados no sexo feminino sustentaram que não se sentem emocionalmente envolvidos com a PCAC.

Percebe-se que os entrevistados se sentem envolvidos emocionalmente com a PCAC. Uma variável que pode contribuir para o aumento do comprometimento organizacional, conforme a literatura.

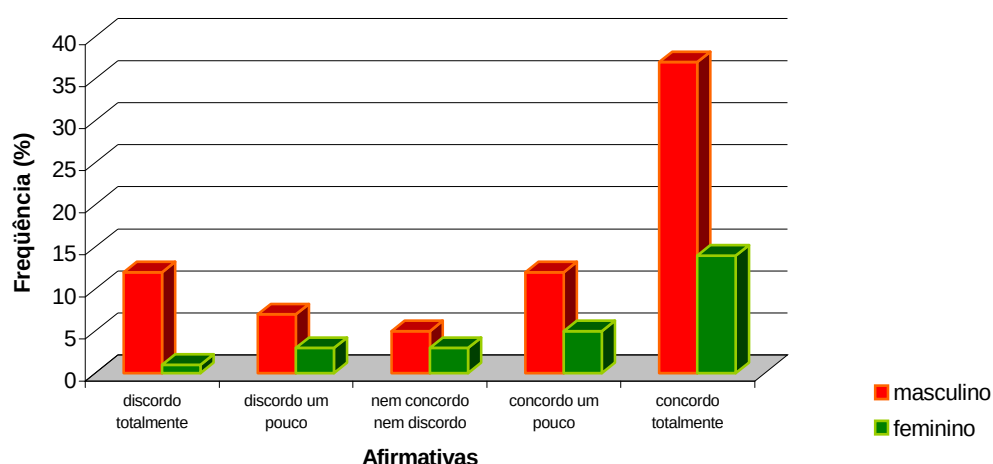


Figura 17 - Sexo *versus* há muito respeito em meu setor
Fonte - Dados da Pesquisa.

Sobre o quesito respeito de uns para com os outros dentro do setor em que trabalham, 37% dos entrevistados do sexo masculino concordaram totalmente que existe realmente esse respeito e 14% dos entrevistados do sexo feminino também afirmaram que existe esse respeito. Existe, porém, um percentual equivalente a 12% dos entrevistados do sexo masculino que discordaram totalmente de que há muito respeito no setor em que trabalham, sendo que entre o sexo feminino esse percentual é pouco representativo, englobando somente 1% dos entrevistados. Conforme a literatura, essa variável contribui para o grau de comprometimento na Instituição.

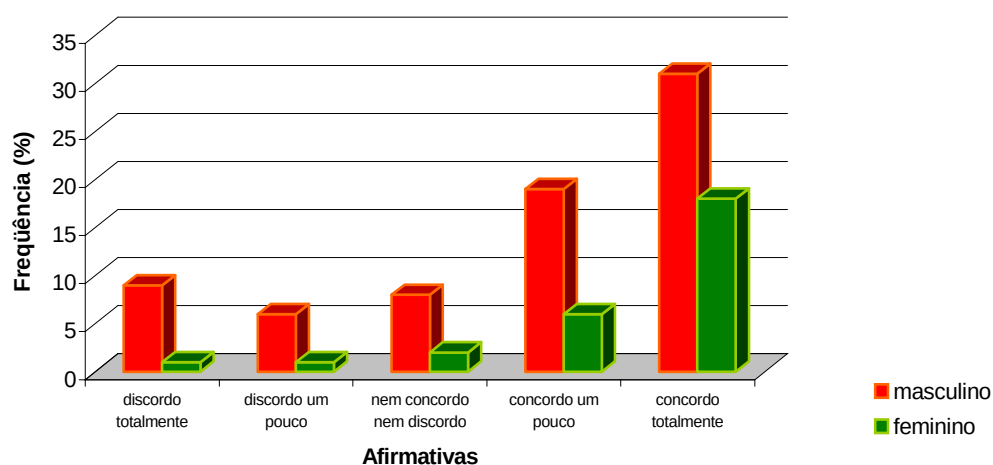


Figura 18 - Sexo *versus* estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores
Fonte - Dados da Pesquisa.

Como se observa na figura 18, 31% dos entrevistados do sexo masculino estão satisfeitos com o tratamento que recebem de seus superiores; já entre os entrevistados do sexo feminino, esse percentual corresponde a 18%. Cabe destacar ainda que outros 19% dos entrevistados do sexo masculino concordam em parte com a afirmação de que estejam satisfeitos com o tratamento que recebem dos seus superiores e 6% dos entrevistados do sexo feminino também. Enquanto que 9% do sexo masculino discordam totalmente, seguidos de 1% do sexo feminino; 8% e 2% do sexo masculino e feminino, respectivamente, nem concordam nem discordam. Isso demonstra que o tratamento recebido pelos superiores é bom, contribuindo para o aumento do grau de comprometimento.

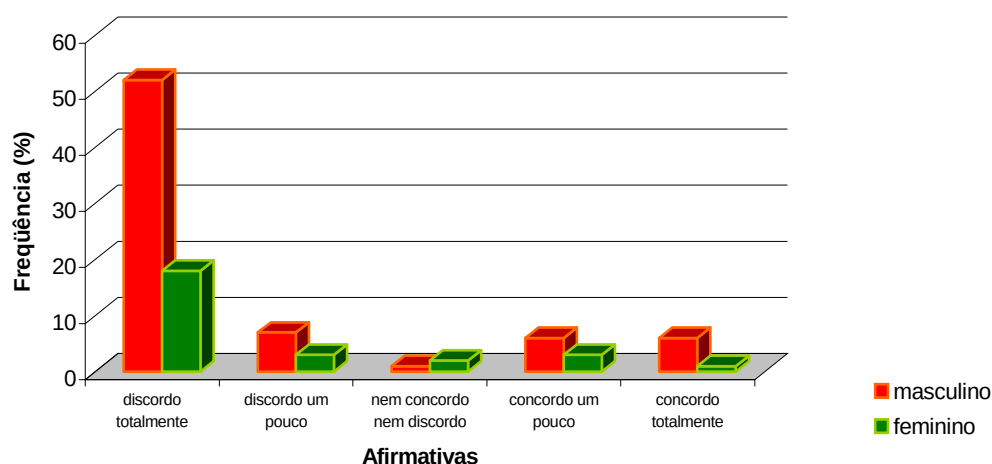


Figura 19 - Sexo *versus* considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Acerca do salário, a maior parte dos entrevistados, tanto do sexo masculino (52%), quanto do sexo feminino (18%) estão insatisfeitos, discordando totalmente da afirmativa de que consideram seu salário justo em relação à importância do trabalho realizado dentro da PCAC. Apenas 6% dos entrevistados do sexo masculino e 1% do sexo feminino consideram seu salário justo. Entre os demais entrevistados, 7% do sexo masculino discordam um pouco, 3% do sexo feminino também discordam um pouco da afirmação acima. Além disso, 1% do sexo masculino e 2% do sexo feminino não concordam, nem discordam.

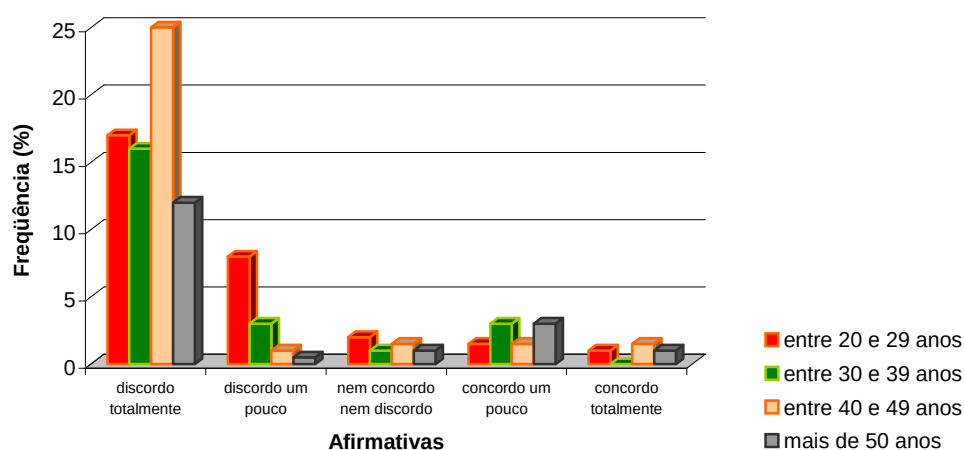


Figura 20 - Faixa etária *versus* a PCAC oferece boas oportunidades de carreira
Fonte - Dados da Pesquisa.

No que se refere ao oferecimento de boas oportunidades de carreira por parte da PCAC, complementando a figura anterior, também neste, o maior índice de descontentamento é verificado entre os entrevistados situados na faixa etária que se estende entre os 40 a 49 anos. Esse índice cai para 17% quando os entrevistados situam-se na faixa etária entre 20 e 29 anos; para 16% no caso dos entrevistados com 30 a 39 anos e 12% para entrevistados com mais de 50 anos. Mesmo com essa variação, as somas desses percentuais acabam por evidenciar a falta de boas oportunidades de carreira para todas as faixas etárias dentro da PCAC. O que demonstra a figura 20 pode ser uma das variáveis que interferem no grau de comprometimento organizacional, conforme a literatura.

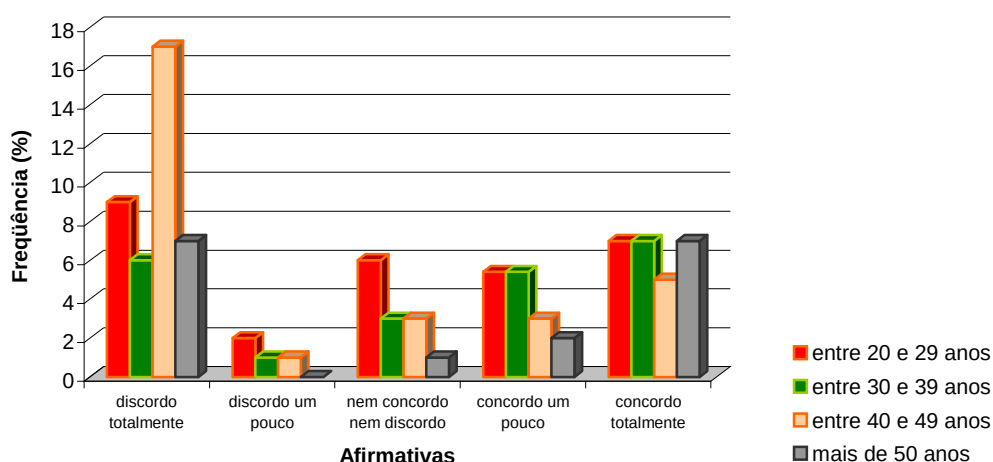


Figura 21 - Faixa etária *versus* não sinto um forte senso de integração com a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Em relação à presença de um forte senso de integração com a PCAC, também os entrevistados que possuem entre 40 e 49 anos são os que mais discordam da afirmação de que não sentem essa integração. Já as demais faixas etárias sentem-se menos integradas a essa entidade, pois somente 9% dos entrevistados que possuem entre 20 e 29 anos discordam totalmente da afirmação de que não sentem um forte senso de integração com a PCAC. Esse percentual se reduz para 7% no caso dos profissionais entrevistados com mais de 50 anos e para 5% entre os profissionais que possuem entre 30 e 39 anos.

A presença de um maior senso de integração entre aqueles que possuem entre 40 e 49 anos é comprovada pelo fato de que apenas 5% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmação de que não sentem um forte senso de integração com a PCAC, sendo que no caso das demais faixas etárias esse percentual é maior.

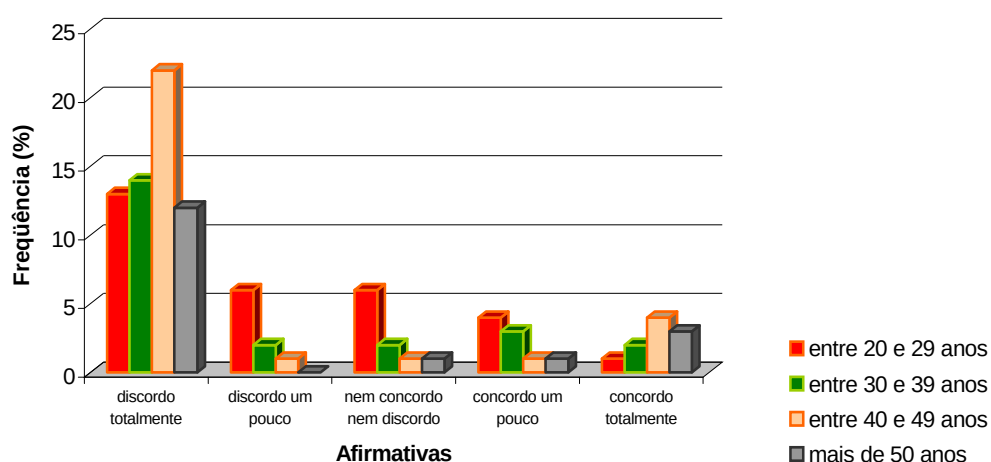


Figura 22 - Faixa etária *versus* não me sinto uma pessoa de casa na PCAC

Fonte - Dados da Pesquisa.

Pode-se destacar aqui que os entrevistados situados na faixa etária entre 40 e 49 anos, mais uma vez, são os que mais se consideram integrados à instituição em que trabalham, sentindo-se “uma pessoa da casa”; sendo que 22% dos entrevistados dessa faixa etária discordam totalmente da afirmação de que não se sentem “uma pessoa da casa” dentro da PCAC. Em relação às demais faixas etárias, dos que possuem entre 20 e 29 anos, somente 13% discordam

da referida afirmação; entre os que possuem entre 30 e 39 anos, 14% não concordam com a afirmação, e, entre os que têm mais de 50 anos, apenas 12% discordam da afirmação.

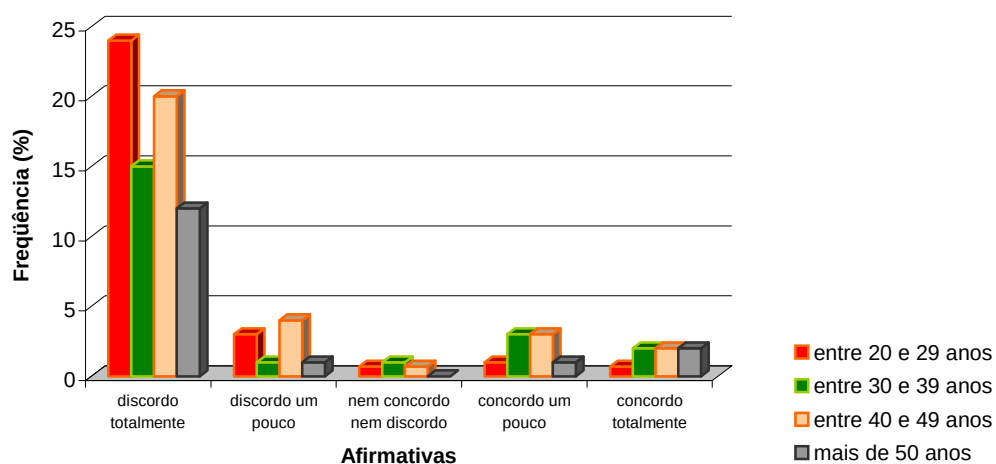


Figura 23 - Faixa etária *versus* considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Evidencia-se, nesta figura, um grande descontentamento em relação ao salário recebido pelo trabalho executado dentro da PCAC. O maior percentual de insatisfação, que corresponde a 24%, é encontrado entre os profissionais situados na faixa etária de 20 a 29 anos. Somando-se a essa percentagem de discordância e insatisfação em relação ao salário, têm-se os 20% dos funcionários com 40 a 49 anos, 15% dos profissionais com 30 a 39 anos e 12% dos profissionais com mais de 50 anos. Essa variável pode interferir no grau de comprometimento de acordo com a literatura.

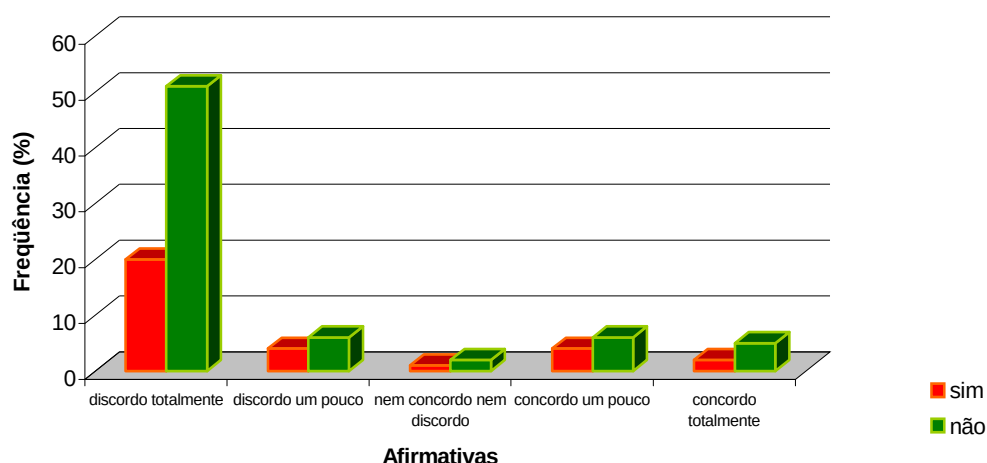


Figura 24 - Exerce função de chefia *versus* considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC
 Fonte - Dados da Pesquisa.

Comparando-se as respostas obtidas a partir da execução de função de chefia com o salário recebido pelo cargo, observa-se que 20% dos entrevistados discordam totalmente da afirmativa acima. Entre os entrevistados que não exercem função de cargo de chefia, 51% consideram que seu salário não é justo, isto é, não é compatível com o trabalho que executam dentro da instituição.

Dos demais entrevistados, cabe destacar que 6% dos que não exercem cargo de chefia discordam um pouco da afirmação de que o salário é justo conforme o cargo executado; outros 6% dos que não exercem cargo de chefia concordam em parte com a referida afirmação. Com isso, verifica-se que, tanto entre os funcionários que exercem cargos de chefia, quanto entre os que são subordinados, existe um descontentamento geral em relação ao salário recebido dentro da instituição, o que pode interferir no grau de comprometimento segundo a literatura.

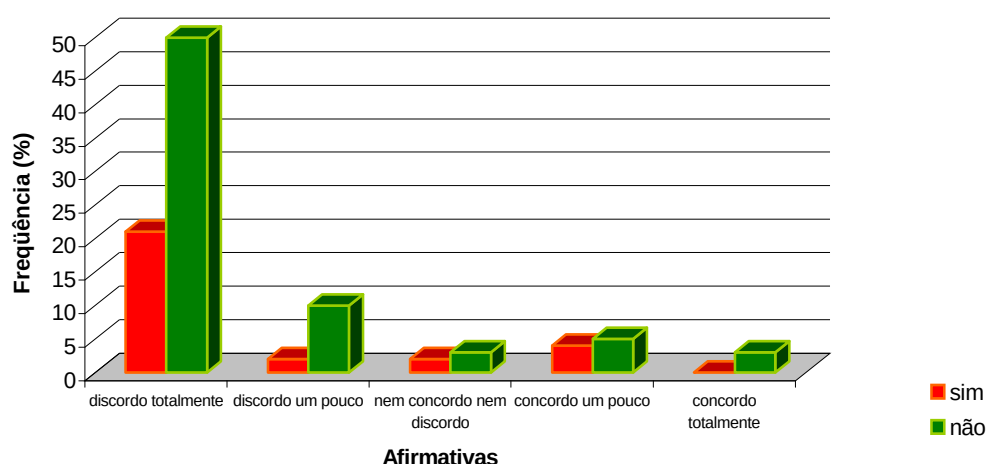


Figura 25 - Exerce função de chefia *versus* a PCAC oferece boas oportunidades de carreira

Fonte - Dados da Pesquisa.

Quando os funcionários que exercem função de chefia foram questionados acerca de boas oportunidades de carreira, somente 21% dos profissionais entrevistados discordaram totalmente da afirmação de que a PCAC oferece boas oportunidades de carreira. Entre os entrevistados que não exercem função de chefia, o índice de discordância em relação à afirmação é de 50%. Dessa forma, seja exercendo cargo de chefia ou não, verifica-se uma discordância geral de que a PCAC oferece boas oportunidades de carreira.

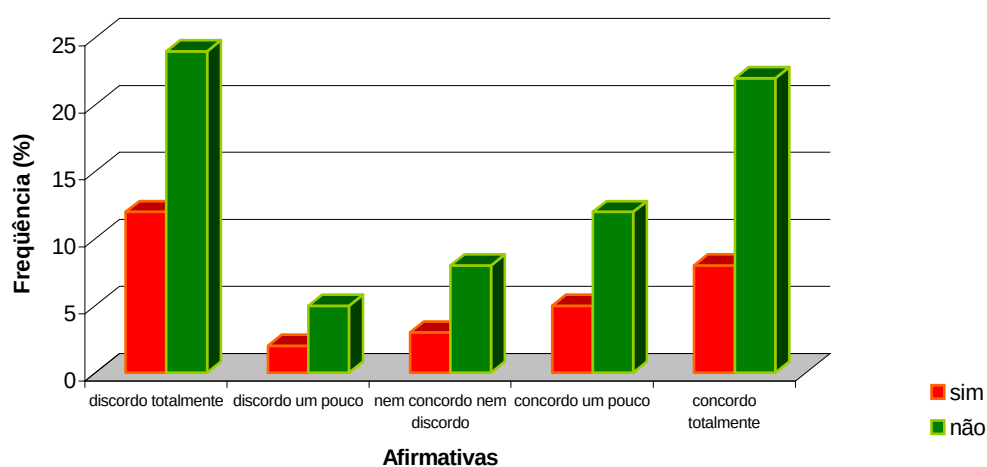


Figura 26 - Exerce função de chefia *versus* meu superior costuma me informar sobre meu desempenho no trabalho

Fonte - Dados da Pesquisa.

Em relação aos entrevistados que exercem função de chefia, cabe destacar os 12% que discordam totalmente da afirmação de que o superior costuma informar sobre o desempenho no trabalho e os 8% que concordam com essa afirmação, ou seja, o superior informa sobre o desempenho. Em relação aos funcionários que não exercem cargos de chefia, 24% discordam totalmente dessa afirmação e 22% defendem que são informados sobre seu desempenho. Portanto, verifica-se aqui, percentagens equilibradas: uma porcentagem representativa não é informada sobre seu desempenho, enquanto uma outra porcentagem grande de funcionários o é.

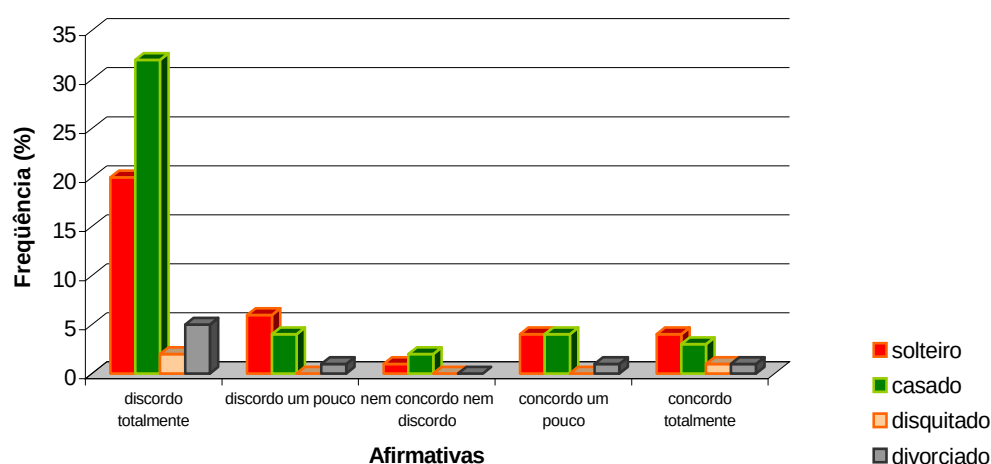


Figura 27 - Estado civil *versus* considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

Como mostra a figura 27, quando se associa o fato do salário ser justo em relação ao trabalho exercido na PCAC, 32% dos casados discordam totalmente acompanhados pelos solteiros, 29%, enquanto que uma pequena parcela de 4% dos solteiros concorda totalmente. As demais afirmativas estão todas abaixo de 5%, o que pode influenciar para um baixo grau de comprometimento.

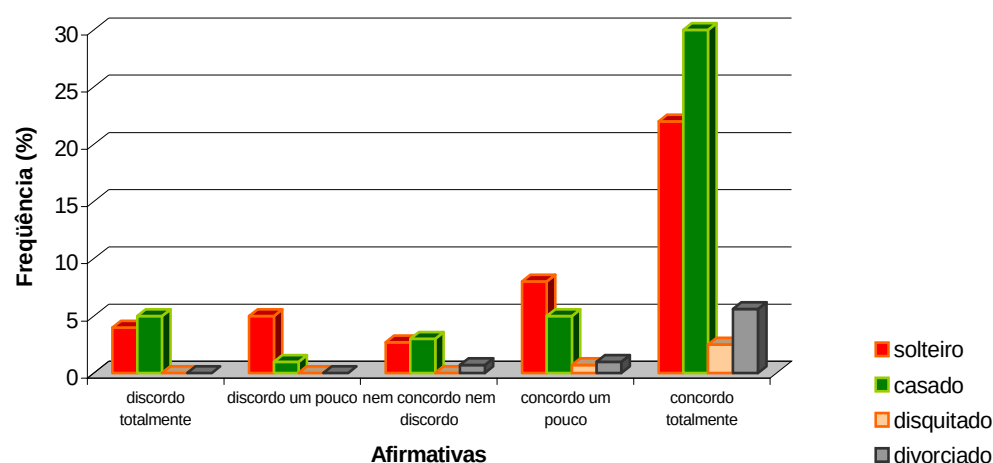


Figura 28 - Estado civil *versus* trabalhar na PCAC é na realidade uma necessidade
Fonte - Dados da Pesquisa.

Ao cruzar as afirmativas da figura 28, percebe-se que 30% dos entrevistados casados concordam totalmente que trabalhar na PCAC é, na realidade, uma necessidade, acompanhados de 22% dos solteiros, 2% dos desquitados e 5% dos divorciados.

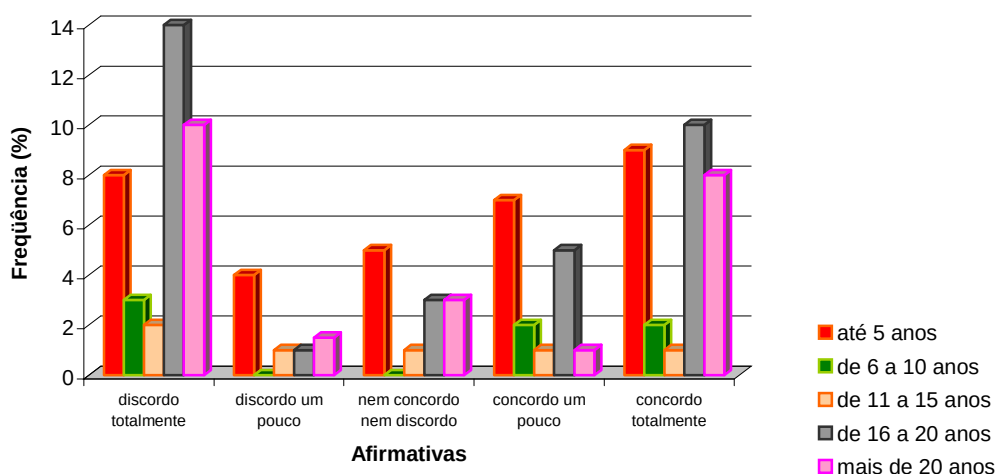


Figura 29 - Há quanto tempo você trabalha na PCAC *versus* meu superior costuma me informar sobre meu desempenho no trabalho
Fonte - Dados da Pesquisa.

A figura 29 demonstra que, por tempo de serviço e comunicação com o superior, de 0 a 5 anos, 8%; de 6 a 10 anos, 3%; de 11 a 15 anos, 1%; de 16 a

20 anos, 10%; e 8% com mais de 20 anos, concordam com a afirmativa. Apesar do relacionamento ser bom entre eles, observa-se a falta de comunicação, principalmente no tocante a desempenho do subordinado.

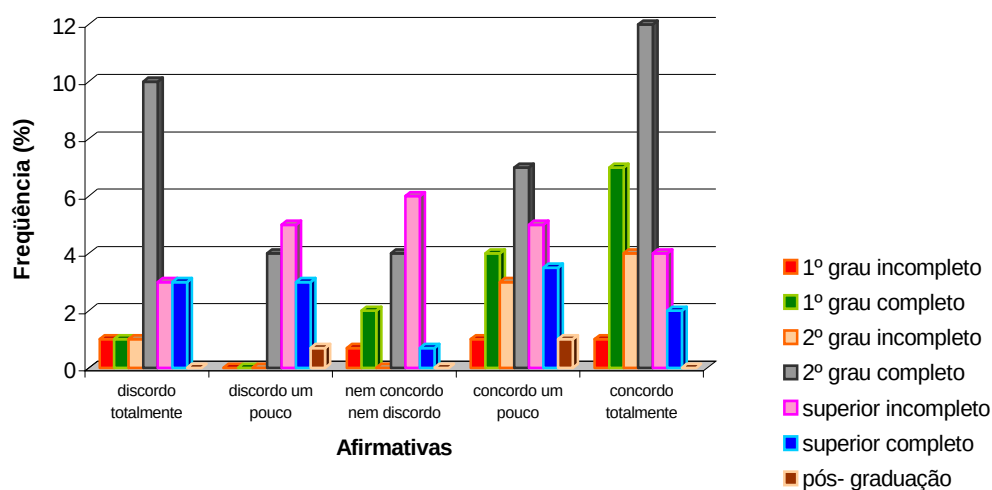


Figura 30 - Qual seu grau de escolaridade mais elevado *versus* o treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se a PCAC
Fonte - Dados da Pesquisa.

A finalidade do treinamento é adaptar o indivíduo para o exercício da função. Observa-se na figura 30 que 12% dos entrevistados têm 2º grau completo, 7% têm o 1º grau completo, 4% têm o 2º grau incompleto, 4% têm superior incompleto, 2% têm superior completo e menos de 1% tem pós-graduação; todos concordam totalmente com a afirmativa; em contrapartida, temos 10% dos que possuem o 2º grau completo discordando totalmente.

Tabela 5
O treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se a PCAC

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	30	20,3
Discordo um pouco	18	12,2
Nem concordo nem discordo	19	12,8
Concordo um pouco	35	23,6
Concordo totalmente	44	29,7
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Quando da afirmativa: o treinamento realmente prepara o indivíduo para adaptar-se às condições da PCAC, é possível observar que, em conformidade com as afirmativas acima, 29,7% concordam que o treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se à polícia, enquanto que 23,6% concordam um pouco, 12,8% nem concordam nem discordam, 12,2 % discordam um pouco e 20,3% discordam totalmente.

A adaptação do funcionário à cultura organizacional e à função que desempenha é essencial para o sucesso da organização e para a motivação do próprio indivíduo (ROBINS, 2002)

Tabela 6
O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PCAC melhora minhas condições de trabalho

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	21	14,2
Discordo um pouco	12	8,1
Nem concordo nem discordo	11	7,4
Concordo um pouco	45	30,4
Concordo totalmente	57	38,5
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Quanto à importância e utilidade dos treinamentos oferecidos pela polícia, 38,5% concordam totalmente que melhora as condições de trabalho, 30,5% concordam que melhora um pouco, 7,4% não concordam nem discordam, 8,1% discordam um pouco, enquanto que 14,2% responderam que discordam totalmente. Logo, para a maior parte dos entrevistados, a realização dos treinamentos auxilia na melhora das condições profissionais para a execução do trabalho, como dispõe a tabela 6, variável influenciadora no grau de comprometimento de acordo com a literatura.

Tabela 7
Os programas de treinamento da PCAC têm proporcionado o crescimento intelectual e o potencial de seus funcionários

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	23	15,5
Discordo um pouco	15	10,1
Nem concordo nem discordo	15	10,1
Concordo um pouco	36	24,3
Concordo totalmente	57	38,5
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos, como se observa na tabela 7, quando questionados sobre se os programas de treinamento do PCAC têm proporcionado crescimento intelectual e o potencial de seus funcionários, 15,5% discordam totalmente do fato, 10,1% discordam um pouco, 10,1% nem concordam nem discordam, 24,3% concordam um pouco e 38,5% concordam totalmente com a afirmativa acima. De acordo com a literatura, essa variável pode contribuir para o comprometimento.

Tabela 8
O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos
pela PCAC melhora a minha capacidade

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	20	13,5
Discordo um pouco	14	9,5
Nem concordo nem discordo	17	11,5
Concordo um pouco	21	14,2
Concordo totalmente	75	50,7
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Como se pode notar na tabela 8, dos entrevistados, 50,7% concordam totalmente com a afirmativa, enquanto que 14,2% concordam um pouco, 11,5% nem concordam nem discordam, 9,5% discordam um pouco e 13,5% discordam totalmente. Dessa forma, para a maior parte dos entrevistados, o treinamento contribui para o aperfeiçoamento profissional.

Além disso, entre os que não concordam é necessário considerar o fato de que muitos deles apenas realizam o trabalho por necessidade e não porque gostam de sua função, como apontado na tabela 14, podendo estes não se sentirem motivados para o aperfeiçoamento profissional, não se dedicando suficientemente ao treinamento.

Tabela 9
Na PCAC eu tenho oportunidades reais de participar de atividades de treinamento

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	49	33,1
Discordo um pouco	19	12,8
Nem concordo nem discordo	10	6,8
Concordo um pouco	16	10,8
Concordo totalmente	52	35,1
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Observa-se que 35,1% concordam totalmente com a afirmativa acima, 10,8% concordam um pouco, 6,8% nem concordam nem discordam, 12,8% discordam um pouco, enquanto que 33,1% discordam totalmente. Com esses dados da tabela 9, verifica-se que há um certo nível de dificuldade na promoção do acesso equitativo ao programa de treinamento, uma vez que 33,1% julgam que possuem oportunidades reais de participar de atividades de treinamento.

Tabela 10
Quem participa de cursos e treinamentos oferecidos pela PCAC
tem maiores possibilidades de crescer na instituição

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	33	22,3
Discordo um pouco	17	11,5
Nem concordo nem discordo	20	13,5
Concordo um pouco	24	16,2
Concordo totalmente	53	35,8
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Entre o total dos entrevistados, 22,3% discordam totalmente com a afirmativa acima, 11,5% discordam um pouco, 13,5% nem concordam nem discordam; enquanto que 16,2% concordam um pouco, 35,8% concordam totalmente, o que representa a maioria. Os que participam dos treinamentos oferecidos pela polícia têm maiores possibilidades de crescimento na instituição.

Tabela 11
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a PCAC agora

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	17	11,5
Discordo um pouco	7	4,7
Nem concordo nem discordo	8	5,4
Concordo um pouco	14	9,5
Concordo totalmente	99	66,9
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Da afirmativa sobre a possibilidade de deixar a PCAC no momento presente, a grande maioria dos entrevistados, o que equivale a 66,9%, afirma que isso seria muito difícil de se fazer agora, mesmo se quisessem. Dentre os demais entrevistados, 9,5% concordam em parte com a afirmação acima, 5,4% nem concordam nem discordam, enquanto que 4,7% discordam um pouco e 11,5% discordam totalmente, como se verifica na tabela 11.

Tabela 12
Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	58	39,2
Discordo um pouco	14	9,5
Nem concordo nem discordo	15	10,1
Concordo um pouco	24	16,2
Concordo totalmente	32	21,6
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

No que tange à possibilidade de participação em decisões relacionadas ao trabalho, pode-se observar que os entrevistados não se sentem muito participativos: 39,2% discordam totalmente da afirmativa acima, 9,5% discordam um pouco, 16,2% concordam um pouco e somente 21,6% concordam que participam com frequência. Um maior comprometimento organizacional exige uma maior participação dentro das decisões a serem tomadas com relação ao trabalho.

Tabela 13
As condições físicas do meu trabalho são adequadas

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	48	32,4
Discordo um pouco	16	10,8
Nem concordo nem discordo	10	6,8
Concordo um pouco	36	24,3
Concordo totalmente	34	23,0
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Em relação à tabela 13, pode-se dizer que a afirmação acima dividiu opiniões, até porque, na polícia, há várias ramificações, como trabalho burocrático e trabalho de rua; porém, a grande maioria, 32,4% discorda de que as condições físicas do seu trabalho são adequadas, 10,8% discordam um pouco, 23,0% concordam que as condições são adequadas e 24,3% concordam um pouco.

Tabela 14
Não me sinto uma pessoa de casa na PCAC

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	86	58,1
Discordo um pouco	13	8,8
Nem concordo nem discordo	17	11,5
Concordo um pouco	13	8,8
Concordo totalmente	15	10,1
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

A questão do comprometimento organizacional se mostra presente na tabela 14, uma vez que apenas 10,1% não compartilham do sentimento de sentir-se “em casa” na PCAC, 8,8% concordam um pouco que não se sentem “de casa”, 8,8% discordam um pouco, 58,1% discordam totalmente da afirmação, ficando 11,5% no meio termo. Sendo assim, esse fator atua positivamente no comprometimento organizacional dos funcionários da PCAC, visto que a maioria compartilha do sentimento de que se sente familiarizado com o ambiente de trabalho.

Tabela 15
Se eu não tivesse dado tanto de mim à PCAC, poderia
considerar a opção de trabalhar em outro lugar

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	27	18,2
Discordo um pouco	7	4,7
Nem concordo nem discordo	21	14,2
Concordo um pouco	10	6,8
Concordo totalmente	76	51,4
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

A tabela 15, em primeiro lugar, evidencia que as pessoas se sentem parte da polícia, complementando a noção de se sentirem familiarizados com a profissão e com o ambiente de trabalho, a ponto de considerarem que já deram muito de si, sendo que mais da metade (51,4%) pensa assim. Em segundo lugar, concordam que, se não tivessem dado tanto de si, considerariam a hipótese de trabalhar em outro local, sendo que 6,8% concordam um pouco com essa afirmação e 14,2% situam-se no meio termo, nem concordam, nem discordam.

Tabela 16
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a PCAC
seria a falta de alternativa de emprego imediato

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	20	13,5
Discordo um pouco	11	7,4
Nem concordo nem discordo	12	8,1
Concordo um pouco	14	9,5
Concordo totalmente	87	58,8
Total	148	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na tabela 16, pode-se observar claramente a falta de comprometimento organizacional de muitos dos funcionários da PCAC, pois 58,8% dos entrevistados não encontram muitas conseqüências negativas ao sair da polícia e, dentre as poucas conseqüências, uma delas, que é de concordância majoritária, consiste simplesmente na falta de alternativas de emprego. Além disso, 9,5% concordam um pouco e 7,4% discordam apenas um pouco, contra meros 13,5% que discordam totalmente.

Tabela 17
Considero meu salário adequado, se comparado ao de outros
funcionários da PCAC de nível escolar equivalente ao meu

Opinião	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	84	56,8
Discordo um pouco	6	4,1
Nem concordo nem discordo	16	10,8
Concordo um pouco	15	10,1
Concordo totalmente	23	15,5
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Complementando a tabela anterior, a tabela 17 reforça a situação de insatisfação dos funcionários em relação ao salário recebido. Para 56,8% dos funcionários entrevistados, o salário não é adequado, quando comparado ao de outros funcionários da PCAC de nível escolar equivalente. Além disso, 4,1% discordam em parte que o salário é adequado, 10,1% concordam em parte que o salário é adequado e somente 15, 5%, sustentam que concordam na totalidade com a afirmação.

Tabela 18
Meu salário comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente a minha, está acima da média paga por outras instituições

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	52	35,1
Discordo um pouco	6	4,1
Nem concordo nem discordo	29	19,6
Concordo um pouco	8	5,4
Concordo totalmente	49	33,1
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

Ainda em relação à questão salarial, ao serem perguntados sobre se o salário comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente está acima da média paga por outras instituições, as respostas obtidas foram variadas. Isto é, enquanto que 35,1% discordam totalmente da afirmação, ao mesmo tempo, 33,1% concordam totalmente com ela. Considerando-se esses percentuais, e conforme a literatura, tem-se que o índice de concordância para com a afirmação pode ser melhorado e assim se obtenha um maior comprometimento organizacional.

Tabela 19
Meu chefe me informa de maneira clara e precisa sobre
uma tarefa que deve ser executada de modo diferente

Opiniões	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	35	23,6
Discordo um pouco	10	6,8
Nem concordo nem discordo	13	8,8
Concordo um pouco	29	19,6
Concordo totalmente	60	40,5
Total	148	100,0

Fonte - Dados da Pesquisa.

A tabela 19 deixa poucas dúvidas em relação à competência dos chefes, e em relação à boa relação de comprometimento que eles têm com seus subordinados, pois 40,5% concordam totalmente com a afirmação de que os chefes esclarecem a execução de novas tarefas, juntamente com mais 19,6% que concordam em parte, formando mais da metade dos entrevistados, contra 23,6% que discordam totalmente e apenas 6,8% que discordam um pouco.

5.1 Implementação do PCCR

Como complemento à pesquisa acima apresentada, foi efetuada uma entrevista de sete questões com alguns profissionais diretamente envolvidos com a elaboração, implantação e participação da negociação do PCCR, com o objetivo de se obter uma visão acerca das melhorias ocorridas com a implantação desse plano. Uma pesquisa também foi realizada com 148 (cento e quarenta e oito) funcionários, com a aplicação de questionários, ou seja, 22,6% do efetivo das classes envolvidas. Os questionários foram aplicados em janeiro de 2004 e as entrevistas realizadas em março de 2004. O objetivo dessa etapa do trabalho é fornecer uma visão geral acerca das melhorias que foram obtidas com a implementação do PCCR em relação ao

comprometimento organizacional.

A primeira pergunta realizada foi a seguinte: “Quais as principais influências da implantação do PCCR?” Na resposta a essa questão, foi ressaltado pelos entrevistados um aumento na qualidade da prestação do serviço policial, aumento na sua auto-estima, um maior comprometimento com a qualidade do trabalho, devido a um maior empenho dos policiais, que ficaram mais motivados ao trabalho e à eficiência, igualdade em relação ao salário de todos os policiais, etc.

Além disso, destacou-se ainda o fato de que os policiais sentiram-se amparados legalmente, com um plano de carreiras específico para a polícia, com as características que lhe são peculiares. O PCCR prevê também percentuais de gratificação por horas/aula de cursos de aperfeiçoamento, conduzindo a uma melhoria na qualidade de vida, como consequência da melhoria salarial, que foi geral.

Na aplicação do questionário, os funcionários admitiram que o treinamento é oferecido no intento de reforçar a motivação e prepará-los para desempenhar melhor as atividades do cargo que ocupam (tabelas 5 e 6). No entanto, consideram que nem todos têm acesso equitativo a esses treinamentos (tabela 9).

Além disso, mesmo com as melhorias salariais apontadas pelos entrevistados que participaram da elaboração do PCCR, foi possível observar que, na análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário (figura 27, tabelas 17 e 18), o salário continua ainda sendo um dos grandes problemas responsáveis pela falta de comprometimento organizacional, pois a maior parte dos entrevistados assegurou que seu salário não é justo em relação ao trabalho realizado para a PCAC (figura 19). Além disso, afirmaram que não consideram o salário adequado, se comparado ao de outros funcionários da PCAC de nível escolar equivalente; e o salário não está acima da média paga por outras instituições

ao compará-lo ao de outras pessoas com formação escolar equivalente (tabela 18).

Em relação à segunda questão: “Como você avalia o comprometimento afetivo do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?”, de modo geral, os participantes da elaboração do PCCR sustentaram que os policiais passaram a trabalhar mais motivados. Em decorrência da auto-estima, observou-se realmente um aumento no afeto no sentido do comprometimento, ou seja, os policiais passaram a gostar mais da função que executam.

Porém, por meio da aplicação do questionário, como se observa na figura 28, não é exatamente isso que acontece, uma vez que a maior parte dos funcionários trabalha na instituição por necessidade; e, como já investiu nessa carreira (tabela 15), torna-se difícil mudar de profissão. Além disso, não o fazem porque está difícil de conseguir outro emprego na atualidade (tabela 16).

A terceira pergunta efetuada na entrevista foi: “Como você avalia o comprometimento normativo do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?”. Na opinião dos entrevistados, esse comprometimento constitui-se como uma adaptação de certa forma lenta, pois o PCCR veio acompanhado de regras novas a que eles não estavam adaptados, ainda assim, diminuiu o número de faltas, melhorando o cumprimento das normas de trabalho visto que, anteriormente, os policiais ausentavam-se do serviço para complementar o salário com outras atividades fora.

A quarta pergunta respondida foi a seguinte: “Como você avalia o comprometimento instrumental do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?” Nessa questão, os entrevistados responderam que a própria polícia está levando mais a sério a própria profissão, sabendo que existem regras e que a profissionalização é exigida em tudo, inclusive pela sociedade, que é seu cliente. Após a implantação do PCCR, houve também a melhoria no que tange

ao aparelhamento policial: armas, viaturas, cursos de treinamentos.

A quinta pergunta compreendeu o seguinte: “Quais as áreas que mais se comprometeram (envolveram) com a implantação do PCCR?” Nessa questão, os entrevistados que participaram da elaboração do PCCR, afirmaram que a polícia como um todo estava engajada em ter um PCCR. Dessa maneira, foi efetuada a escolha de uma comissão de representantes da classe policial, associações e sindicato para elaborarem o projeto e o mesmo, com algumas substituições eventuais, foi para a discussão com o Governo, até sua aprovação. Portanto, o PCCR resultou de um trabalho conjunto de toda a categoria da Polícia Civil.

Complementando a questão anterior, a sexta questão foi a seguinte: “Quais as áreas que menos se comprometeram (envolveram) com a implantação do PCCR?” Acerca desse item, no entendimento geral dos entrevistados, todas as classes estavam unidas, com a finalidade de alcançar a aprovação do PCCR.

A última questão efetuada foi: “Como você avalia a contribuição do PCCR para o comprometimento do policial com a organização?” A esta questão, os entrevistados afirmaram que o PCCR foi mais visto como um prêmio justo ao esforço da polícia; portanto, o comprometimento com o mesmo é notório na maioria dos policiais. Além disso, com a implantação do PCCR, o policial civil de modo geral, aumentou a sua auto-estima e, com isso, tornou-se mais comprometido com o serviço policial, uma vez que aumentou o seu poder de compra.

Entretanto, os entrevistados pelo questionário ainda não estão satisfeitos com o PCCR, visto que, para eles, falta um plano de carreira adequado, com promoções realizadas de forma justa para os funcionários mais competentes (figuras 7 e 8). Porém, deve-se também considerar a hipótese de que o PCCR talvez ainda não tenha tido tempo suficiente para atuar de forma substancial no

aumento da satisfação dos funcionários em relação às expectativas de ascensão de cargos e, por conseguinte, no aumento do comprometimento organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na atualidade, o setor de Recursos Humanos vem assumindo um espaço cada vez mais representativo dentro das organizações. O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com a qualidade dos recursos humanos e seu comprometimento organizacional. Como as organizações, de modo geral, encontram-se equiparadas em termos tecnológicos, o diferencial competitivo passa a ser assumido pelos recursos humanos da empresa.

Dessa forma, o trabalho exerce uma profunda influência na personalidade dos indivíduos, uma vez que muitas horas são passadas no ambiente de trabalho. Este requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal atuando constantemente sobre cada pessoa.

A própria estrutura organizacional, que parte da própria cultura interna, atua sobre os indivíduos, que necessitam adaptar-se a forma de trabalho da organização em que atuam. A cultura corporativa é formada pelo conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros da organização e que distingue uma organização das outras.

No entanto, não há um consenso em torno da definição do termo comprometimento. Há diferentes visões e abordagens dentro do pensamento administrativo, que tem como foco o relacionamento entre o indivíduo e a organização. Avalia-se o comprometimento organizacional a partir de diferentes perspectivas, formando o suporte para o desenvolvimento dos estudos acerca desse tema.

Embora existam diferentes perspectivas de abordagem acerca do

comprometimento organizacional, há um consenso entre os pesquisadores sobre a importância de se valorizar a relação entre o indivíduo e a organização, visto que há um vínculo direto entre ambos e o sucesso de um depende do sucesso de outro.

Voltando para a questão da prestação de serviços, verifica-se uma falta de compromisso com recursos humanos na área dos serviços públicos. Com isso, os setores públicos tornam-se ineficientes, pois além da falta de recursos para atender a demanda populacional, há ainda a insatisfação dos funcionários e sua falta de comprometimento com a organização. Esses fatores resultam em uma substancial redução na qualidade dos serviços prestados à população,

Isso é o que se verifica, por exemplo, em meio ao segmento policial do Estado do Acre. A inexistência de infra-estrutura adequada para o exercício do trabalho do policial, tanto em termos técnicos e materiais, como em relação à falta de treinamento e capacitação, conduz esses profissionais a uma falta de comprometimento com suas atividades.

Nesse sentido, a Polícia Civil do Acre tem procurado melhorar as condições de trabalho para seus profissionais da segurança, investindo em tecnologia, treinamento, tendo como principal expoente o desenvolvimento do PCCR, que pretende valorizar melhor o trabalho do policial, motivando-o para o exercício de sua função.

Entretanto, mesmo com a implementação do PCCR, uma avaliação geral com base na pesquisa efetuada com 148 funcionários da PCAC, permite inferir que o comprometimento organizacional desses funcionários está em níveis baixos, sendo que há uma série de fatores que influenciam nessa questão.

Entre os principais fatores que atuam na deficiência do comprometimento organizacional, apontados pelos entrevistados, estão o fato de que, na admissão, não se informa as condições reais de trabalho e o sistema de promoções não é justo. Grande parte dos funcionários sustentaram que os

funcionários competentes não são promovidos na PCAC (figuras 7 e 8). Além disso, os funcionários sentem falta de boas oportunidades de carreira (figura 13).

Assim, mesmo com as melhoras obtidas por intermédio da implementação do PCCR, muitos aspectos institucionais ainda necessitam ser aperfeiçoados no intento de obter um maior comprometimento.

Como resultados positivos do PCCR, pode-se citar o fato de que se tem percebido um maior envolvimento dos policiais com seu trabalho, o desenvolvimento de uma maior responsabilidade, a diminuição de faltas ao serviço, aumento da auto-estima, caracterizando um estado de maior comprometimento organizacional.

Em relação às recomendações, torna-se necessário delegar tarefas e propiciar aos funcionários uma maior participação na tomada de decisões, visto que a grande maioria concorda com a afirmação de que não participa desse processo (tabela 12). Um maior comprometimento organizacional exige uma maior participação por parte dos funcionários.

Outro fator importante a ser melhorado para que se obtenha um maior comprometimento é o plano de carreira. Mesmo com o PCCR, os funcionários necessitam de uma melhor estruturação no sistema de promoções e de ascensão de cargo, pois percebem o sistema vigente injusto, sendo que não abrange corretamente os funcionários competentes.

O salário é outro fator que necessita ser melhorado, visto que foi identificada uma substancial insatisfação em relação ao salário recebido pela função desempenhada. A remuneração foi considerada injusta e inadequada se comparada à de outros funcionários da PCAC com nível escolar equivalente ou quando comparada com a de outros indivíduos com formação escolar equivalente (figura 27, tabelas 17 e 18).

É importante também que seja melhor observada a falta de comunicação e diálogo entre as chefias e seus subordinados. Embora haja um bom relacionamento com os colegas de trabalho, regido pela cooperação, integração e envolvimento emocional (figuras 14, 15 e 16), grande parte dos entrevistados responderam na pesquisa que não costumam ser informados sobre seu desempenho no trabalho (figura 29). Além disso, muitos admitiram que não são informados de modo claro e preciso acerca de uma tarefa que deve ser executada de forma diferente (tabela 19).

Mesmo com os investimentos efetuados em tecnologia e treinamento, uma percentagem representativa dos entrevistados considerou as condições físicas do trabalho inadequadas, evidenciando que ainda é necessário efetuar melhorias nessa área. As condições físicas exercem grande influência no aumento da Qualidade de Vida no Trabalho, contribuindo para sua saúde e, assim, aumentando o comprometimento organizacional.

Em suma, seria de grande valia investir na melhoria da relação entre a organização e os funcionários, uma vez que o sucesso da instituição depende profundamente de uma atuação eficaz dos recursos humanos. Caso a instituição da Polícia Civil do Estado do Acre pretenda alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, garantindo segurança à população, ela necessita saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de Brasília.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: de o estado da arte a uma possível agenda pesquisa. In: **Cadernos de Psicologia**. São Paulo, n. 01, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. In: **ERA**. São Paulo: v. 33, n. 3, mai./jun, 1993.

BECKER, T. Foco and bases of commitment: are they distinctions earth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-44, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. 1991. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CESARE, Augusto de Campos Soares. **O comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas**. Um estudo de caso em shopping centers na cidade de Maringá. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHILD, J., SMITH, C. **The context and process of organizational transformation**. Cadbury Limited in its sector. Journal of Management Studies,

v. 24, n.6, p.565-596. 1987.

DAVIES, K. e NEUSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.

DIAS, J.M.G. **Preditores do comportamento organizacional**: um estudo de caso na EMATER-MG. 1993. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: 2001.

FONSECA, J. A., **Comprometimento organizacional em uma instituição em mudança**: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais.

GIANESI, Irineu G.N. e CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994a.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994b.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOBOS, J.A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1978.

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

MARCUS, G. FISHER, M. 1986. **Antropolgy as cultural critique**. Chicago: The University of Chicago Press.

MARCH J. M, SIMON H. A. (1958) - **Organizations** - John Wiley & Sons, New York.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Y.F. Cordeiro, L. L. **O comportamento humano na empresa, uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

MASLOW, Lundin W. **Personalidade**. Introdução à Psicologia do Ser. São Paulo: EPU. 1974.

MALLET, J, y P. PORTER 1992. **Preventing insect adaptations to insect resistant crops**: are seed mixtures or refugia the best strategy Proc. R. Soc.

London Ser. B. Biol. Sci. 250: 165-169.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MUCHINSKY, P.M. **Psicología aplicada ao trabajo**. Tradução de Olga Maiz e M^a Luiza Lupardo. São Paulo: Harbra, 1994.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria Geral da Administração**: noções básicas. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

ORSSATTO, R. **A influência dos Modos de Racionalidade na Estruturação das Indústrias Calçadistas de Novo Hamburgo**. In: FENSTERSEIFER, J. (Org.) O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 247-280.

PALADINI, E.P. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. 1994.

PEREIRA, L. Z ; OLIVEIRA, C. Martins, **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso na área de administração municipal. Maringá 2001.

RANGEL, H. R., **Comprometimento organizacional na administração pública municipal**: um estudo na Prefeitura de Vitória. Belo Horizonte, 2001. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Eliana, Geralda Veloso Lopes. **Comprometimento Organizacional e QVT em uma Empresa Mista do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) CEPEAD/UFGM/ UNIMONTES.

SCHEIN, Edgard. Psicologia. *Administrative Science Quarterly*, set. 1983.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacionais**. São Paulo: PPGA – URGs 1978.

STONER, John. A.F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro

LTC,1999.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-76. 1985.

TAMAYO, LIMA E SILVA. Enanpad, 2001.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. S. de; VILAR, Luciana S; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nadia P.. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v17n1/5403.pdf>> Acesso em: 21 jul.2004.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós – Graduação e Pesquisas em Administração

Rio Branco – AC, Janeiro de 2004

Agente, Delegado e Escrivão de Polícia,

Você faz parte de uma amostra selecionada aleatoriamente no cadastro de funcionários da Polícia Civil do Acre, para participar de uma pesquisa, que tem por finalidade, subsidiar a uma dissertação de mestrado.

Ressaltamos que esta pesquisa está sendo feita pelo Centro de Pós – Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG e não pela Polícia Civil do Acre (**PCAC**). Para que a pesquisa tenha validade, necessito que **todas as questões** sejam respondidas. Vale lembrar ainda que suas respostas serão **anônimas e confidenciais, não sendo necessário, pois, constar seu nome ou assinatura.**

O presente instrumento de pesquisa foi elaborado para obter informações sobre diversos aspectos do seu trabalho, procurando entender seu nível de atuação na Instituição. Os dados serão utilizados para a elaboração da Dissertação de Mestrado.

Responda **todas as questões** e caso tenha alguma dúvida, entre em contato com João Evangelista Moreira Filho, nos telefones: 221 7113 ou 9971 9173.

Agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

João Evangelista Moreira Filho, SEJUSP/AC
Mestrando em Administração

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA

DADOS PESSOAIS**1. Nível funcional**☐ Superior☐ Médio☐ Subalterno**2. Sexo**☐ Masculino☐ Feminino**3. Idade**☐ 20 – 29 anos☐ 30 –39 anos☐ 40 – 49 anos☐ Acima de 50 anos**4. Estado civil**☐ Solteiro (a)☐ Casado (a)☐ Desquitado (a)☐ Divorciado (a)☐ Viúvo (a)☐ Outro _____**5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**☐ 1º grau incompleto☐ 1º grau completo☐ 2º grau incompleto☐ 2º grau completo☐ Superior incompleto☐ Superior completo☐ Pós – Graduação

DADOS FUNCIONAIS**6. Há quanto tempo você trabalha na Polícia Civil do Acre?**☐ Até 5 anos☐ De 6 a 10 anos☐ De 11 a 15 anos☐ De 16 a 20 anos☐ Mais de 20 anos**7. Função que ocupa:**☐ Agente☐ Escrivão☐ Delegado**8. Exerce função de chefia?**☐ Sim☐ Não**9. Indique seu vencimento bruto (salário total).**☐ Até 5 salário – mínimos☐ De 6 a 15 salários – mínimos☐ De 16 a 25 salários – mínimos☐ Acima de 26 salários – mínimos**10. Você é inscrito na associação da categoria (ADEPOL, SINSPOL, UNEPAC ou OUTRO?)**☐ Sim☐ Não

Desejo 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 DE sua percepção a respeito delas.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente

Afirmativas

Respostas

11. Concurso público é a melhor forma para recrutar pessoas para trabalhar na Polícia Civil do Acre.	1	2	3	4	5
12. Na situação atual, trabalhar na PCAC é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
13. No processo de admissão a Instituição informa de maneira realista as condições de trabalho e de carreira na PCAC	1	2	3	4	5
14. Na Instituição existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5
15. Os funcionários competentes são promovidos na PCAC .	1	2	3	4	5
16. O método de recrutamento e seleção, através de concurso público, adotado pela PCAC é justo.	1	2	3	4	5
17. A PCAC me oferece boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5
18. Os programas de treinamento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa	1	2	3	4	5
19. O objetivo principal do treinamento é reforçar a motivação dos funcionários	1	2	3	4	5
20. O treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se à PCAC .	1	2	3	4	5
21. O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PCAC melhora minhas condições de trabalho.	1	2	3	4	5
22. Os programas de treinamento da PCAC têm proporcionado o crescimento intelectual e o potencial de seus funcionários.	1	2	3	4	5
23. O que tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PCAC melhora a minha capacidade.	1	2	3	4	5
24. Na PCAC eu tenho oportunidades reais de participar de atividades de treinamento.	1	2	3	4	5
25. Quem participa dos treinamentos e cursos oferecidos pela PCAC tem maiores possibilidades de crescer na Instituição.	1	2	3	4	5
26. O relacionamento pessoal entre as chefias é bom.	1	2	3	4	5
27. Meu superior costuma me informar sobre meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
28. Mesmo se quisesse, seria muito difícil para eu deixar a PCAC agora.	1	2	3	4	5
29. Não sinto um forte senso de integração com a PCAC .	1	2	3	4	5
30. No meu setor, as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.	1	2	3	4	5
31. Meu chefe me informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5
32. Não me sinto emocionalmente envolvido com a PCAC .	1	2	3	4	5
33. Na situação atual, trabalhar na PCAC é, na realidade, um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
34. Tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
35. As condições físicas do meu trabalho(móveis, material utilizado, salas, ruídos, temperatura etc.) são adequadas.	1	2	3	4	5
36. Não me sinto uma pessoa de casa na PCAC .	1	2	3	4	5

37. Há muito respeito em meu setor.	1	2	3	4	5
38. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à PCAC , eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
39. Uma das poucas consequências negativas de deixar a PCAC seria a falta de alternativas de emprego imediatas.	1	2	3	4	5
40. Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores.	1	2	3	4	5
41. Considero minha chefia justa.	1	2	3	4	5
42. Considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PCAC	1	2	3	4	5
43. Considero o meu salário adequado, se comparado ao de outros funcionários da PCAC de nível escolar equivalente ao meu.	1	2	3	4	5
44. O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras instituições.	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela colaboração.

APÊNDICE B – ENTREVISTA

1. Quais as principais influências da implantação do PCCR?
2. Como você avalia o comprometimento afetivo do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?
3. Como você avalia o comprometimento normativo do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?
4. Como você avalia o comprometimento instrumental do policial com o trabalho após a implantação do PCCR?
5. Quais as áreas que mais se comprometeram (envolveram) com a implantação do PCCR?
6. Quais as áreas que menos se comprometeram (envolveram) com a implantação do PCCR?
7. Como você avalia a contribuição do PCCR para o comprometimento do policial com a organização?