

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

**MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS:
um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de
uma grande empresa do setor metal-mecânico**

Derli de Souza Dias

Belo Horizonte

2001

Derli de Souza Dias

**MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS:
um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de
uma grande empresa do setor metal-mecânico**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do 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: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, Phd.

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2001

Dias, Derli de Souza

Comprometimento com a organização e a
carreira: um estudo comparativo entre três níveis
funcionais de uma empresa do setor metalúrgico –
Belo Horizonte: UFMG/FACE, 2001.
136 p.

Dissertação (mestrado) UFMG. FACE

1. Comprometimento. 2. Recursos humanos. 3.
Comportamento organizacional. 4. Administração
– Teses. I. Título

Ao Grande Mestre que nos oportuniza a viver cada momento como único e, portanto, como possibilidade de crescimento.

À memória de meu pai, pelo exemplo de ética, força e responsabilidade para com a família, o trabalho e o meio social em que viveu.

À minha mãe pela dedicação e o infindável carinho.

AGRADECIMENTOS

As palavras nunca conseguem traduzir a dimensão real de uma emoção. Finalizar este trabalho é muito mais que escrever algumas páginas; é tentar colocar no papel uma etapa importante de minha vida devido à riqueza do aprendizado apreendido.

Foram vários momentos de desânimo, angústia, sentimento de incompetência ou de impossibilidade de continuar. Mas existiram tantos outros de alegria, compreensão, crescimento e certeza de que esta foi a melhor opção. Portanto, este resultado é consequência de muita garra, vontade e da confiança em que “o caminho se faz ao caminhar”. E o tamanho e a qualidade da estrada construída dependerão sempre do quanto estarei preparada e disponível para assumir desafios e encarar as dificuldades.

São muitos os que, direta ou indiretamente, participaram desta caminhada e que merecem meus agradecimentos pelas contribuições dadas, sem as quais, com certeza esse trabalho teria sido muito mais difícil de ser concretizado.

Ao meu especial Professor Antônio Luiz Marques, orientador de trabalho, responsável direto pela minha decisão em iniciar este trajeto e presença fundamental na conclusão do mesmo. Pelo incentivo, disponibilidade e referência de competência profissional meus sinceros agradecimentos.

A todos os professores com os quais compartilhei conhecimentos imprescindíveis para a elaboração desse trabalho.

Aos funcionários do mestrado e da FACE por se fazerem de elo de ligação entre nós alunos e todo o aparato burocrático necessário ao bom funcionamento do curso.

Aos colegas de jornada, em especial Rita, Nélio, Laíse e Luciana Grandi pelos momentos de crescimento e alegria compartilhados.

Ao Salvador Prado Júnior pela confiança na minha capacidade profissional e pela disposição em se fazer de facilitador do processo de pesquisa dentro da Organização.

A todas as pessoas da Empresa pesquisada, que de alguma forma participaram da pesquisa, seja respondendo aos questionários, seja facilitando sua realização.

À minha família pelo porto seguro constante na minha caminhada. Na certeza de que cada passo dado, cada vitória alcançada são resultados da base sólida construída com ética, responsabilidade e carinho.

Ao Carlos que, pelo seu jeito tranqüilo e sereno, possibilitou-me caminhar com mais firmeza e segurança neste meu propósito.

INSTITUCIONAIS

Ao Colegiado do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, pela oportunidade concedida para a realização desta dissertação.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq pelo financiamento do curso, através da concessão da bolsa de estudo, o que me possibilitou maior dedicação e tranqüilidade.

A Empresa pesquisada pela abertura e disposição para a realização da pesquisa na instituição, oferecendo todo apoio necessário a sua concretização.

A consultoria em estatística e pesquisas - Conest, pela participação fundamental no trabalho de tabulação e análise dos dados levantados.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros	viii
Lista de Gráficos	ix
Listas de Tabelas	xi
Resumo	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1. Pressupostos Básicos	6
2.2. Relação Indivíduo-Organização: Perspectiva Histórica	7
2.3. Comprometimento Organizacional	11
2.3.1. Os Múltiplos Focos e Bases do Comprometimento	12
2.3.1.1. Enfoques do Comprometimento Organizacional	15
2.3.2. Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional	19
2.3.2.1. Antecedentes	20
2.3.2.2. Correlatos	22
2.3.2.3. Conseqüentes	23
2.3.3. Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen	25
2.4. Carreira: Conceitos e Perspectiva histórica	26
2.4.1. Comprometimento com a Carreira	30
3. METODOLOGIA	33
3.1. Questão Central	33
3.2. Objetivos da Pesquisa	33
3.3. Caracterização da Pesquisa	34
3.4. A Organização Pesquisada	35
3.5. População e Amostra	41
3.6. Modelo Teórico da Pesquisa	43
3.7. Instrumento e Estratégia de Coleta de Dados	45
3.8. Tratamento Estatístico dos Dados	48
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	51
4.1. Análise Descritiva da População Estudada: Variáveis Pessoais e Funcionais	52

4.2. Situação e Natureza do Trabalho na Empresa	66
4.3. Identificação das Dimensões do Comprometimento	81
4.4. Níveis de Comprometimento Encontrados nos Grupos Estudados	87
5. CONCLUSÕES	95
6. BIBLIOGRAFIA	102
7. ANEXOS	112
7.1. Organograma	113
7.2. Questionário utilizado na pesquisa	114
7.3. Crivo de respostas para o questionário	124
7.4. Tabelas 14, 15 e 16 referentes à distribuição, dos respondentes, nas questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho, por nível funcional	128

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Focos de comprometimento	13
FIGURA 2 -	Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento	24

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Os modelos de carreira	27
QUADRO 2 -	Descrição dos tipos de carreira	28
QUADRO 3 -	Evolução do conceito de carreira	29
QUADRO 4 -	Segmentos de negócios da Empresa pesquisada	36
QUADRO 5 -	Indicadores de comprometimento com a organização	43
QUADRO 6 -	Indicadores de comprometimento com a carreira	44
QUADRO 7 -	Modelo de comprometimento de Meyer e Allen	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Frequência da amostra quanto ao sexo, por cargo	52
GRÁFICO 2 -	Faixa etária da amostra, por nível funcional	53
GRÁFICO 3 -	Divisão da amostra quanto ao estado civil, estratificada por cargo	54
GRÁFICO 4 -	Distribuição dos respondentes quanto ao número de filhos, por cargo	55
GRÁFICO 5 -	Frequência da amostra segundo a escolaridade, por nível funcional	56
GRÁFICO 6 -	Divisão da amostra quanto às atividades que possui fora da empresa, por cargo	57
GRÁFICO 7 -	Distribuição dos respondentes que ocupam cargo de chefia quanto ao fato de ter sido por escolha pessoal, por nível funcional	58
GRÁFICO 8 -	Ligação do posto de trabalho à produção, por nível funcional	60
GRÁFICO 9 -	Tempo de trabalho na empresa, por cargo	61
GRÁFICO 10 -	Tempo que exerce a função atual, por nível funcional	61
GRÁFICO 11 -	Faixa salarial, por cargo	62
GRÁFICO 12 -	Atendimento da Empresa às expectativas profissionais, por cargo.	63
GRÁFICO 13 -	Situação atual considerando-se as expectativas que tinha antes de ocupar o atual cargo, por nível funcional	64
GRÁFICO 14 -	Grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, por cargo	70
GRÁFICO 15 -	Frequência de respostas para a questão “considerando sua posição na empresa, você acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões?”, por cargo	71
GRÁFICO 16 -	Real necessidade do seu cargo num contexto de trabalho como o seu, por nível funcional	72

GRÁFICO 17 -	Frequência de respostas na questão “se você tivesse a opção de escolher, mantendo o seu salário atual, qual ocupação você preferiria?”, por cargo	72
GRÁFICO 18 -	Distribuição dos respondentes quanto à questão “como você avalia seu conhecimento sobre a vida financeira da FABRIMEC?”, por nível funcional	73
GRÁFICO 19 -	Distribuição dos respondentes quanto à estabilidade no emprego na sua situação no momento, por cargo	74
GRÁFICO 20 -	Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional, por cargo	75
GRÁFICO 21 -	Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa, por nível funcional	76
GRÁFICO 22 -	Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em posição similar à sua na Empresa, por cargo	76
GRÁFICO 23 -	Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em relação ao mercado, por nível funcional	77
GRÁFICO 24 -	Distribuição dos respondentes quanto à questão “qual a importância do seu salário para sua sobrevivência?”, por cargo ...	78
GRÁFICO 25 -	Distribuição dos respondentes quanto à questão “você já esteve desempregado alguma vez?”, por cargo	78
GRÁFICO 26 -	Frequência de respostas para a questão “você já pensou em trabalhar por conta própria?”, por cargo	79
GRÁFICO 27 -	Grau de comprometimento dos escores que avaliam os enfoques (afetivo, normativo e instrumental) e os focos (organização e carreira) estudados	88
GRÁFICO 28 -	Grau de comprometimento dos escores que avaliam os enfoques (afetivo, normativo e instrumental) e os focos (organização e carreira), por cargo	88
GRÁFICO 29 -	Distribuição dos respondentes por cargo dentro dos níveis de comprometimento (<i>Cluster</i>)	89
GRÁFICO 30 -	Distribuição dos respondentes quanto a como se sente ao trabalhar na FABRIMEC, por cargo	90
GRÁFICO 31 -	Distribuição dos respondentes quanto ao nível salarial, por nível de comprometimento	92

GRÁFICO 32 -	Atendimento da Empresa às expectativas profissionais, por nível de comprometimento	93
GRÁFICO 33 -	Situação atual considerando as expectativas que tinha antes de ocupar o atual cargo, por nível de comprometimento	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	População pesquisada por nível funcional	42
TABELA 2 -	Escala de respostas do questionário	46
TABELA 3 -	Motivos que os levam a escolher ocupar cargo de chefia	59
TABELA 4 -	Entidades em que é associado, por cargo	63
TABELA 5 -	Perfil dos respondentes considerando as respostas de maior concentração nas questões referentes aos dados pessoais e funcionais, por cargo	65
TABELA 6 -	Respostas dadas à pergunta: “quais aspectos que contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?”	67
TABELA 7 -	Respostas dadas à pergunta: “que fatores são importantes, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?”	69
TABELA 8 -	Maiores frequências de respostas dadas às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa	80
TABELA 9 -	Análise de correlação entre os escores nas cinco dimensões estudadas, por nível funcional	83

TABELA 10 -	Análise descritiva e comparativa entre os três níveis funcionais, a partir dos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	84
TABELA 11 -	Análise descritiva e comparativa entre os cinco aspectos de comprometimento avaliados dentro de cada nível funcional estudado	85
TABELA 12 -	Critério para classificação dos graus de comprometimento	87
TABELA 13 -	Distribuição dos respondentes quanto às características que consideram ser fundamentais na escolha de uma empresa, por cargo	91

RESUMO

Neste estudo foram analisados os múltiplos comprometimentos estabelecidos pelo indivíduo com o trabalho, tendo como fim os focos na organização e na carreira, e como meio os enfoques afetivo, normativo e instrumental.

Com o objetivo de se fazer uma comparação do nível de comprometimento existente entre diferentes grupos funcionais, participaram da pesquisa profissionais que ocupavam cargos de supervisor, analista e gerente, totalizando 179 respondentes. A pesquisa foi realizada em uma única indústria de grande porte do setor metal-mecânico que atua na produção de bens sob encomenda, chamada durante o estudo de FABRIMEC.

A coleta de informações ocorreu através de dois métodos: o estudo documental sobre a empresa pesquisada e a aplicação de questionários.

Para estudar o comprometimento com a organização e com a carreira, foram empregados os modelos de MOWDAY, STEERS e PORTER (1979) - *Organizational Commitment Questionnaire* - e de BLAU (1985), respectivamente. Ambos os modelos foram trabalhados e adaptados por BASTOS (1994a). E para identificar os enfoques afetivo, normativo e instrumental, foi utilizado o modelo de MEYER e ALLEN (1997) adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VIEGAS (1999).

A análise de variância (*One-Way ANOVA*) foi empregada para se fazerem comparações entre os três níveis funcionais (supervisor, analista e gerente), em relação a cada um dos cinco escores de comprometimento avaliados nesse estudo, recorrendo-se ao teste de comparações múltiplas de médias (*LSD - Least Significance Difference*), quando observada a existência de alguma diferença significativa entre os cargos. Já na avaliação de diferenças entre os comprometimentos estudados em um mesmo grupo funcional, utilizou-se o teste não paramétrico de *Friedman*. Além disso, aplicou-se também a análise de

correlação de *Pearson*, como uma forma de avaliar a relação entre os cinco comprometimentos estudados.

Como resultado, foi constatado que, nos três grupos, há predomínio do comprometimento afetivo, sendo que os supervisores estão mais focados na organização, enquanto que os gerentes e analistas estão comprometidos tanto com a organização quanto com a carreira.

1. INTRODUÇÃO

Sobreviver aos desafios impostos pelo desenvolvimento do mundo contemporâneo significa, para as empresas, ser capaz de conhecer e compreender as mudanças e encontrar melhores meios de gerenciar as informações, tecnologias, processos e, principalmente, as pessoas. Tudo isso porque as inovações tecnológicas trazem consigo importantes impactos na organização do trabalho e, por consequência, nas relações de trabalho que são estabelecidas dentro das instituições.

As empresas estão sendo levadas a investirem em modelos de gestão que permitam formas diferentes de interação entre indivíduos, categorias ocupacionais e a própria instituição. Fica-se em evidência o significado do elemento humano, para a consecução dos objetivos empresariais, passando esse a assumir um papel diferenciado nos novos processos produtivos e nas estruturas organizacionais, que surgem com o avanço tecnológico. O trabalhador deixa de ser um mero instrumento retórico do discurso gerencial, dominante durante todo o século e cujas raízes estão no movimento das relações humanas ainda nos anos vinte, passando a ser convocado a participar dos processos decisórios ligados às suas atividades e da distribuição dos ganhos alcançados pela empresa.

Todas estas mudanças conjunturais influenciam diretamente na força de trabalho e nas estruturas institucionais, pois geram ambientes altamente instáveis e exigem dos atores organizacionais ajustes contínuos e maior capacidade de antecipar-se. Conforme salienta MACHADO (1992), a organização e a tecnologia ficam mais dependentes do trabalhador quando se considera a nova base de produção configurada pela automação e robotização, tornando-se indispensável que os indivíduos que ali atuam estejam mais motivados, atentos, capacitados e participativos.

Alteram-se também as relações de trabalho, havendo uma tendência das organizações em adotar práticas mais participativas e democráticas de gestão gerando “*um tipo de envolvimento mais ‘negociado’ entre o indivíduo e a organização, em detrimento do tipo de envolvimento imposto e controlado por parte do capital*” (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998:1).

Entretanto, se por um lado, o sucesso das organizações está condicionado ao maior envolvimento e participação dos empregados, percebe-se transformação também nos valores individuais. A realização plena do indivíduo enquanto pessoa extrapola seu envolvimento com a organização e o trabalho. Assim sendo, a família, o lazer, outros grupos dos quais participa e demais interesses pessoais tendem a enfraquecer os seus vínculos com a organização em que trabalha (BASTOS, 1994b). Segundo BASTOS, CORREA e LIRA (1998), essa tendência leva o trabalhador a fortalecer o comprometimento com sua carreira sem, necessariamente, ligar-se a um único emprego, o que reforça a importância de se investigar como os trabalhadores estão articulando seus vínculos - afetivos, cognitivos e comportamentais – tanto com a organização na qual trabalha quanto com a sua carreira.

As transformações em curso fornecem a base para a compreensão da relevância que assume a pesquisa sobre comprometimento do trabalhador com o trabalho. Esse tema tem sido estudado mais profundamente nos últimos 40 anos, sendo que a grande maioria das pesquisas buscou formular modelos que pudessem quantificar o nível de comprometimento. O próprio conceito de comprometimento está inserido em diversos estudos que tentam identificar e entender aspectos pessoais que determinam os comportamentos no ambiente de trabalho, ou seja, compreender quais são os possíveis fatores que determinam as ações e atitudes dos indivíduos no seu contexto de trabalho.

A definição proposta por PORTER e SMITH (1970) - apud MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979 - traz uma compreensão sobre o tema. Segundo os autores são três aspectos que definem comprometimento: (1) uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (3) um forte desejo de se manter como membro da organização. Utilizando-se desse conceito e a partir de uma síntese de toda pesquisa que

lhes antecedeu, MOWDAY, STEERS E PORTER (1979) desenvolveram e validaram um importante instrumento de mensuração do comprometimento, o *measurement of organizational commitment* (O.C.Q.). A partir desse clássico trabalho, elevou-se o interesse de diversos outros autores em pesquisar sobre o tema. No Brasil, após importantes publicações de BORGES-ANDRADE (1989, 1993) e BASTOS (1994a, 1994b, 1996), as pesquisas sobre o comprometimento organizacional têm ocorrido com bastante frequência.

Em linhas gerais, o comprometimento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, uma vez que a pessoa quando desejosa de pertencer a um grupo, normalmente se propõe a dar algo de si. Muitos são os estudos que têm buscado conhecer o que gera o comprometimento organizacional, quais são as conseqüências e seus “níveis ótimos” (STEIL e SANCHES: 1998). Todavia, ainda há carência de estudos que analisem como e com que estão comprometidos os diferentes níveis funcionais, analisando e articulando os múltiplos comprometimentos com as transformações pelas quais passam as organizações. Estudar, simultaneamente, como os indivíduos estruturam seus compromissos frente a diferentes focos do contexto de trabalho, é uma forma de melhor compreender o vínculo estabelecido entre os empregados e a organização.

E estudar o tema desta pesquisa, considerando a atual realidade e ambiência da FABRIMEC (nome fictício da empresa pesquisada), torna-se um rico diferencial. Muitos foram os fatores considerados: (a) a empresa possui uma estrutura e um processo produtivo peculiar por trabalhar sob encomenda e/ou por projetos, caracterizando-se uma realidade de inconstância permanente; (b) pertence a um grupo de empresas de extrema importância econômica no segmento de siderurgia, utilizando-se o aço para fabricar equipamentos e estruturas para a construção civil e mecânica em projetos em níveis nacional e internacional; (c) já ter sido empresa estatal e, após dez anos de privatização, continua sendo considerada uma das maiores empresas do setor de bens de capital do País; (d) o momento atual de reestruturação completa da empresa, a partir de estudo coordenado por Consultoria Externa, em conjunto com algumas pessoas que ocupam cargos estratégicos na empresa.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico e a comparação dos níveis do comprometimento de empregados da FABRIMEC, que ocupam três níveis funcionais: supervisor, analista e gerente. A análise foi realizada verificando-se os enfoques afetivo, normativo e instrumental, além dos focos na organização e na carreira.

Foram três os modelos teóricos adotados: (1) MEYER E ALLEN (1997), adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VIEGA (1999), para verificar os enfoques afetivo, instrumental e normativo; (2) MOWDAY, STEERS E PORTER (1979) - OCQ “*organizational commitment questionnaire*, que aborda o comprometimento organizacional; (3) BLAU (1985) que foca o comprometimento com a carreira. Esses dois últimos modelos foram utilizados e adaptados por BASTOS (1994).

Para apresentação do estudo foram estruturados seis capítulos, a saber: introdução, fundamentação teórica, delimitação da pesquisa, metodologia utilizada, análise e interpretação dos dados e, finalmente, a conclusão.

No CAPÍTULO 2, descrevem-se os fundamentos teóricos e conceituais que embasam esta pesquisa. Primeiramente, apresentam-se dois pressupostos básicos que são fundamentais para o entendimento do estudo: a natureza das organizações de trabalho e a natureza das explicações acerca do comportamento humano nas organizações. Em um segundo momento, a partir de uma revisão das principais teorias administrativas numa perspectiva evolutiva, discute-se a relação indivíduo-organização. Posteriormente são analisados os múltiplos focos e bases do comprometimento organizacional, além dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen. O capítulo é finalizado, mencionando os conceitos de carreira profissional numa seqüência histórica, bem como alguns estudos que focalizaram o comprometimento com a carreira.

No CAPÍTULO 3, delimita-se o problema investigado, apresentando os objetivos que deverão ser alcançados. Trata-se dos aspectos metodológicos adotados, explicitando as características da pesquisa, a organização pesquisada, a população e amostra. Traz, ainda, os modelos teóricos que fundamentam o estudo, além de descrever os processos ocorridos no desenvolvimento do estudo – os procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados.

Já o CAPÍTULO 4 apresenta e discute os dados coletados juntos aos respondentes, analisando-os com base nos modelos de comprometimento utilizados. A partir das características pessoais e funcionais, foram delimitados os perfis dos três grupos funcionais estudados. E, para mostrar o que foi detectado em relação ao comprometimento dos participantes, estão descritos os resultados e a análise dos aspectos estudados, sempre fazendo um paralelo entre os níveis funcionais focalizados: supervisor, analista e gerente. Também são apresentados os níveis de comprometimento, identificados na amostra estudada.

Finalmente, no CAPÍTULO 5, têm-se as conclusões do estudo, ressaltando-se os principais resultados e limitações da pesquisa, bem como as recomendações nos planos científico e organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para apresentação de um arcabouço teórico que ofereça uma melhor compreensão do tema estudado e que fundamente os objetivos desta pesquisa, este capítulo está dividido em quatro partes.

Na primeira seção, estão descritos dois pressupostos que alertam para importantes aspectos que devem ser considerados, quando da realização de pesquisas sobre o comportamento organizacional: a natureza das organizações de trabalho e a natureza das explicações acerca do comportamento humano nas organizações.

No segundo tópico, considerando que as teorias administrativas refletem as mudanças ocorridas no ambiente organizacional, dentro de uma perspectiva evolutiva, são discutidos os posicionamentos de alguns autores clássicos sobre a relação indivíduo-organização.

Para falar sobre comprometimento no trabalho, na terceira seção são analisados os múltiplos focos e bases do comprometimento, além dos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento e o modelo de três dimensões de Meyer e Allen, que será adotado neste estudo.

Por fim, na última parte, são colocados conceitos de carreira profissional, dentro de uma seqüência histórica, e descritos alguns estudos que focalizam o comprometimento com a carreira, que é um dos aspectos pesquisado deste trabalho.

2.1. Pressupostos Básicos

Apesar da unidade de análise deste estudo ser os indivíduos, e não a organização, para compreensão da investigação proposta, dois pressupostos básicos descritos por BASTOS (1994a) merecem ser aqui reforçados: a natureza das relações nas organizações de trabalho e a natureza das explicações acerca do comportamento humano nas organizações.

Explicando a questão da natureza das relações nas organizações de trabalho, segundo o autor, é necessário considerar que as “*organizações não são sistemas normativamente integrados, ou entidade holísticas onde predomina uma ‘comunhão de interesses’*” (BASTOS, 1994a:92). Conflitos políticos e outras tensões estão ali caracterizados devido à existência de diferentes grupos de interesses, onde forças internas se articulam competindo entre si pela atenção e envolvimento dos indivíduos. Ou seja, a própria análise do foco do comprometimento na organização ou na carreira pode ser possível fonte competitiva do compromisso dos empregados.

Quanto às explicações sobre o comportamento humano nas organizações, o autor parte da afirmação de NAYLOR et al. (1980):

“O homem é um gerador sistemático e não aleatório de comportamentos, que são melhor explicados em termos de consciência e atos do pensante. A ação consciente básica de um indivíduo é a ação de escolha ou o processo de escolher entre alternativas”. (BASTOS, 1994a:93)

Portanto, o indivíduo atua dentro de um determinado contexto, a partir de um processo de escolha, sendo que seus julgamentos dependem de sua habilidade em processar informações.

BASTOS (1994a), ainda citando os autores acima, também reforça que os indivíduos escolhem seus comportamentos de modo a maximizarem sentimentos positivos. Assim, a relação indivíduo-ambiente de trabalho é uma via de mão dupla, onde os dois lados estão em interação constante, emitindo e recebendo estímulos simultaneamente.

2.2. Relação Indivíduo-Organização: Perspectiva Histórica

Aumentar a produtividade sempre foi uma preocupação organizacional. Percebe-se, porém, à luz das teorias administrativas, que houve mudanças significativas no relacionamento estabelecido entre o indivíduo e a organização.

Dentro do contexto de produção capitalista, as teorias administrativas procuraram esclarecer os diferentes aspectos que envolvem a relação trabalhador e organização, tendo como objetivos aumentar o envolvimento do indivíduo com a instituição, minimizar os conflitos inerentes a essa relação e maximizar desempenho individual e grupal.

Numa perspectiva histórica, a organização dos métodos de produção surge juntamente com a revolução industrial, o que alterou significativamente todo processo de trabalho. BRAVERMAN (1987), descrevendo sobre essas mudanças, argumenta que tal evolução fez com que os indivíduos fossem obrigados, por meio de acordos contratualmente formalizados, a dispor de sua autonomia e força de trabalho, não mais detendo os meios de produção. Segundo o autor, é a compra e venda da força de trabalho que diferencia a nova forma de produção capitalista. Para se garantir o melhor aproveitamento da força de trabalho, métodos coercitivos começam a ser aplicados, de tal forma a obrigar os empregados a se habituarem às suas tarefas e se manterem trabalhando.

Já no início do século XX, TAYLOR (1963) considerou que o objetivo da administração deve ser o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado. Limitando-se a estudar os aspectos formais da organização, o autor defendeu que, mesmo com a padronização da produtividade e dos procedimentos dos trabalhos de rotina, era de responsabilidade do supervisor controlar e corrigir o que não estivesse de acordo com o estabelecido.

Na mesma época, FAYOL (1965), observando as relações sociais existentes na organização, preocupou-se com a estrutura e o funcionamento organizacional, direcionando sua atenção para o aspecto de distribuição de autoridade e o papel gerencial. Demonstrou-se interessado na integração do indivíduo na organização, entretanto, sua intenção era a submissão do indivíduo às normas e exigências da organização.

É possível afirmar que ambos autores enfatizaram a estrutura organizacional centrando-se na divisão racional do trabalho, padronização da produção, na hierarquia e autoridade, e na motivação econômica do trabalhador. Ou seja, limitaram-se a compreender como a organização podia obter o controle do indivíduo, considerando que o acordo entre as partes baseava-se na premissa do esforço do empregado em troca de incentivos econômicos e financeiros da empresa.

Nos anos vinte, estudos realizados principalmente por sociólogos e psicólogos sociais começaram a apontar a necessidade de considerar as relações sociais existentes no ambiente organizacional como sendo um aspecto tão importante quanto às recompensas econômicas.

A conhecida “Experiência de Hawthorne”, coordenada por Elton Mayo, objetivava avaliar o efeito das condições de trabalho na produtividade. MAYO (1959) verificou a importância do relacionamento social entre os integrantes de grupo de trabalho. Ficou evidenciado que as chefias não poderiam tratar as pessoas como extensões da estrutura e do maquinário da organização.

Na década de 1940, vários teóricos (Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert e Frederick Herzberg) consideraram necessário compreender o funcionamento da organização através da complexidade do comportamento humano, sendo esse orientado para o crescimento e a realização pessoal, além da necessidade de aceitação, reconhecimento e *status*.

Outros teóricos, porém, defenderam a idéia de que é através da aplicação de recompensas e incentivos materiais e psicossociais que acontecia a inclusão dos indivíduos na organização, sendo Amitai Etzioni e Chris Argyris dois autores que defenderam essa concepção.

Segundo ETZIONI (1975), o objetivo das organizações é alcançar as metas desejadas, sendo a orientação positiva dos participantes diante do poder organizacional um aspecto de extrema importância. O autor propõe um modelo no qual é possível adaptar o homem às diretrizes institucionais, considerando que o poder da autoridade das organizações sobre os indivíduos passa pela questão da participação.

Um tipo de participação é a moral, que é baseada na aceitação das normas, valores e metas da organização e na identificação com a autoridade, o que representa uma orientação positiva. Vinculada a esse tipo de participação está o poder normativo, que se orienta na manipulação e distribuição de recompensas simbólicas.

A participação calculista está baseada no sistema de trocas, desenvolvido entre a organização e seus membros. É uma relação menos intensa com a organização, uma vez que os indivíduos só se envolvem, quando consideram que há uma relação benéfica ou igualitária entre suas contribuições para com a empresa e as recompensas recebidas. Está associado ao poder remunerativo, em que o controle ocorre através dos recursos materiais e recompensas.

E por último, a participação alienativa é uma reação a um estilo de gestão opressor, gerando um comportamento individual constrangido. Está ligada ao poder coercitivo, em que se utiliza a ameaça ou aplicação de sanções ou controle através de vários meios, tais como: força física, satisfação de necessidades como alimentação, sexo, conforto e outras.

Já ARGYRIS (1975) reconhece que indivíduo e organização são unidades distintas, sendo necessário, para compreender o indivíduo, compreender também a organização à qual pertence. Por não acreditar na possibilidade da integração indivíduo-organização, sua posição é que precisam ser determinados os limites entre ambos, bem como, os pontos de superposições e inter-relações.

A importância da participação do trabalhador no processo decisório e na democratização do ambiente organizacional, também faz parte dos estudos de importantes autores, tais como: Chester I. Barnard, March e Simon e Douglas McGregor.

BARNARD (1971) definiu a organização como um sistema cooperativo baseado na racionalidade. Segundo o autor, a cooperação resulta das decisões de cada trabalhador, sendo que essas acontecem em função das satisfações e vantagens pessoais. Destacava, porém, que a coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige um sistema de comunicação eficaz.

Na concepção de MARCH e SIMON (1975), é através do controle da organização sobre o indivíduo e da percepção das relações de poder que se define a relação entre indivíduo-organização. Ou seja, a percepção das relações de poder é consequência do grau de participação nas decisões.

Para MCGREGOR (1980) a integração entre indivíduo-organização pode ser atingida através do controle das condições de trabalho, para que este se torne uma fonte de satisfação.

Verifica-se que, para esses últimos autores citados, a organização é um local onde há possibilidade do indivíduo satisfazer suas necessidades, uma vez que os interesses individuais e os objetivos da organização não são, necessariamente, contraditórios.

E finalmente, conforme descreve ZEHURI (1997), diferentes estudiosos, como Woodward, Chandler, Burns e Stalker e Laurence, Lorsch concluíram que o modo de estruturar as

organizações varia de acordo com o ambiente, o tipo de tecnologia empregada, as estratégias adotadas e o grau de conhecimento acerca do seu ambiente operacional. Assim, não existem critérios ou princípios para se organizarem as empresas. Esta linha do pensamento administrativo considera os indivíduos como seres complexos, que possuem interesses diferenciados na organização, podendo ser conflitivos entre si. Portanto, a organização deve recorrer eficazmente aos incentivos e recompensas materiais e sociais disponíveis, levando em conta não só as exigências ambientais como também os interesses e necessidades das pessoas e da empresa como um todo.

Quando se consideram as diferentes idéias e pressupostos das teorias administrativas, é possível constatar um movimento evolucionário na identificação de fatores que levam a uma melhor compreensão do comportamento humano nas organizações. A forma como as empresas são administradas possibilitará, ou não, encontrar equilíbrio entre os interesses e objetivos organizacionais e individuais, sendo fundamental considerar a maneira como as pessoas são vistas e tratadas.

Percebe-se que ainda não se estabeleceu uma forma de integração inteiramente satisfatória para ambas partes, o que diretamente traz implicações para a forma com que os vínculos são estabelecidos e, conseqüentemente, como o comprometimento é estabelecido e mantido nas organizações.

2.3. Comprometimento Organizacional

Devido a confusões geradas pela inadequação do conceito de comprometimento no contexto organizacional, BASTOS (1994a, b) esquematizou as diferentes definições utilizadas para o termo, considerando que esse apresenta características peculiares tanto para a academia quanto para as organizações. Assim, de modo que possibilitasse interpretações diversas, definiu que o comprometimento constitui-se de uma atitude ou orientação para a organização, havendo uma união da identidade da pessoa à empresa. Pode também ser um fenômeno estrutural, resultante de transações entre os atores organizacionais; ou um estado no qual o indivíduo se liga à organização através de ações e crenças; ou, ainda, a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, 1999).

Embora não haja uma definição única para o comprometimento organizacional, os diferentes conceitos utilizados trazem como ponto em comum que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. No geral, as propostas de estudo sobre o tema têm como premissa que existe um vínculo inevitável entre trabalhador e organização. Entretanto, demonstram divergências quanto à forma como esse vínculo surge, desenvolve e se mantém. Isso pode ser justificado devido à ampla diversificação adotada em relação aos ‘focos’ e às ‘bases’ do comprometimento, o que conduz a formulações teóricas distintas.

Clareando um pouco mais sobre essas duas vertentes existentes nos estudos sobre comprometimento, pode-se fazer a seguinte síntese: os focos são os possíveis alvos de reações ou atitudes do trabalhador; e as bases são os tipos de vínculos estabelecidos.

2.3.1. Os Múltiplos Focos e Bases do Comprometimento

A pesquisa sobre múltiplos comprometimentos organizacionais encontra-se dividida em duas grandes direções. A primeira descreve como o trabalhador articula seus compromissos frente a diferentes focos ou facetas da própria organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo, e o interesse consiste em identificar as facetas da vida organizacional (grupo, trabalho, lideranças, clientes, etc.), que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador e como esses são articulados em sistemas de atitudes. A segunda direção consiste em tomar o conceito de organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que embasam o vínculo do trabalhador, ou seja, os indivíduos podem se diferenciar quanto à natureza ou base do comprometimento (ROCHA e BASTOS, 1998).

Conforme descreve REICHERS (1985), as organizações são integradas por diversos elementos (proprietários, gerentes, consumidores, clientes, etc.). Esses podem ter seus próprios objetivos e valores que não sejam, necessariamente, compatíveis com aqueles gerais da organização. Desta forma, o comprometimento organizacional deve ser visto como um conjunto de vários comprometimentos que podem até ser conflitantes entre si.

MEYER e ALLEN (1984), ainda na década de 80, já chamavam a atenção para o tipo de processo psicológico que embasava a relação indivíduo x organização. Propuseram uma

nova vertente de pesquisa, a partir da construção de um modelo, em que o comprometimento é visto como possuindo três bases: afetiva, “continuação” e normativa.

No mesmo período, também O'REILLY e CALDWELL (1986) apresentavam preocupação com as bases do comprometimento, tendo proposto três bases – internalização, identificação ou afiliação e complacência (submissão) ou troca. Porém, existiram dificuldades de validação empírica, sobretudo sobre a diferença entre identificação e internalização.

MORROW (1993) propõe cinco formas de comprometimento: envolvimento com o trabalho, comprometimento com a carreira, ética do trabalho, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional de continuação ou calculativo. Quatro grandes focos são abrangidos por essas cinco medidas: os valores (ética), o trabalho, a carreira e a organização, sendo que essa autora justifica a exclusão do foco no sindicato, devido ao seu declínio ao longo dos últimos anos (FIG. 1).

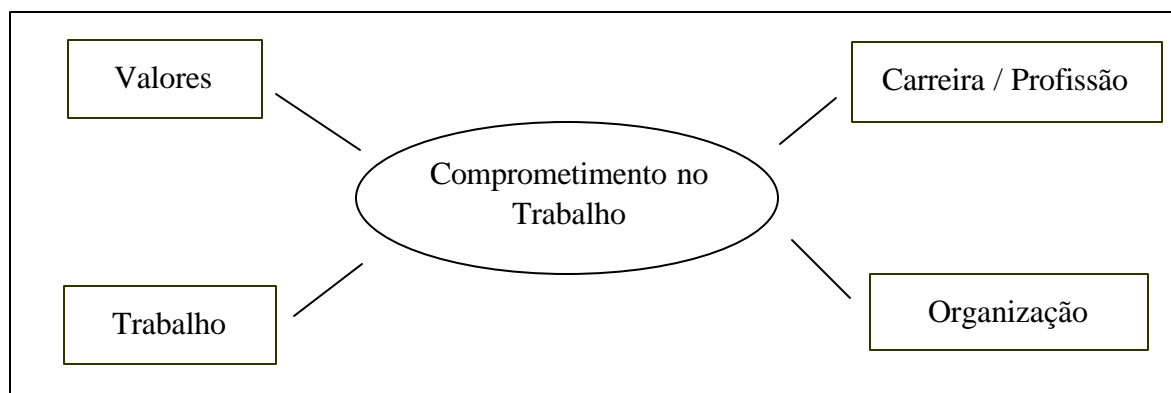


FIGURA 1 - Focos de comprometimento
FONTE - MORROW, 1993

Segundo a autora esses focos podem ser vistos como dimensões do comprometimento no trabalho, podendo gerar índices e perfis de comprometimento.

Posteriormente, BLAU, PAUL e ST. JOHN (1993) propuseram um instrumento para se criar um índice de comprometimento, trabalhando com os focos delimitados por Morrow.

Já FINK (1992) elege três focos como centrais para a identificação de perfis de comprometimento: a organização, o grupo, o trabalho. O autor construiu instrumentos próprios que lhe permitiram identificar oito perfis de comprometimento, que são caracterizados em termos dos seus níveis de comprometimento, frente aos três focos, quanto ao desempenho esperado e a contextos organizacionais aos quais se ajustam.

Destaca-se também GREGERSEN (1993) que apresentou quatro facetas do comprometimento: topo gerencial, supervisores, colegas de trabalho e clientes. Verifica-se que esse estudo se aproxima da descrição feita anteriormente por REICHERS (1985).

Há, ainda, os estudos de COHEN (1995) que trabalhou com múltiplos focos de comprometimento no trabalho, incluindo também a relação de domínio fora desse ambiente. O autor concluiu que, para uma verdadeira compreensão do indivíduo no trabalho, não se deveria limitar àquele ambiente, sendo importante agregar fatores extra trabalho.

O estudo desses diferentes autores, verificando como os trabalhadores estruturam seus comprometerimentos frente aos diversos focos do trabalho, permite a identificação de perfis ou padrões de comprometimento. Todavia, respaldando-se no movimento que reforça a perspectiva multidimensional no estudo do comprometimento, diversos trabalhos começaram a articular simultaneamente as duas vertentes: os múltiplos focos e as múltiplas bases.

Assim, BECKER (1992) estabeleceu de forma clara a distinção entre focos e bases do comprometimento. Tal fato permitiu que fosse colocadas numa mesma perspectiva a grande dispersão de estudos e fixar, paralelamente, os dois eixos básicos sob os quais os estudos na área poderiam incorporar as idéias de 'estrutura', 'padrões', 'perfis' ou, em síntese, múltiplos compromissos.

BECKER e BILLINGS (1993) investigaram a existência de padrões de comprometimento entre os indivíduos, considerando as "bases" e "focos" definidos. Os autores buscam identificar quatro padrões de comprometimento com a organização: (a) "localmente comprometidos" com seus supervisores e grupo de trabalho; (b) "globalmente comprometidos" com a organização como um todo; (c) "comprometidos" tanto local como

globalmente; e (d) “descomprometidos”, sem vínculos com quaisquer dos focos. Foram encontradas diferenças significativas entre os padrões quanto às variáveis dependentes.

Na mesma linha, MEYER e ALEEN (1997) chegam a propor uma matriz que combinasse os diferentes focos como concebido por REICHERS (1985) e as três bases por eles propostas. Entretanto, tais autores reconheceram a complexidade e dificuldade, quando da mensuração e teste de um modelo multidimensional, criado a partir da combinação das duas dimensões.

Analisando a forma com que as pesquisas e estudos sobre o tema vêm sendo consolidados, dentro dessa perspectiva plural, verifica-se que ainda há muito a ser explorado, principalmente quando se consideram as importantes mudanças que ocorrem no ambiente das organizações. E esta será uma das contribuições deste trabalho, uma vez que serão estudados múltiplos focos e enfoques do comprometimento dentro de organização que se encontra em um processo de reestruturação, tanto produtiva quanto administrativa.

2.3.1.1. Enfoques do Comprometimento Organizacional

Conforme salienta BASTOS (1994a,b), apesar de não haver uma concordância quanto ao significado do termo comprometimento, algumas abordagens buscam uma conceituação e proposta de mensuração. Isso porque as diversas definições se originam de disciplinas científicas diferentes, tais como a Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social.

Considerando a existência de um maior número de pesquisas realizadas, destacam-se os enfoques afetivo e instrumental, quando comparados com os outros três, o normativo, o sociológico e o comportamental. BASTOS (1994a,b) sintetizou essas cinco abordagens, tornando-se importante esclarecer que as três primeiras sofreram forte influência do trabalho de Etzioni.

Sendo a linha de pesquisa mais utilizada nas investigações acadêmicas, o **enfoque afetivo-atitudinal** enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, considerando-os como próprios.

Para MOWDAY et al. (1982), que propuseram esta abordagem, o nível de envolvimento estabelecido entre o indivíduo e a organização está sustentado, basicamente, por três

aspectos: crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); desejo de manter o vínculo com a organização (permanência), e intenção de se esforçar em prol da organização. Assim, nessa linha, o comprometimento significa algo mais do que a simples lealdade para com a organização, ou seja, o indivíduo assume uma postura ativa uma vez que deseja contribuir com a organização, oferecendo algo de si mesmo. A principal base desse enfoque pode ser identificada nos trabalhos de ETZIONI (1975), descrito no item 2.2.

Além do estudo de Etzioni, como referência para o enfoque afetivo, há também: (1) a tipologia de comprometimento, proposta por KANTER (1968), na qual destaca o comprometimento de controle, uma vez que nele se tem que as normas e valores da organização são orientadores fundamentais para o comportamento diário do trabalhador; e (2) o trabalho elaborado por BUCHANAN (1974), destacado por BASTOS (1994a), em que a idéia de identificação com os valores é o elemento central da relação do indivíduo com a organização.

O segundo enfoque mais utilizado nos estudos sobre o comprometimento organizacional é o **instrumental**, também conhecido como calculativo, de continuação e *side-bets*.

Fundamentado nos trabalhos de BECKER (1960), neste enfoque o comprometimento é definido como consequência da percepção do empregado em relação às recompensas e custos associados com a sua condição de integrante da organização. Assim, considera-se que o trabalhador sempre fará a opção por permanecer na empresa, enquanto perceber tal situação como um benefício para si. Caso contrário, se seus investimentos forem maiores que o retorno obtido, fará a escolha de abandoná-la.

Os estudos de ETZIONI (1975) também se aproximam do enfoque instrumental, a partir da definição do envolvimento calculativo, baseado no sistema de trocas.

Além desse autor, BARNARD (1971) e MARCH e SIMON (1975) também salientaram a possibilidade de surgirem fortes vínculos entre os trabalhadores e a organização, quando as necessidades e expectativas daqueles são atendidas.

Segundo MEYER et al. (1989), a diferença fundamental entre o comprometimento afetivo e instrumental é a de que os empregados comprometidos mais no nível afetivo

permanecem na organização porque desejam, enquanto os mais comprometidos no nível calculativo, permanecem porque necessitam.

O terceiro enfoque é o **Normativo**, fundamentado nas pesquisas realizadas por WEINER (1982) e WEINER e VARDI (1990), originadas da intersecção entre a teoria organizacional de ETZIONI (1975) e da Psicologia Social, especialmente dos trabalhos de AZJEN e FISHBEIN (1980) sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento (BASTOS, 1994a).

WEINER e VARDI (1990), trabalhando com os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento nas organizações, procuram articular os dois planos de análise: organizacional (através do conceito de cultura) e o individual (através da motivação e do comportamento). Têm como pressuposto que o comportamento é influenciado pelo sistema de recompensas, associado às pressões normativas exercidas sobre os indivíduos, a partir dos valores partilhados pela cultura. Portanto, existe uma internalização de valores, normas, crenças e papéis que determinarão o comportamento do indivíduo, gerando um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização através dessas pressões normativas.

Assim, o comprometimento é definido pelo vínculo que o trabalhador estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir de pressões normativas introjetadas pelo mesmo. Conforme WEINER e VARDI (1990), o indivíduo comprometido expressa certos comportamentos, porque acredita que é certo e moral fazê-los não se preocupando se haverá benefícios pessoais com isto, sendo que a predisposição do indivíduo para orientar as suas ações por padrões internalizados é maior quanto mais forte for o seu comprometimento. Os mesmos autores postularam que o comportamento humano é determinado por dois fatores: o atitudinal (atitude comum gerada pela avaliação dos resultados de determinada ação) e o normativo (percepção da ação resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa) (BANDEIRA, 1999).

Já o **Enfoque sociológico** foi influenciado por correntes de pensamento da sociologia, destacando-se os trabalhos de Becker, Halaby, Weber e de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy, conforme esclarece BASTOS (1994a).

A partir das idéias de Weber, principalmente de suas teorias sobre a autoridade, HALABY (1986) analisa o apego dos empregados à organização. Segundo BASTOS (1994a), o autor deixa evidenciado que o vínculo trabalhador-organização se estabelece a partir da percepção de legitimidade, por parte do trabalhador, da relação autoridade – subordinação. Além disso, considera que as maneiras de dominação são também especificadas por um conjunto de códigos que os próprios trabalhadores levam para o ambiente organizacional.

ZEHURI (1997) esclarece que, mais do que uma resposta psicológica afetiva e social em relação a uma condição valiosa de trabalho, existe uma lógica instrumental, envolvendo custos e benefícios associados com o abandono da organização, que determinam as relações entre “controle” e “apego”.

Para mensuração desse tipo de comprometimento, HALABY e WEAKLIEM (1989) estabeleceram um método a partir de duas opções deparadas pelo trabalhador: permanecer na empresa a qual pertence ou buscar novo emprego. Assim, dependendo do grau de controle por parte da organização evidencia-se mais apego ou consentimento. A negação desse controle, por sua vez, gera resistência, identificada sob a forma de rotatividade, absenteísmo e baixo desempenho, o que corresponde à falta de comprometimento.

Por último há o **Enfoque Comportamental**, conforme salienta KIESLER e SAKAMURA (1966), citados por BASTOS (1994a), que considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. As pessoas tornar-se-ão comprometidas, a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento, em que cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Também SALANCIK (1991) observa que as próprias ações de uma pessoa a levam a se comprometer, ou não. Esclarece, entretanto, que o grau de comprometimento do indivíduo com os seus atos depende da interação de três características do comportamento: (1) voluntariedade: ação desempenhada por livre escolha; (2) irrevogabilidade: irreversibilidade do comportamento, sob pena de altos custos; e (3) visibilidade: caráter público ou explícito, ou seja, como as outras pessoas perceberão tal comportamento.

Este autor salienta a importância de se focalizarem as manifestações observáveis do comprometimento, ou então, de se obterem elementos que possam distinguir um ato

comprometido daquele que não o é. Assim, rejeitando a pesquisa que se baseia nas escalas de atitudes, considera fundamental observar comportamentos que extrapolam a expectativas regulamentadas pela organização para o trabalhador.

Variáveis como ‘assiduidade, tempo no emprego e desempenho’ passam, então, a ser utilizados como indicadores de comprometimento desse construto, sendo mensuradas através de itens que descrevem comportamento e, não, crenças, opiniões e sentimentos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. (O’REILLY e CALDWELL, 1981; KLINE e PETERS, 1991; citados por ZEHURI, 1997).

Como pode ser verificado, ainda são muitas as dificuldades encontradas nas pesquisas científicas, quando o assunto é comportamento humano, devido à complexidade de se quantificar tal assunto. Conforme esclarece BASTOS (1994a), ainda existe necessidade de se formular uma tipologia de comprometimento organizacional, através de uma reconceitualização que o contemple como uma série de compromissos múltiplos com vários grupos, tanto internos como externos à organização.

Assim, estudar os diferentes enfoques do comprometimento, que podem, em alguns momentos, ser concorrentes entre si da atenção dos indivíduos, torna-se imprescindível, quando se deseja compreender melhor os vínculos estabelecidos pelos trabalhadores dentro do ambiente organizacional.

2.3.2. Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional.

A partir de estudos realizados por MATHIEU & ZAJAC (1990), COHEN & LOWENBERG (1990) e RANDALL (1990), apontados por BASTOS (1994a), surgem três meta-análises¹: (1) análise dos resultados de estudos na vertente afetiva e instrumental; (2) detendo-se na abordagem instrumental, busca evidências sobre a teoria do *side-best*, e; (3) sintetiza os resultados das relações entre comprometimento e produtos do trabalho (conseqüentes), analisando os efeitos de distintas decisões metodológicas. Tal fato fez com

¹ Meta-análise é um procedimento que envolve a agregação de coeficientes de correlação encontrados por diversos estudos, corrigindo a presença de artefatos estatísticos. Ele permite sumarizar resultados acumulados, testando a consistência desses achados. (BASTOS, 1994a: 60)

que Mathieu & Zajac organizassem o conjunto de variáveis em antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional.

2.3.2.1. Antecedentes

Identificar os determinantes do comprometimento organizacional, tem sido uma das preocupações das pesquisas realizadas sobre o tema, havendo contribuições de diversos autores (MOWDAY et al., 1982; MOTTAZ, 1988; MATHIEU e ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994a).

SIMON e MARCH (1975) haviam verificado que a ligação psicológica com a organização é maior quanto mais idade ou tempo de casa tiver o trabalhador. Constataram que, com o passar do tempo, diminuem as oportunidades do indivíduo de conseguir novos empregos e, conseqüentemente, aumenta sua atração percebida no atual emprego. Entretanto, MOTTAZ (1988) esclarece que a variável 'tempo de casa', por si só, não explica a existência de maior comprometimento, argumentando que este está diretamente ligado às recompensas e valores do trabalho, recebidos durante a trajetória profissional. Para o autor, o comprometimento será maior quanto maior for a coerência percebida entre as recompensas e os valores do trabalho.

Já HACKMAN e OLDHAN (1975), analisando o impacto da natureza das tarefas sobre os níveis de comprometimento, concluíram que é possível associar os níveis mais elevados de comprometimento aos trabalhos percebidos como mais complexos ou enriquecidos. Reforçando tal conclusão, MOWDAY et al. (1982) relacionam os elementos que integram as variáveis 'características do trabalho', que também influenciam no comprometimento organizacional: desafios enfrentados no trabalho, autonomia, responsabilidade, diversidade de atividades e oportunidades de interação social.

O modelo proposto por MOWDAY et al. (1982) agrupa em quatro conjuntos as variáveis antecedentes do comprometimento: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e características do papel. Tais autores constataram que o nível elevado de escolaridade gera maiores expectativas que são, de certo modo, inconsistentes com o que a organização tem a oferecer. Esse argumento explica a correlação negativa, encontrada em pesquisas, entre a variável escolaridade e o comprometimento. O campo ou

desafio do trabalho, o conflito e a ambigüidade de papéis são variáveis ligadas ao papel que, segundo os autores, podem influenciar o comprometimento, sendo esse positivo quando o trabalhador possui atribuições claras e desafiadoras.

Também MEYER e ALLEN (1984) apresentam diversos fatores que mostram por que os trabalhadores mais antigos no emprego possuem maior comprometimento afetivo em relação à organização, destacando os seguintes aspectos: maior satisfação com o seu trabalho, ocupação de melhores posições e possuem justificativa cognitiva para sua permanência no emprego.

De acordo com BASTOS (1994a), COHEN e LOWENBERG (1990) verificaram, no geral, baixas correlações do comprometimento instrumental com as variáveis: idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção das alternativas de trabalho e sistema de pagamento. O autor salienta que, apesar de haver uma tendência de fracas correlações entre as características pessoais e comprometimento, algumas variáveis tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental – maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração – apresentaram correlações mais positivas, quando avaliadas no enfoque afetivo.

Na variável ‘experiências no trabalho’ se incluem vivências relacionadas com as atitudes do grupo em relação à organização e percepções de investimento pessoal na organização. Pesquisas de BUCHANAN (1974) e STEERS (1977), citados por GAMA (1993), constataram diversas variáveis relacionadas com o comprometimento, considerando o sentimento que o empregado tem em relação com os seguintes fatores: poder contar com a organização para olhar por seus interesses, importância de sua contribuição para o alcance do resultado organizacional; atitudes positivas dos colegas em relação à organização.

Aspectos também importantes a serem analisados, são as relações organizacionais que envolvem a liderança, comunicação, tomada de decisão, métodos de equipe. SALANCIK (1977) sugere que a diminuição da autonomia e do sentimento de responsabilidade, potencialmente, reduz o comprometimento. Já MATHIEU e ZAJAC (1990) revelam altas correlações entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder (GAMA, 1993).

BORGES-ANDRADE (1993) apresenta como antecedentes importantes do comprometimento afetivo, as seguintes características pessoais: estar casado, maior idade, menor escolaridade e maior tempo de serviço.

As conclusões dos diversos autores acima demonstram a importância de se considerarem as variáveis pessoais no estudo sobre comprometimento. Todavia, GAMA (1993) faz uma importante colocação:

“... é importante que se faça uma distinção entre características pessoais baseadas no indivíduo (idade, sexo, escolaridade, etc.) e aquelas baseadas na organização (tempo de casa, tempo no cargo, promoções recebidas, entre outros), uma vez que as pesquisas apontam as características baseadas na organização como sendo mais diretamente relacionadas com o comprometimento organizacional.” (1993: p.77-78)

Diante do exposto, verifica-se a importância de estudar os fatores que determinam o comprometimento organizacional. Entretanto, percebe-se que, apesar da quantidade de pesquisas, ainda falta a definição de um foco específico, que possa oferecer consistência entre os resultados alcançados, através de maior homogeneização das formas com que o comprometimento e as variáveis antecedentes são operacionalizados.

2.3.2.2. Correlatos

As variáveis que pertencem a essa categoria são aquelas que não podem ser consideradas nem antecedentes nem conseqüentes do comprometimento, sendo atitudes ou processos motivacionais. Em alguns estudos, conforme BASTOS (1994a), são tratadas como antecedentes.

Um conjunto de correlatos foi identificado e sistematizado por BORGES-ANDRADE et al. (1989), apresentando a seguinte ordem de importância na percepção do empregado:

- ↪ satisfação geral com a empresa,
- ↪ satisfação com o relacionamento com colegas e chefias,
- ↪ satisfação com as tarefas realizadas e como as mesmas são distribuídas,
- ↪ satisfação e interesse pela atividade de trabalho,

- ↪ satisfação com a segurança existente para realizar o trabalho,
- ↪ satisfação com salário e sistema de benefícios, e
- ↪ satisfação com a supervisão recebida.

A grande dificuldade em pesquisar os correlatos do comprometimento é conseguir determinar exatamente quais são esses fatores, uma vez que eles permeiam, às vezes de forma muito sutil, todo o processo motivacional estabelecido entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho. E, exatamente devido a essa dificuldade, torna-se necessário mais estudo que diminua a confusão conceitual, podendo assim, desenvolver contribuições teóricas e empiricamente mais consistentes.

2.3.2.3. Conseqüentes

Como conseqüente do comprometimento, basicamente dois comportamentos têm sido estudados: (a) decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e (b) o próprio desempenho no trabalho.

O pressuposto dessas pesquisas é que o alto comprometimento favorece o baixo índice de rotatividade e de absenteísmo, e melhora o desempenho.

COHEN e LOWEMBERG (1990) observaram uma relação bastante forte entre comprometimento e rotatividade no início da carreira do indivíduo. O contrário acontece em relação ao absenteísmo e desempenho, demonstrando maior correlação com comprometimento no meio e fim da carreira.

Entretanto, para RANDALL (1990) os resultados com os “conseqüentes” têm sido discrepantes, uma vez que nas pesquisas sobre o tema são fracas as associações observadas entre comprometimento (atitude) e o comportamento.

Segundo MEYER e ALLEN (1997), a rotatividade depende do estilo de comprometimento organizacional. Assim, trabalhador comprometido afetivamente falta com menos frequência, uma vez que está envolvido emocionalmente com a organização e mais motivado para realizar suas tarefas.

O mesmo não é válido para quem possui comprometimento instrumental, já que sua permanência na organização é devido a um alto custo associado ao pedido de demissão. Já em 1991, Meyer e Allen apontavam uma correlação negativa, ou até mesmo a inexistência de ligação entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho e comparecimento ao trabalho.

De acordo com os autores acima, o comprometimento normativo, no qual os sentimentos de obrigação e de dever estão presentes, leva o trabalhador a uma atitude positiva para com o desempenho, absenteísmo e comportamento organizacional, mesmo que haja fragilidade na relação.

Também BORGES-ANDRADE (1993), estudando sobre os conseqüentes, foca aspectos similares aos autores acima relatados, destacando 04 pontos encontrados em relatos de pesquisas considerados significativos: a pouca intenção de se procurar novo emprego; a baixa intenção de rotatividade; a pouca intenção de troca de empresa, e; a menor mobilidade interna.

Assim, dentro de um modelo de pesquisa, os antecedentes, conseqüentes e correlatos, o comprometimento organizacional apresentam-se como está representado na FIG. 2.

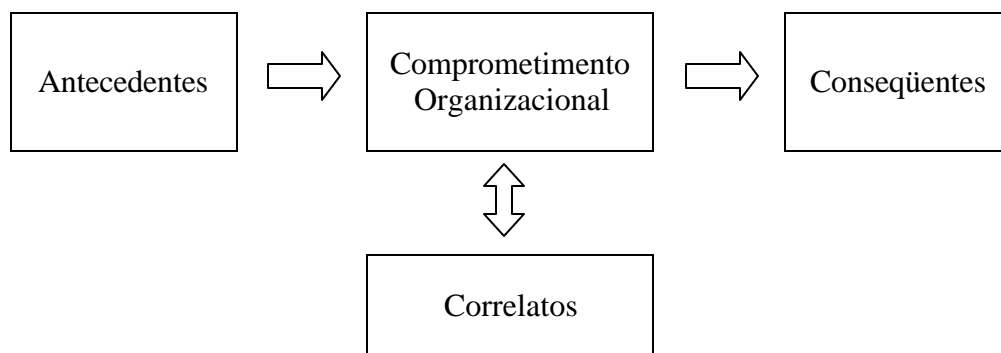


FIGURA 2 - Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento.

Considerando o atual contexto no qual as empresas se encontram, de extrema competitividade e exigências do mercado, os dois fatores considerados conseqüentes do comprometimento ganham uma importância significativa. Ou seja, avaliar o desempenho dos empregados e conhecer o quanto eles estão dispostos a permanecer ou abandonar o emprego, torna-se imprescindível para as organizações. E isso reforça a necessidade de

pesquisas científicas que possam descrever sobre esses fatores, produzindo conceitos e teorias que os sustentem.

2.3.3. Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen

Ainda não existem respostas definitivas em relação aos modelos concorrentes dos estudos sobre o comprometimento. Entretanto, os trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen apresentam-se bastante completos e abrangentes.

O modelo de conceitual de comprometimento organizacional de MEYER e ALLEN (1991) reúne as três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa. Tais autores também argumentam que essas dimensões correspondem a componentes do comprometimento e não a tipos, pois dependerá do foco com o qual se relaciona: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato.

Os conceitos são assim sintetizados por MEYER e ALLEN:

“Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. (...) Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. (...). Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.” (1991: p.67).

Inicialmente, tais autores desenvolveram dois questionários com o objetivo de medir o comprometimento afetivo e o instrumental, como resultado de uma análise longitudinal feita ao trabalho de BECKER (1964). Depois, McGEE e FORD (1987) realizaram um exame das propriedades psicossométricas dessa escala através da análise fatorial, identificando uma nova dimensão do comprometimento, batizada de normativa, que abrigava itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado, na hipótese de deixar a organização.

Em trabalho posterior de Meyer e Allen, houve a incorporação da dimensão normativa, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional. MEDEIROS e ENDERS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (1999) validaram o

modelo conceitual de três componentes do comprometimento organizacional, tendo encontrado indicadores satisfatórios que justificam o uso desse modo de análise.

É essa abordagem múltipla do comprometimento organizacional que, no momento atual, domina as investigações empíricas sobre o tema e que será utilizada para a realização desta pesquisa. Diante disso, cabe reafirmar que serão verificados neste estudo o nível e tipo de comprometimento de três grupos funcionais - supervisor, analista e gerente - com a organização e com suas carreira, o que torna necessário apresentar um suporte teórico a respeito de carreira, bem como, estudos sobre o comprometimento com a mesma.

2.4. Carreira: Conceitos e Perspectiva histórica

O termo “carreira” origina-se do latim “*carraria*”, significando caminho, estrada para carruagem. Assim, segundo BASTOS (1996: 33), pode ser definida como “*um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo*”.

Para BRUHN (1989), o indivíduo pode considerar seu trabalho ou como um ‘emprego’ ou como uma ‘carreira’, sendo que esta segunda forma força o indivíduo a fixar objetivos e estabelecer prioridades, uma vez que o trabalho passa a ser mais do que um fim em si mesmo.

Conforme esclarece CHANLAT (1995: 69), na acepção moderna, carreira quer dizer “*um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão*”, sendo que essa idéia nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal. O autor explica:

“Ao contrário da sociedade feudal, marcada por uma divisão social muito estanque entre o Clero, a Nobreza e o Terceiro Estado (camponeses, artesãos, mercadores, etc.) e por uma grande desigualdade social, a sociedade industrial capitalista liberal está, com efeito, fundada sobre as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Dentro deste quadro, fazer carreira torna-se possível, em teoria, para todo mundo, porém, na prática, como sabemos, é muitas vezes diferente.” (CHANLAT, 1995: p. 69)

Para o autor, em decorrência da importância adquirida pelas empresas e da profissionalização da gestão nos países industrializados, nos anos 80, as organizações

começaram a se preocupar com o gerenciamento da carreira de seu pessoal. Desta forma, considera que há dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. O primeiro, ainda presente nos dias de hoje, traduz uma carreira composta por homens, pertencentes a grupos sociais dominantes e com certa estabilidade e progressão linear vertical. Diferentemente, o segundo modelo, denominado “moderno”, surgido a partir dos anos 70, é conseqüente das diversas mudanças sociais, tais como: presença feminina no mercado de trabalho, aumento do grau de instrução, flexibilização do trabalho, globalização de economia, etc. Observa-se que, dentro de tal contexto, as carreiras são menos estáveis e lineares do que antes. Os dois modelos podem ser sintetizados conforme demonstrado no QUADRO 1.

QUADRO 1: Os modelos de carreira

Modelo tradicional	Modelo Moderno
Um homem	Um homem e/ou mulher
↳ Pertencente aos grupos socialmente Dominantes;	↳ Pertencente a grupos sociais variados;
↳ Estabilidade, e;	↳ Instabilidade, e;
↳ Progressão linear vertical	↳ Progressão descontínua vertical e horizontal

FONTE - CHANLAT, 1995: p.71.

O autor também reagrupou as carreiras em quatro tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico, sintetizando-as como demonstrado no QUADRO 2.

QUADRO 2: Descrição dos tipos de carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição hierárquica.	Avanço de uma posição hierárquica a outras.	Organização de grande porte.	O número de escalões existentes.	Sociedade de empregados.
Profissional	Saber e reputação.	Profissão e perícia; Habilidades profissionais.	Organização de peritos; Burocracia; Profissional.	O nível de perícia e de reparação.	Sociedade de peritos.
Empreendedora	Capacidade de criação; Inovação.	Criação de novos valores e produtos e serviços.	Pequenas e médias empresas; Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade.	A capacidade pessoal. As exigências externas.	Sociedade que valoriza a iniciativa individual.

Sociopolítica	Habilidades sociais; Capital de relações.	Conhecimento; Relações; Parentesco (Rede social).	Familiar; Comunitária de Clãs.	O número de relações conhecidas e ativas.	Sociedade de clãs.
---------------	--	--	-----------------------------------	---	--------------------

FONTE - CHANLAT, 1995: p. 72

CHANLAT (1995) esclarece que cada um dos tipos de carreira, além de recuperar uma tarefa precisa, indica também uma lógica na natureza das aberturas profissionais e do sistema de recompensas a ele associado.

BASTOS (1996), apoiando-se em LANDAU e HAMMER (1986), descreve que, dentro das organizações, o termo carreira significa uma seqüência de posições, condizente ao conteúdo do trabalho, e o movimento de pessoas entre tais posições. Desta forma, tanto no planejamento individual da própria carreira como na administração gerencial das carreiras dentro da organização, busca-se ajustar o indivíduo a ocupação escolhida. O autor apresentou diferentes conceitos para ocupação, profissão e carreira:

“... ‘ocupação’ ou ‘vocação’ são considerados termos básicos que descrevem o domínio ou circunscrevem um conjunto de conhecimento e habilidades relativos à produção de um bem ou prestação de um serviço. A conceitualização tanto de profissão como de carreira utilizam ocupação ou vocação como termos referentes primários, adicionando-lhes algumas dimensões de significado.” (BASTOS, 1996: p.32).

O autor afirma que as características que definem um profissional são: um alto envolvimento, sentimento de identidade e autonomia e adesão aos objetivos e valores de uma profissão.

Outra pessoa que descreve sobre carreira é ROBBINS (1998:345), que a conceitua como *“a seqüência de evolução das experiências de trabalho de uma pessoa através do tempo”*. Também reforça as significativas mudanças ocorridas, defendendo que o desenvolvimento da carreira *“foi do paternalismo – no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados – ao apoio de indivíduos à medida que eles assumem responsabilidade pessoal por seu futuro”*. Essa realidade força os empregados a estarem mais interessados em desenvolver suas habilidades e conhecimentos, buscando estar sempre atualizados e preparados para as novas tarefas. Ou seja, cabe às organizações

fornecer apoio para os empregados estarem continuamente aumentando suas habilidades e conhecimento, mas é responsabilidade destes administrar suas próprias carreiras.

Para melhor visualizar a escala evolutiva que houve no conceito de carreira, KILIMNIK (2000:108) apresenta um quadro síntese da discussão realizada sobre o assunto.

QUADRO 3: Evolução do conceito de carreira

Período	Concepção de Carreira
1900 – 1950	Vinculação dos conceitos carreira e ocupação. Carreira <i>“é a ocupação de uma pessoa, capaz de oferecer-lhe oportunidade para progresso e satisfação em seu trabalho”</i> .
1950 – 1980	A ocupação e a carreira começam a ser definidas diferentemente: a <i>“ocupação”</i> diz respeito <i>“àquilo que alguém faz”</i> , enquanto <i>“carreira”</i> liga-se ao <i>“curso seguido em um período de vida”</i> .
1980 – 1990	Papel, cenário e eventos vinculados ao trabalho passam a ser vistos em relação a outros papéis, cenários e eventos da vida. <i>“Aprender a aprender”</i> e <i>“aprendizado e autodesenvolvimento”</i> começam a associar ao conceito de <i>“carreira”</i> .
1990 -	A carreira passa definitivamente a ser vista interligada com as outras dimensões da vida. Os autores caracterizam essa condição como <i>carreira-vida (life-career)</i> .

FONTE - Adaptado de McDANIELS, C., GYLBERS, M.C. (1992). *Consunseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco.: Jossey Bass, citado por Oliveira, 1998.

Especificamente quanto à carreira gerencial também se verificam significativas alterações. MELO (2000) inicia seu artigo, baseado no resultado de uma pesquisa realizada com gerentes de diferentes empresas, questionando se *“ainda existe carreira para gerente”*. Conforme foi constatado na pesquisa, diferentemente de alguns anos atrás, em que o caminho profissional podia ser bem traçado, de forma cronológica e ascendente, hoje as organizações tendem a trazer *“gerentes de fora”*, seja para realizar mudanças ou para implementá-las.

A autora verificou que, frente às Novas Tecnologias Organizacionais (NTO's), dois pontos se destacaram: (a) a redução dos níveis gerenciais, uma vez que as empresas buscam manter uma estrutura enxuta, e (b) a preocupação em desenvolver uma gerência mais participativa. Ambos aspectos produzem impactos diretos na carreira dos gerentes.

Quanto ao posicionamento dos gerentes em relação ao seu projeto profissional, os resultados encontrados na pesquisa possibilitaram caracterizar dois grupos distintos. Um

grupo percebe perspectiva de carreira dentro da empresa; diferentemente, o outro não. Neste último, destacaram-se gerentes que direcionam sua visão para o mercado de trabalho, desenvolvendo projetos concorrentes fora do espaço da empresa.

Conclui MELLO (2000) que “*o gerente está vivenciando uma nova lógica para a carreira gerencial, derivada das novas práticas organizacionais, como o alicerce no crescimento horizontal*”.

O que se percebe é uma mudança na forma de administrar a carreira. Tanto a organização como os empregados estão sendo ‘obrigados’ a encontrar novas maneiras de capacitação e desenvolvimento profissional.

2.4.1. Comprometimento com a Carreira

Apropriando-se da terminologia descrita pelo sociólogo R. Merton, que pesquisou sobre os papéis sociais, GOULDNER (1957) diferencia indivíduos "cosmopolitas" e "localistas". Os cosmopolitas são aqueles com baixa lealdade à organização e alto comprometimento com a sua especialização/profissão. Contrariamente, os "localistas" demonstram alto comprometimento com a organização e baixo com a profissão.

Segundo BIRNBAUN e SOMERS (1991), apud BASTOS (1996), a identificação psicológica do indivíduo com a imagem de uma determinada ocupação e com as normas, valores e padrões de comportamento, que diferencia o grupo ocupacional dos demais, se desenvolve através de treinamento formal e experiências socializadoras.

Entretanto, foi HALL (1971) quem primeiro diferenciou comprometimento relacionado com a carreira daquele relacionado com o trabalho e a organização, observando que, estar comprometido com um desses fatores não implica, necessariamente, numa situação idêntica em relação ao outro.

Já BLAU (1989) considerou dois componentes no comprometimento com a carreira: (a) persistência, que é o quanto o indivíduo se sente capaz de manter a direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades ali encontradas, e (b) identidade, sendo este o grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BASTOS, 1996).

Diversos autores também estudaram sobre a relação existente entre o comprometimento com a organização - profissão. ARANYA e JACOBSON (1975) encontraram correlação positiva entre uma ocupação parcialmente burocrática e parcialmente profissional, o que sugere a possível existência de duplo comprometimento – com a organização e a carreira.

FERRIS e ARANYA (1983) confirmam a importância de se estudarem, simultaneamente, os dois tipos de comprometimento, uma vez que pode haver uma relação dos mesmos com a intenção de sair da organização. ARYEE, WYATT e MIN (1991) consideram como antecedentes de comprometimento organizacional, o comprometimento com a profissão e o grau de conflito entre profissão e organização (BASTOS, 1996).

WALLACE (1993), em seus trabalhos com diferentes profissões, verificou que, embora haja uma correlação moderadamente forte e positiva entre os dois tipos de comprometimento, esta pode variar de acordo com a posição ocupada pelo indivíduo dentro da organização e com o seu grau de profissionalização. Entretanto, o autor não trabalhou com profissões tradicionais, como a medicina ou advocacia, e não incluiu como moderador o grau de burocratização ou o tamanho da organização, sendo que esses aspectos são críticos na formulação do dilema organização-profissão (BASTOS, 1999).

O vínculo do indivíduo com a sua carreira relaciona-se a aspectos que abrangem desde a escolha e ingresso em uma organização. Aceitar um determinado emprego, mesmo com todas as restrições impostas pelo atual mercado de trabalho, está relacionado com a escolha por determinada profissão. E esta escolha gera um conjunto de expectativas e demandas que o indivíduo coloca na organização, podendo ser uma variável crítica, na forma como ele estrutura o seu comprometimento com esses dois alvos.

Em síntese, diante das diferentes idéias e pressupostos das teorias administrativas, verifica-se a tentativa de identificação de fatores que possam explicar o comportamento humano nas empresas, o que leva à necessidade de estudar como são estabelecidos os vínculos entre os indivíduos e a organização. Necessariamente, dentro do ambiente de trabalho é preciso considerar a existência dos múltiplos focos e enfoques do comprometimento, que podem ser alvo da atenção do trabalhador e afetar a modo que o vínculo é estabelecido.

Apesar das diferentes pesquisas e estudos sobre o tema, ainda há muito o que estudar dentro dessa perspectiva plural, principalmente diante das importantes mudanças que ocorrem no ambiente das organizações.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os aspectos metodológicos que fizeram parte do estudo. Todavia, para melhor compreensão do processo percorrido, serão apresentados, primeiramente, a questão central delimitadora deste estudo e os objetivos que nortearam a pesquisa. Posteriormente, serão colocadas as seguintes informações: caracterização da pesquisa; informações gerais sobre a empresa pesquisada; dados a respeito da população e amostra investigada; modelo teórico da pesquisa; instrumento e estratégia de coleta de dados; e o tratamento estatístico adotado para análise dos dados.

3.1. Questão Central

O tema de trabalho deste estudo é sobre o vínculo do trabalhador com a organização e a carreira, segundo os enfoques afetivo, normativo e instrumental de comprometimento.

Assim, a questão central que norteou o presente trabalho foi:

Qual o nível de comprometimento de três diferentes níveis funcionais – supervisor, analista e gerentes - com sua carreira e com a organização, considerando o grau e enfoque dominante?

3.2. Objetivos da Pesquisa

Este trabalho tem como objetivo geral verificar qual é o nível de comprometimento dos supervisores, analistas e gerentes de uma mesma empresa, através da identificação e comparação dos resultados encontrados nos focos (organização e carreira) e enfoque (afetivo, normativo e instrumental) analisados.

Tomando como referência os modelos escolhidos para suporte teórico do estudo e em conformidade com o objetivo geral estabelecido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar quais são os graus de comprometimento, presentes em cada nível funcional – supervisor, analista, gerente, considerando os focos na organização e na carreira e os enfoques afetivo, normativo e instrumental.
- b) Detectar quais os níveis de comprometimento (alto, moderado ou baixo) encontrados em cada grupo funcional.
- c) Comparar os graus de comprometimento com a organização e com a carreira, entre os três níveis funcionais, visando verificar se há, ou não, diferenças significativas entre os mesmos.
- d) Verificar quais são os possíveis fatores explicativos para os diferentes focos de comprometimento identificados (organizacional e carreira).

O que se pretende, portanto, é gerar conhecimentos que contribuam para a melhor compreensão do elo de ligação entre os diferentes níveis funcionais com a organização e a carreira, através da investigação da natureza e dos fatores associados aos vínculos de compromisso dentro do atual contexto organizacional.

3.3. Caracterização da Pesquisa

Utilizando-se do critério de classificação proposto por VERGARA (1997), o presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo, porque expõe características de determinada população e busca detectar variáveis que possam influenciar o nível de comprometimento dos pesquisados em relação à organização e a carreira. Além disso, “*não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação*” (VERGARA, 1997:45).

A condução da pesquisa foi por meio de um estudo de caso, sendo este caracterizado por GIL (1991), pelo aprofundamento de um ou poucos objetos, visando a um conhecimento

mais preciso sobre a sua realidade. Explicando um pouco mais, GREENWOOD (1973) considera que o método do estudo de caso consiste em um:

“(...) exame intensivo – tanto em amplitude como em profundidade – de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para isto. Os dados resultantes são ordenados de maneira tal que o caráter unitário da amostra seja preservado, para obter finalmente uma compreensão completa dos fenômenos como um todo.” (p.117).

Sua vantagem é estimular novas pesquisas e permitir o levantamento de soluções possíveis para os problemas apontados. Também como ponto positivo, destaca-se a característica de totalidade, uma vez que o problema é focalizado como um todo, buscando a análise dos aspectos predominantes na população observada. Assim, os resultados atingidos podem fornecer o conhecimento mais profundo de uma realidade predeterminada e permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (GIL:1991).

O mesmo autor apresenta como limitação do estudo de caso a dificuldade de generalizar os resultados. Portanto o investigador deve ter a preocupação, quando da interpretação dos dados, para que sejam confiáveis e que, efetivamente, representem a realidade pesquisada.

3.4. A Organização Pesquisada

A FABRIMEC, nome fictício dado à organização pesquisada, foi fundada em 1970, tendo seus negócios direcionados para o setor da indústria pesada, com fornecimento de estruturas e equipamentos para atender ao crescimento das grandes siderúrgicas nacionais.

No início da década de 70, com o “milagre brasileiro”, ampliou-se o parque de indústrias pesadas no Brasil, ocasionando o desenvolvimento também do setor siderúrgico. Nessa época, a FABRIMEC obteve muito investimento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, ficando sob seu controle acionário e administrativo, no período de 1973 a 1990. Em 1991 ocorreu sua privatização.

O Planejamento Estratégico da FABRIMEC foi elaborado em 1992 onde se definiram aspectos fundamentais para a empresa, tais como: missão, áreas estratégicas de negócios, cenário, pontos fracos e fortes, oportunidades, ameaças, metas por área de negócio, indicadores de desempenho e planos táticos.

A partir de então, diversas reestruturações vêm sendo implementadas. A empresa passou a contar com novos sistemas informatizados de gestão, planos de segurança no trabalho, plano de qualidade e certificações, plano geral de desenvolvimento de pessoal e a Gestão Participativa da Qualidade Total. Tudo isso oportunizou seu crescimento, levando-a à abertura e ampliação dos negócios.

Hoje, considerada uma das maiores empresas do setor de bens de capital do País, já inclui entre as certificações internacionais adquiridas as ISO 9001, ISO 9002 e ISO 14001, esta última referente à gestão ambiental.

Possuindo cerca de 2.050 empregados nas fábricas e escritórios e 2.887 nos canteiros de obras (dados de setembro/2001), a FABRIMEC fabrica bens de capital sob encomenda, através do beneficiamento do aço, atuando nos seguintes segmentos de mercados: siderurgia, petroquímica, papel e celulose, cimento, mineração, hidroeletricidade e petróleo. Basicamente, seus negócios estão distribuídos conforme descrição no QUAD. 4.

QUADRO 4: Segmentos de negócios da Empresa pesquisada

Segmentos

- Construções metálicas: estruturas industriais pesadas, pontes e viadutos metálicos, estruturas metálicas, perfis, estacas, edifícios metálicos pré-engenhados.
- Bens sob encomenda: siderurgia, mineração e não-ferrosos, petroquímica e carboquímica, cimento, papel e celulose, hidrogeração, equipamentos de controle ambiental.
- *Job shop*: fabricação e/ou recuperação de peças
- Montagens de campo: pré-motagem e lançamento de pontes e viadutos, montagens de sistemas de despoluição ambiental e industrial especializadas.
- Produtos seriados: estampagem de peças automotivas seriadas, cortes padronizados para indústrias automotivas, ferroviária e naval, cortes em chapas e conformações de peças, chapas, caçambas.

FONTE – Arquivos da empresa.

Dentro de uma análise de Woodward, citada por LOBOS (1979), isto determina um tipo de produção por unidade, o que exige especialização do empregado, mas também certa flexibilidade, pois cada projeto é diferente do outro.

É fundamental ressaltar que, desde o início do ano de 2001, está sendo realizado um estudo sob a responsabilidade de uma Consultoria Externa, em conjunto com algumas pessoas que ocupam cargos estratégicos na empresa, visando sua reestruturação por segmento de negócios. A proposta foi apresentada e aprovada pela direção, em setembro, e a implementação começou a partir de outubro. Isso, com certeza, trouxe a necessidade de se repensarem a estrutura física e o organograma, processos e procedimentos, reorganização de pessoal, além de outras redefinições a respeito de gestão.

Basicamente, o que se pretende é que cada segmento de negócio seja auto sustentado, tendo maior autonomia de atuação e responsabilidade pelos resultados alcançados, sejam positivos ou não. Para tanto, a partir de outubro de 2001, foram definidas cinco unidades operacionais e três unidades de apoio diretamente ligadas à diretoria, que está abaixo da Presidência.

Como a empresa estava em momento de transição e implementação das reestruturações propostas, não foi possível descrever mais detalhadamente essas informações, devido a questões estratégicas que estavam sendo tomadas. Portanto, para efeito da pesquisa, foram consideradas as estruturas que prevaleciam em setembro de 2001.

Merece destaque o organograma adotado entre janeiro de 1999 e setembro 2001 (vide ANEXO 1), antes de implantação das mudanças propostas pelo grupo de estudo coordenado pela Consultoria Externa.

Por ser uma empresa pertencente a um grande grupo siderúrgico, algumas áreas, até então, tinham o gerenciamento operacional corporativo, inclusive a Presidência e duas Diretorias (uma Financeira e outra Industrial e Comercial).

Subordinada à Diretoria Industrial e Comercial havia quatro gerências: Comercialização, Engenharia, Administração de Negócios e a Gerência Geral da Fábrica. A fábrica, subordinada à Gerência Geral, contava com sete gerências, tendo em quatro delas mais um nível hierárquico.

Ainda ligadas à Presidência, existiam quatro gerências: Jurídico, Comunicação Social, Informática e Recursos Humanos, sendo as três últimas também corporativa para as

empresas do grupo. Vale caracterizar um pouco mais a estrutura da Unidade de Recursos Humanos, uma vez que suas políticas e diretrizes atingem diretamente todos os empregados e, conseqüentemente, os tipos de vínculos que são estabelecidos dentro do ambiente organizacional. No organograma implantado em janeiro de 1999, a Gerência de Recursos Humanos, que antes respondia à Gerência de Fábrica, passou a responder diretamente à Presidência, sendo gerenciada de forma corporativa.

Abaixo da Gerência de Recursos Humanos da FABRIMEC estava a Gerência de Relações Industriais. Essa Gerência possuía cinco “unidades”, não formalmente estruturadas no organograma, que eram: Administração de Pessoal; Recrutamento, Seleção e Treinamento; Segurança Patrimonial; Segurança e Medicina do Trabalho e Administração de Terceiros. Havia profissionais da FABRIMEC que operacionalizam essas atividades, porém, o gerenciamento ficava sob a responsabilidade dos Gerentes da corporação que respondiam pelos resultados obtidos na empresa.

A área de Recursos Humanos estava, de modo geral, bem definida. As atividades “tradicionais” atribuídas à RH estavam estabelecidas e acontecendo de forma contínua e padronizada. Todavia, algumas particularidades merecem ser destacadas:

- a. Recrutamento e Seleção: por ser uma empresa que trabalha sob encomenda e por projetos, caracterizando-se uma inconstância permanente, torna-se difícil recrutar e selecionar mão-de-obra especializada, a tempo e hora, para atender a demanda dos projetos, apesar de existir um plano bimestral de necessidade de mão-de-obra, que é elaborado antes mesmo do fechamento de alguns contratos. Há também um alto índice de *turn-over*, especialmente na área operacional, o que gera insegurança junto aos operários, levando-os a trocar com facilidade a empresa por outra, agravando ainda mais a situação apresentada. Ainda há muitas dificuldades para solucionar o problema, mas, numa tentativa de minimizá-lo, a empresa investe na formação e qualificação dos empregados.
- b. Administração de Pessoal: é bem estruturada e informatizada. Ocorre, porém, que muitos empregados, principalmente os horistas de nível operacional, possuem dificuldades em compreender os lançamentos registrados. Isso prejudica a imagem da área perante os empregados.

- c. Desenvolvimento Profissional (treinamento, formação e qualificação): existem dois programas contínuos da empresa considerados estratégicos: a suplência de 1º e 2º graus e os treinamentos de qualificação e requalificação em soldagem. Programa também de muita procura é o de autodesenvolvimento, em que a empresa oferece cursos fora do horário de trabalho em áreas e temas diversificados, em que os empregados interessados podem se inscrever e participar espontaneamente. Preocupada com a qualificação gerencial, diversos cursos e eventos já foram ministrados, inclusive programa de pós-graduação.
- d. Cargos e Salários: apesar de não ser divulgado, existe um plano de cargos e salários, mas não há planos de sucessão ou de carreira. A empresa pratica a “Participação nos Lucros e Resultados”- PLR, desde 1996. Apesar de não haver nenhum trabalho a respeito das novas formas de se remunerar, sabe-se que, dentro da reestruturação em andamento, já foi definida a implantação da remuneração por resultados.
- e. Relações Trabalhistas e Sindicais: Não há pesquisas de climas e/ou satisfação dos empregados. Entretanto, há alguns programas desenvolvidos na empresa, que buscam o envolvimento e comprometimento dos empregados, tais como: 5S, vigilantes de custos, programa integrado de segurança do trabalho e programa participativo de “Gestão pela Qualidade Total”. Para operacionalização desses programas, são formadas equipes voluntárias de empregados, que se responsabilizam por “gerenciar” os processos necessários para o alcance de objetivos definidos no planejamento estratégico, com a participação dos empregados. Quanto as relações sindicais, a empresa busca manter uma relação conciliadora com os mesmos. São oito sindicatos ligados a empresa, não só de categorias diferentes, mas também de regiões diferentes, acarretando muito trabalho e dificuldades nas negociações.
- f. Medicina e Segurança do Trabalho: a empresa é muito preocupada com questão de segurança no trabalho. Os empregados já estão sensibilizados quanto a sua importância, sendo muito baixo o número de ocorrência de acidentes. Inclusive, a meta de segurança também é considerada, quando se apura o valor da PL (participação nos lucros). A empresa ostenta várias premiações nesta área, tornando-se, inclusive, referência para outras empresas do mesmo segmento de atuação.

g. Administração de Terceiros: alguns serviços gerais são terceirizados, como os de alimentação e limpeza, sendo que a administração está sob a responsabilidade da área de Recursos Humanos. A área acompanha o processo e administra os resultados, visando garantir a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos empregados em relação aos mesmos.

Visando fazer frente a concorrência globalizada, a empresa vem investindo na competitividade, através da capacitação técnica e gerencial de sua equipe, do aprimoramento e informatização do seu processo empresarial, da adequação do seu parque industrial e seus métodos e procedimentos de trabalho. Tais investimentos são feitos em todas as fases, desde a comercialização até o atendimento pós-venda, passando pela engenharia, fabricação, montagens de campo, gestão de qualidade, gerenciamento de empreendimentos.

Em relação aos três níveis funcionais, envolvidos nesta pesquisa, é importante descrever suas principais atribuições. A grande maioria dos supervisores trabalha diretamente na área operacional, administrando e coordenando atividades desenvolvidas por equipes de fabricação. Além do aspecto técnico e operacional da fabricação em si, muitos são responsáveis por acompanhar e registrar atividades administrativas e burocráticas.

Os gerentes, apesar de também exercerem funções de administrar e coordenar, diferentemente do supervisor, atuam de maneira mais estratégica, acompanhando metas e custos globais de sua unidade. Para a pesquisa, foram considerados, no grupo de gerente, os dois níveis hierárquicos abaixo da diretoria: os gerentes e coordenadores de unidades. Essa decisão foi tomada, devido ao pequeno número de pessoas locadas nesses cargos, que totalizam 30, e porque a diferença básica na atuação dos mesmos é o nível de responsabilidade.

Já os analistas, de modo geral, atuam mais estrategicamente, respondendo pela elaboração e implementação de projetos organizacionais, correspondentes às atividades de suas áreas de atuação.

Como já foi citado, não existe plano de carreira nem política de promoção definidos. Entretanto, normalmente, os cargos de supervisor e gerentes são supridos por pessoas

internas à empresa, ou que fazem parte das diversas empresas que compõem o sistema no qual a FABRIMEC faz parte. Para ocupar cargos de analistas, ocorrem tanto promoções internas como contratações externas, dependendo da opção do gestor da unidade onde existe a vaga.

3.5. População e Amostra

Esta pesquisa sobre o comprometimento com a organização e a carreira foi realizada na FABRIMEC que produz bens de capital sob encomenda, através do beneficiamento do aço. A população alvo foram todos os empregados que ocupam cargo de supervisor, analista e gerente, sendo que, neste último grupo, foram contemplados os dois níveis gerenciais existentes na empresa: gerentes e coordenadores de unidade.

A escolha por se trabalhar com esses três níveis funcionais está no fato de serem cargos de importância estratégica para a empresa. Gerentes e supervisores coordenam pessoas e processos, apesar da diferença nos níveis de autonomia e responsabilidade. Já os analistas elaboram e/ou implementam projetos que possam dar suporte ao processo produtivo. Do ponto de vista sociológico, esses trabalhadores têm características em comum.

MARQUES (1998), em seu estudo sobre as condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros, apresenta argumentações de alguns teóricos quanto ao surgimento de uma “nova classe média”, composta por trabalhadores que ocupam esses níveis funcionais:

“POULANTZAS (1975), CARCEDI (1977), WRIGHT (1985) situam os engenheiros, supervisores, gerentes e profissionais em geral em uma ‘nova classe média’. Para POULANTZAS, esses trabalhadores são parte de uma ‘nova pequena burguesia’ porque, embora não seja donos nem detenham o controle sobre esse capital, eles estão politicamente e ideologicamente envolvidos em relações que beneficiam o capital. Para CARCEDI, esse grupo de trabalhadores é parte da ‘nova classe média’ porque, ao mesmo tempo que esses trabalhadores são assalariados e participam do processo de trabalho coletivo, representam, também, a função do capital, uma vez que realizam as funções de controle e vigilância desse processo de trabalho para fins de exploração do capital sobre o trabalho. Finalmente WHIGRT coloca profissionais e gerentes em uma ‘nova classe média’ devido as suas credenciais profissionais e ao acesso ao conhecimento organizacional, os

quais lhes possibilitam controlar as condições necessárias para a coordenação do trabalho”. (MARQUES, 1998:1)

No registro oficial da empresa, haviam 298 pessoas lotadas nos três cargos investigados. Entretanto, o universo da pesquisa constituiu-se de 281 indivíduos, uma vez que 13 foram excluídos, por estarem de férias ou licenciados durante a realização do estudo, e incluídas outras 11, que estavam exercendo a função, aguardando o processo de “designação” para o cargo.

THIOLLENT (1981:34) argumenta que a seleção da população a ser estudada deve ser “um número representativo de indivíduos proporcional à importância das categorias que eles representam no conjunto”. Do total de 281 questionários enviados, foram devolvidos 179 (63,7%), que representaram: 61,5% dos supervisores, 60,2% dos analistas e 85,7% dos gerentes existentes na Empresa.

Todavia, para análise dos dados, somente os questionários totalmente respondidos foram considerados, perfazendo um total de 162 indivíduos compondo a amostra final do estudo, ou seja, foram cerca de 90% do total de questionários recolhidos, conforme pode ser visualizado na TAB. 1.

TABELA 1
População pesquisada por nível funcional

Cargo	Efetivo	Excluídos (férias ou licença)	Inseridos (em exercício)	Universo (U)		Respondentes (R)		Questionários Válidos		
				Nº	%	N	%	Nº	% U	% R
Supervisor	71	6	0	65	23,1	40	61,5	36	55,3	90
Analista	200	20	1	181	64,4	109	60,2	99	54,7	90,8
Gerente	27	2	10	35	12,5	30	85,7	27	77,1	90
Total	298	28	11	281	100	179	63,7	162	57,6	90,5

FONTE - Dados da pesquisa

Para MARCONI, LAKATOS (1996), o valor de uma pesquisa está diretamente ligado à amostra significativa e representativa do universo pesquisado, devendo apresentar traços característicos da população numa proporção relativa ao total da mesma. Considerando o número de questionários válidos para análise (57,6% do universo), pode-se considerar uma amostra representativa da população estudada e, portanto, suficiente para que se possa fazer interpretação dos dados obtidos.

A unidade de observação desta pesquisa foram as pessoas, uma vez que foram elas que forneceram os dados e informações a respeito das variáveis estudadas.

3.6. Modelo Teórico da Pesquisa

Os focos de estudo da pesquisa foram os comprometimentos com a organização e com a carreira, buscando-se identificar qual enfoque – afetivo, normativo e instrumental - predominante nos três cargos pesquisados: supervisor, analista e gerente. Conforme já descrito, os modelos teóricos aqui adotados foram utilizados e validados em outras pesquisas realizadas no Brasil.

Para estudar o comprometimento com a organização foi empregado o modelo de MOWDAY, STEERS E PORTER (1979) - *Organizational Commitment Questionnaire*, adaptado e validado por BASTOS (1994a). As questões referente a esse indicador estão demonstradas no QUADRO 5.

QUADRO 5: Indicadores de comprometimento com a organização

Modelo Mowday, Steers e Porter:	
Indicador	Questões
Comprometimento com a Organização	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.
	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.
	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.
	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.
	Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.
	Freqüentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.
	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.
	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.
	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte
	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar esta empresa a ser bem sucedida.

FONTE - BASTOS (1994a)

O modelo de BLAU (1985), também utilizado por BASTOS (1984a), visou avaliar o comprometimento com a carreira. As perguntas desse modelo estão relacionadas no QUADRO 6.

QUADRO 6: Indicadores de comprometimento com a carreira

Modelo Blau	
Indicador	Questões
Comprometimento com a Carreira	Se eu pudesse escolher uma profissão, que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha.
	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.
	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.
	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.
	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.
	Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.
	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.

FONTE - BASTOS (1994a)

Visando identificar os enfoques afetivo, normativo e instrumental, foi utilizado o modelo de MEYER e ALLEN (1997), adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (1999). O procedimento metodológico desses autores, abrangendo as três dimensões de comprometimento, pode ser verificado no QUADRO 7.

QUADRO 7: Modelo de comprometimento de Meyer e Allen

Indicador	Questões
Comprometimento Afetivo	A FABRIMEC merece minha lealdade.
	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.
	Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC.
	Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC como se fossem meus.
	Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.
Comprometimento Instrumental	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é, na realidade, uma necessidade.
	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.
	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.
	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.
	Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Comprometimento Normativo	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.
	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.
	Eu devo muito à FABRIMEC.
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.
	A FABRIMEC tem um imenso significado pessoal para mim.
	Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.
	Eu me sentira culpado se deixasse a FABRIMEC agora.

FONTE - MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VIEGA (1999).

3.7. Instrumento e Estratégia de Coleta de Dados

Para a coleta de informações, o trabalho foi dividido em duas fases, que ocorreram paralelamente durante, aproximadamente, três meses. Uma fase diz respeito ao estudo documental sobre a empresa pesquisada, a outra foi a aplicação de questionários.

A análise documental foi realizada através de leitura e exame de relatórios, documentos e manuais, visando obter dados que pudessem caracterizar a empresa pesquisada. Segundo TRIVIÑOS (1987:111), a análise documental, classificada como um tipo de estudo

descritivo, “*fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação*”.

Já o questionário aplicado (vide ANEXO 2) compõe-se quase que integralmente de itens fechados. Cada variável que integra os modelos teóricos se traduziu em mais de um item, tendo-se apoiado em medidas já desenvolvidas e validadas. Para as questões diretamente relacionadas ao foco e enfoque do comprometimento, foi utilizada a escala de medida do tipo LIKERT com valores de 1 a 5, como pode ser visualizado na TAB. 2.

TABELA 2

Escala de respostas do questionário

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Nem Concordo Nem Discordo
4	Concordo
5	Concordo totalmente

FONTE - Questionário da pesquisa

O instrumento em questão - que aborda itens que avaliam o grau de comprometimento com a organização e a carreira, nos enfoques afetivos, instrumental e normativo – foi constituído de 4 partes.

A primeira parte do questionário foi composta por 36 questões fechadas com o objetivo de detectar o foco e enfoque do comprometimento. Foram utilizados os modelos de: (1) MEYER e ALLEN (1997), adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (1999), para verificar os enfoques afetivo, instrumental e normativo; (2) MOWDAY, STEERS e PORTER (1979) - OCQ “*organizational commitment questionnaire*, para verificar o comprometimento organizacional; (3) BLAU (1985) para

verificar o comprometimento com a carreira. Esses dois últimos modelos foram utilizados e adaptados por BASTOS (1994a) em sua pesquisa de doutorado.

Outras duas perguntas fechadas questionavam sobre o nível geral de satisfação em relação à empresa e as características consideradas fundamentais para a escolha de uma empresa para se trabalhar. Outras três questões abertas também foram colocadas, sendo elas o conceito de comprometimento e determinantes do comprometimento com a carreira e com a organização.

Na segunda parte foram coletados dados sobre a situação e natureza do trabalho na empresa. Ao todo foram 14 questões, sendo duas abertas e as demais fechadas. O objetivo dessas questões foi levantar dados que pudessem ser posteriormente analisados, verificando suas interferências no nível de comprometimento.

Com o objetivo de levantar dados pessoais dos participantes da pesquisa, a terceira parte do instrumento foi composta de 6 questões fechadas, sendo que, para a questão sobre nível de escolaridade, havia também uma resposta aberta: nome do curso. Foram apresentadas questões variadas, tais como: sexo, idade, escolaridade e estado civil.

A quarta e última parte do questionário envolveu 10 questões sobre dados funcionais. Assim com os dados pessoais, esta parte do instrumento teve como objetivo levantar uma caracterização geral dos respondentes.

Visando facilitar o acesso a toda população e agilizar o processo de entrega e recolhimento dos questionários, optou-se por centralizar a distribuição e devolução junto às secretárias de cada unidade, sem que houvesse a necessidade de identificação do participante no questionário. Entretanto algumas pessoas solicitaram que o envio do questionário fosse via correio eletrônico, preferindo devolvê-los do mesmo modo.

A entrega dos questionários às secretárias, ocorrida no início da 2ª quinzena junho/2001, foi acompanhada por uma lista contendo os nomes dos empregados lotados na respectiva unidade. Foi estabelecido um prazo de, aproximadamente, 15 dias, para devolução do questionário, sendo que esse período foi estendido por mais uma semana.

Para divulgação da pesquisa, houve um contato direto (telefônico e/ou pessoalmente) com todos os gerentes, informando-lhes sobre a pesquisa, o que foi reforçado pelo Gerente de

Recursos Humanos em reuniões semanais, nas quais participavam todos os gerentes da empresa. Também foi enviado correio eletrônico a todos os possíveis participantes da pesquisa.

Conforme já descrito (item 3.5), do total de 281 questionários distribuídos, 179 foram devolvidos (63,7%), dos quais 162 analisados (57,6%). Considerando por nível funcional, os respondentes válidos representaram: 55,3% dos supervisores, 54,7% dos analistas e 77,1% dos gerentes.

Apesar de haver limitações no uso do questionário enquanto instrumento de pesquisa, conforme salienta MARCONI e LAKATOS (1996), muitas são suas vantagens. A opção pela utilização do questionário, caracterizado como método quantitativo, se sustenta na observação de SELTZER et al. (1967) que o percebe como um instrumento possível de ser aplicado simultaneamente a um grande número de pessoas; gera respostas mais fáceis de serem comparadas do que aquelas obtidas por outro meio, como entrevistas ou pesquisa documental; e assegura certa uniformidade de uma situação de uma mensuração para outra.

3.8. Tratamento Estatístico dos Dados

Para processamento e análise dos dados, foi utilizado o programa estatístico SAS – *Statistics Analysis System*. O tratamento dos dados foi feito com uma abordagem predominantemente multivariada pois, segundo KERLINGER (1980), qualquer fenômeno do comportamento envolve muitas determinantes.

A estatística usada é classificada como descritiva, uma vez que se utilizaram números para descrever fatos. Os dados obtidos do questionário foram trabalhados estatisticamente, de forma a permitir uma avaliação da influência das variáveis pessoais e funcionais em relação aos níveis de comprometimento encontrados. Foi possível, também, a comparação dos níveis de comprometimento entre os diferentes grupos funcionais pesquisados: supervisor, analista e gerente.

As medidas descritivas dos escores dos comprometimentos analisados foram apresentadas utilizando-se de porcentagens e tabelas contendo a mediana, média, mínimo (mín), máximo (máx) e desvio padrão (d.p.). O valor de **n**, que se encontra nas tabelas de resultado, refere-se ao número total de respostas obtidas no critério analisado.

As comparações entre os três níveis funcionais (supervisor, analista e gerente) em relação a cada um dos cinco escores de comprometimento avaliados nesse estudo foram realizadas, utilizando-se a técnica de análise de variância (*One-Way ANOVA*). Segundo STEVENSON (1981) essa técnica, baseada em uma amostra extraída de cada população, pode ser usada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais.

Nos casos em que a análise indicou a existência de alguma diferença significativa ($p < 0,05$) entre os três cargos, foi realizado o teste de comparações múltiplas de médias (*LSD - Least Significance Difference*) para determinar onde estavam localizadas tais diferenças. Ressalta-se que esta análise é utilizada, quando se compara dois ou mais grupos/tratamentos etc., sendo no caso deste estudo, a comparação entre cargos.

Com o objetivo de avaliar as diferenças entre os comprometimentos estudados em um mesmo grupo funcional, utilizou-se o teste de *Friedman*. Trata-se de um teste não paramétrico, que tem como objetivo comparar medidas realizadas num mesmo indivíduo, ou seja, comparar entre si as cinco variáveis de comprometimento estudadas, visando determinar diferenças existentes. Neste caso, o objetivo é comparar se existe comportamento diferente dos escores entre os cinco comprometimentos que são: “Afetivo”, “Normativo”, “Instrumental”, “Organização” e “Carreira”.

Além disso, utilizou-se a análise de correlação de *Pearson* (r) como uma forma de avaliar a relação entre os cinco comprometimentos estudados. Segundo STEVENSON (1981):

“O objetivo do estudo correlacional é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O termo ‘correlação’ significa literalmente co-relacionamento’, pois indica até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os de outra. (...) O resultado de tal análise é um coeficiente de correlação – um valor que quantifica o grau de correlação”.
(1981: p.367)

O valor de r , que expressa a relação entre duas variáveis X e Y , varia de $-1,00$ a $+1,00$ sendo que:

- ✓ $r > 0$: indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y .

✓ $r < 0$: indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y.

Um alto valor de r (negativo ou positivo), próximo de +1 ou -1, representa uma forte relação, enquanto que um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca, ou seja, $r = 0$ indica ausência de relacionamento.

Para se estabelecerem os perfis diferenciados de empregados quanto ao nível de comprometimento foi utilizada a análise de conglomerados (análise “*cluster*”). A análise de *cluster* também é uma análise multivariada de dados que tem como princípio agrupar elementos cujas características sejam semelhantes ou relativamente homogêneas, dadas as variáveis escolhidas para a avaliação, neste caso, os cinco comprometimentos de interesse. Cada agrupamento é caracterizado por uma grande similaridade interna e dissimilaridade externa, segundo MATAR (1995) e não é preciso conhecimento prévio do grupo para aplicação das técnicas estatísticas pertinentes. Com esta análise é possível identificar grupos distintos de funcionários, ou seja, a partir desta análise criar critério de classificação de funcionários baseado no nível de comprometimento geral com a empresa.

Todos os resultados foram considerados significativos, a um nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Portanto, há uma probabilidade de 95% de confiança de que os resultados estejam corretos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo deste estudo é identificar o nível de comprometimento dos empregados que ocupam os cargos de supervisor, analista e gerente, em uma Empresa de grande porte do segmento metal-mecânico.

Para tanto, dividido em quatro partes principais, neste capítulo são apresentados, analisados e interpretados os dados obtidos na pesquisa, a partir das seguintes variáveis levantadas: características pessoais e funcionais; situação e natureza do trabalho; focos e enfoques do comprometimento.

No primeiro tópico, visando caracterizar o perfil da população pesquisada, estão descritas as características pessoais e funcionais dos respondentes. De posse dos questionários respondidos e considerando as questões que abordavam tais características, foram realizadas a análise da distribuição de frequência de respostas obtidas e a tabulação cruzada das mesmas.

Na segunda parte, com o propósito de verificar possíveis variáveis que pudessem interferir no nível de comprometimento dos participantes da pesquisa, estão descritas as respostas encontradas nas questões relacionadas à situação e natureza do trabalho dentro da Instituição.

Para apresentar o que foi detectado em relação ao comprometimento dos empregados participantes da pesquisa, na terceira parte estão os resultados e a análise dos dois focos (organização e carreira) e três enfoques (afetivo, instrumental e normativo) do comprometimento, sempre fazendo um paralelo entre os níveis funcionais estudados: supervisor, analista e gerente.

E, finalmente, são apresentados os três níveis de comprometimento - alto, moderado e baixo - encontrados entre os respondentes com a realização da análise de conglomerado (*cluster*), feita a partir das respostas dadas às questões relativas aos focos e enfoques do comprometimento.

Os dados coletados e analisados poderão propiciar informações significativas às pesquisas pautadas no mesmo constructo aqui utilizado, além de fornecer subsídios à organização pesquisada para melhor conhecimento do perfil de seus empregados.

4.1. Análise Descritiva da População Estudada: Variáveis Pessoais e Funcionais

Tendo esta pesquisa como objetivo a comparação do nível e grau de comprometimento entre três cargos diferentes, para apresentação do perfil dos respondentes e suas características funcionais, os resultados serão descritos separadamente por grupo.

Foram distribuídos 281 questionários dos quais 63,7% (179) foram devolvidos e 17 estavam incompletos e, por isso mesmo, retirados da análise. Portanto, 162 indivíduos compõem a amostra deste estudo, representando 90,5% do total de questionários recolhidos.

A imensa maioria dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, havendo mulheres somente no cargo de analista, representando 12,8% desse grupo funcional (GRAF. 1).

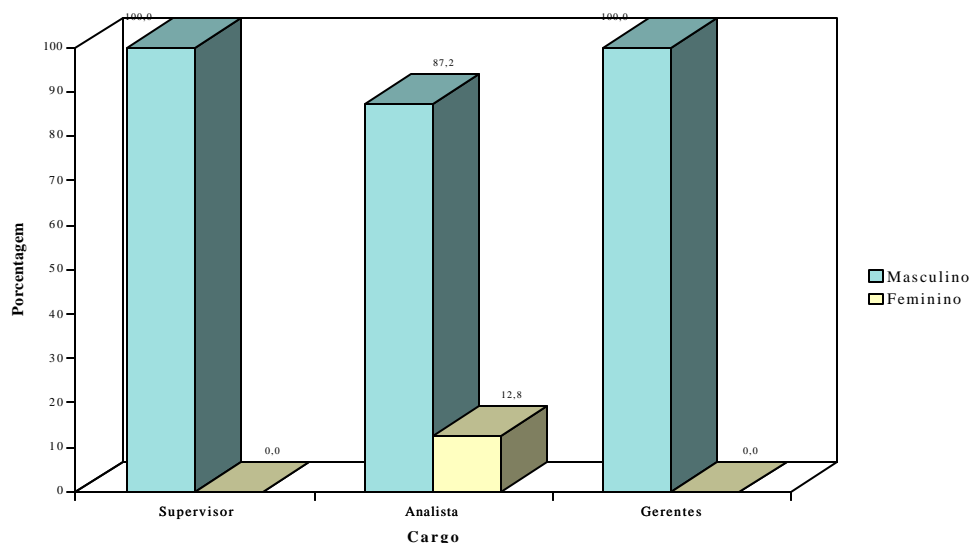


GRÁFICO 1 - Frequência da amostra quanto ao sexo, por cargo.

Este dado reforça um fato já conhecido no setor metal-mecânico, que é a prevalência de mão-de-obra masculina nos cargos de comando, seja esse estratégico (gerente) ou operacional (supervisor). No cargo de analista, muitas funções têm como exigência a formação superior em engenharia, sendo essa uma área em que também predomina a presença masculina.

Quanto à faixa etária, nos três níveis funcionais, há maior concentração de pessoas com idade entre 40 e 51 anos. Possuem mais de 40 anos de idade 37,5% dos supervisores, 57,8% dos analistas e 80% dos gerentes. O GRAF. 2 mostra estas distribuições.

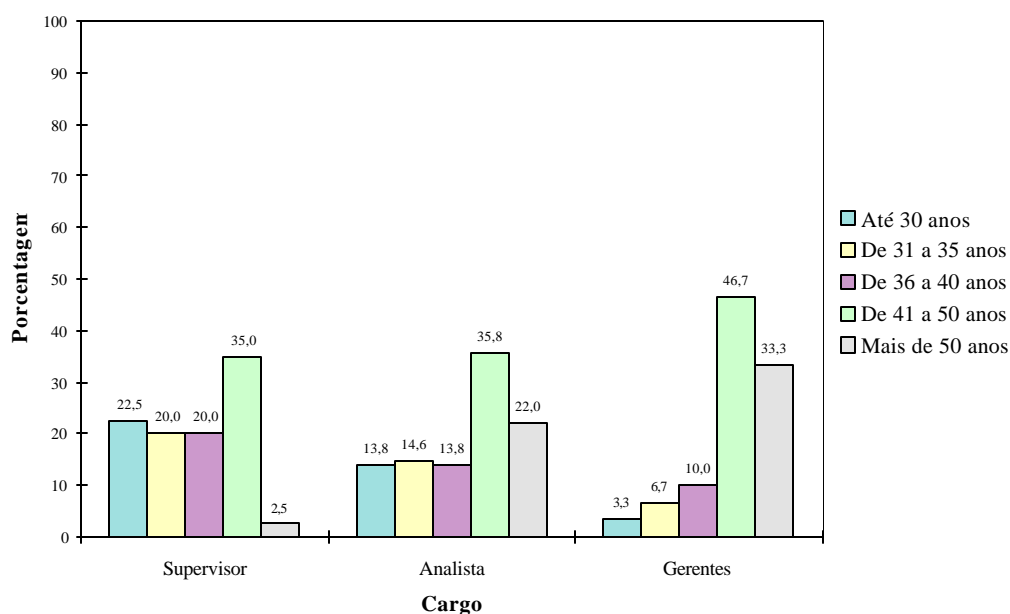


GRÁFICO 2 - Faixa etária da amostra, por nível funcional.

Verifica-se que a distribuição nas faixas etárias é mais equilibrada entre os supervisores e analistas, sendo que as pessoas com até 40 anos representam 62,5% e 42,2% desses dois grupos, respectivamente. O fato do cargo de gerente ser hierarquicamente, o mais elevado dentro da empresa, desconsiderando-se os diretores e presidente, e a empresa adotar o processo de promoção interna para suprimento de vagas, pode-se explicar porque a maioria das pessoas nesse nível funcional se encontra numa faixa etária mais elevada.

Em relação ao estado civil, destacaram-se os casados representados por, aproximadamente, 80% dos supervisores e analistas e 93% dos gerentes. Também nos dois primeiros grupos existe uma proporção maior de solteiros (as), conforme apresentado no GRAF. 3.

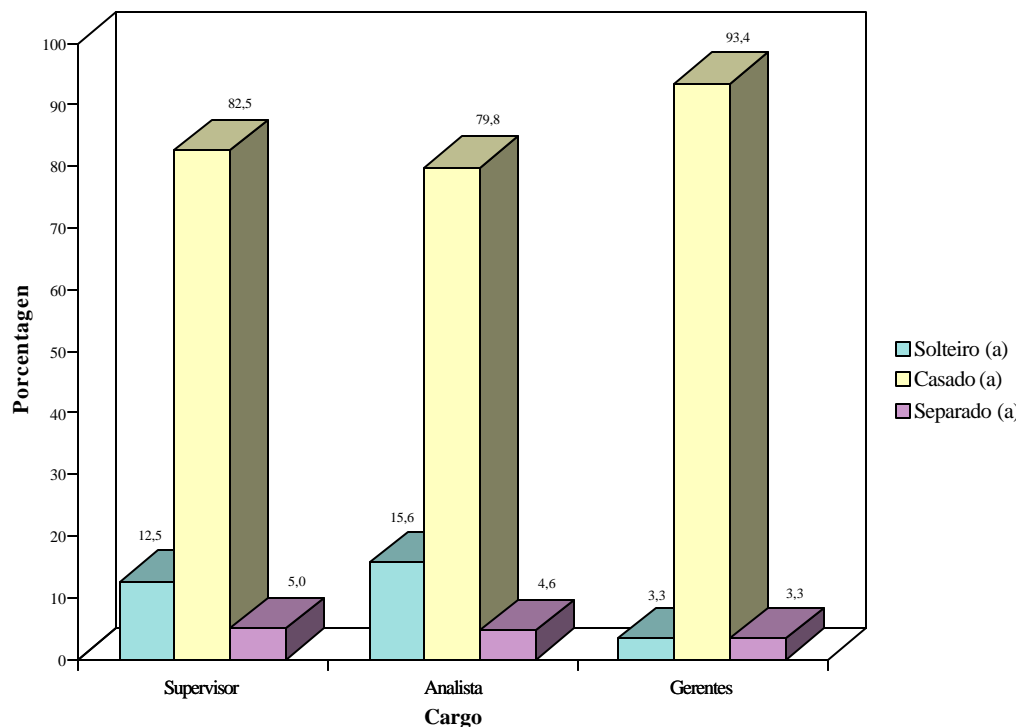


GRÁFICO 3 - Divisão da amostra quanto ao estado civil, estratificada por cargo.

No cargo de gerente o percentual de pessoas com filhos (90%) é superior aos outros níveis funcionais, sendo que cerca de 25% dos supervisores e analistas declararam não possuir filhos. O GRAF. 4 mostra uma distribuição do número de filhos dos respondentes por cargo, onde pode ser verificado que apenas 2,5% dos supervisores e 4,6% dos analistas têm 4 filhos.

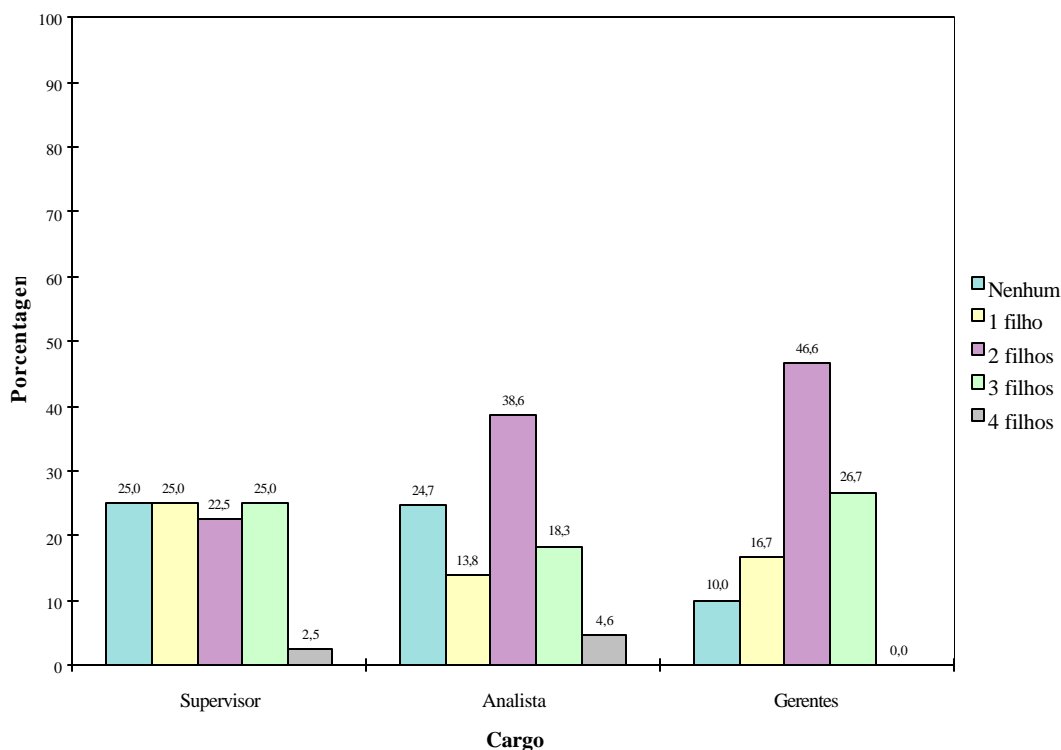


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes quanto ao número de filhos, por cargo.

Levantando informações sobre o nível de escolaridade, encontrou-se uma diversificação muito grande entre os níveis funcionais pesquisados. A maioria dos supervisores (67,5%) possui 2º grau completo, havendo 20% com curso superior incompleto e 5% com curso superior completo. Diferentemente, nos outros dois grupos funcionais predominaram um nível escolar mais elevado, sendo que 86,2% dos analistas e 96,7% dos gerentes possuem, no mínimo, curso superior completo, destacando 56,7% destes últimos com algum curso de pós-graduação. Poucos são aqueles que possuem o 2º grau incompleto, representado por 7,5% dos supervisores e 3,7% dos analistas, não havendo nenhum gerente com essa escolaridade. No grupo de gerente, a escolaridade mínima encontrada em 3,3% dos respondentes, foi de 2º grau completo (GRAF. 5).

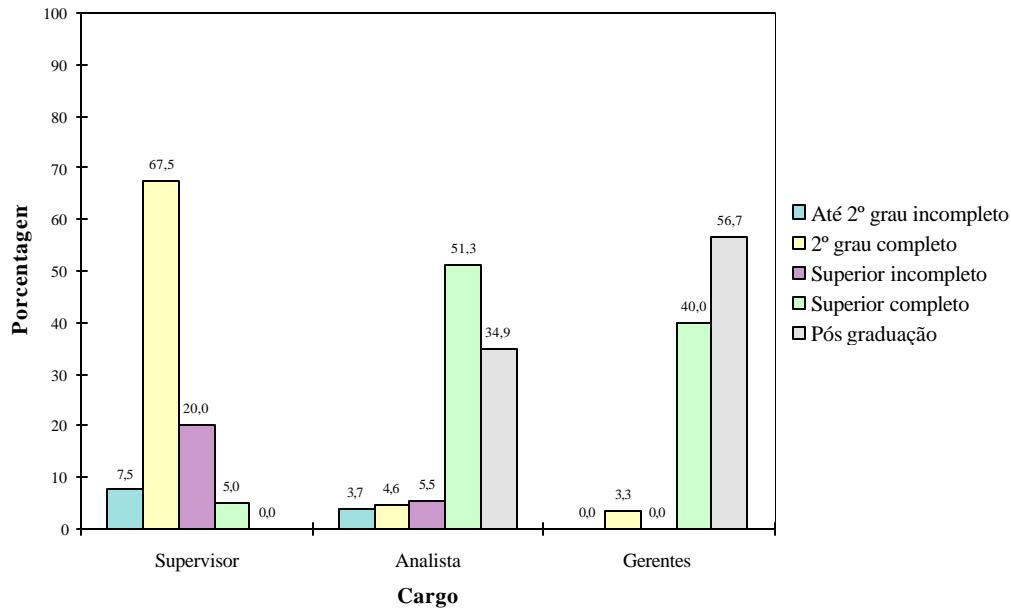


GRÁFICO 5 - Frequência da amostra segundo a escolaridade, por nível funcional.

Torna-se importante salientar que os níveis de escolaridade que destacaram em cada grupo funcional, vêm sendo exigidos como pré-requisito mínimo para ingresso nos respectivos cargos. Os empregados que não se encaixam nessa condição, provavelmente são remanescentes de períodos anteriores, em que o nível de escolaridade tinha pouca importância para se ocuparem determinados cargos ou funções. Além disso, com o objetivo de elevar o nível escolar, a empresa patrocina o supletivo de 2º grau e cursos de pós-graduação (especialização e mestrado), observando alguns critérios pré-estabelecidos.

Entre aqueles que declararam possuir curso superior completo, a formação que prevaleceu foi engenharia, representando 60,5% dos analistas e 73,3% dos gerentes.

Para responder à questão que solicita aos participantes da pesquisa marcar as atividades que possuem fora da empresa, foi permitido indicar mais de uma opção. Como pode ser notado, o lazer foi o mais citado nos três grupos, entretanto com um peso proporcionalmente maior entre as respostas dadas pelos supervisores (82,5%). Já entre os analistas e gerentes, as atividades “estudo/leituras”, citados em segundo lugar nos grupos funcionais, também obtiveram um percentual significativo de respostas. O resultado pode

ser observado no GRAF. 6, ressaltando-se que os percentuais em cada cargo somam mais de 100%, uma vez que cada respondente pode citar mais de uma atividade.

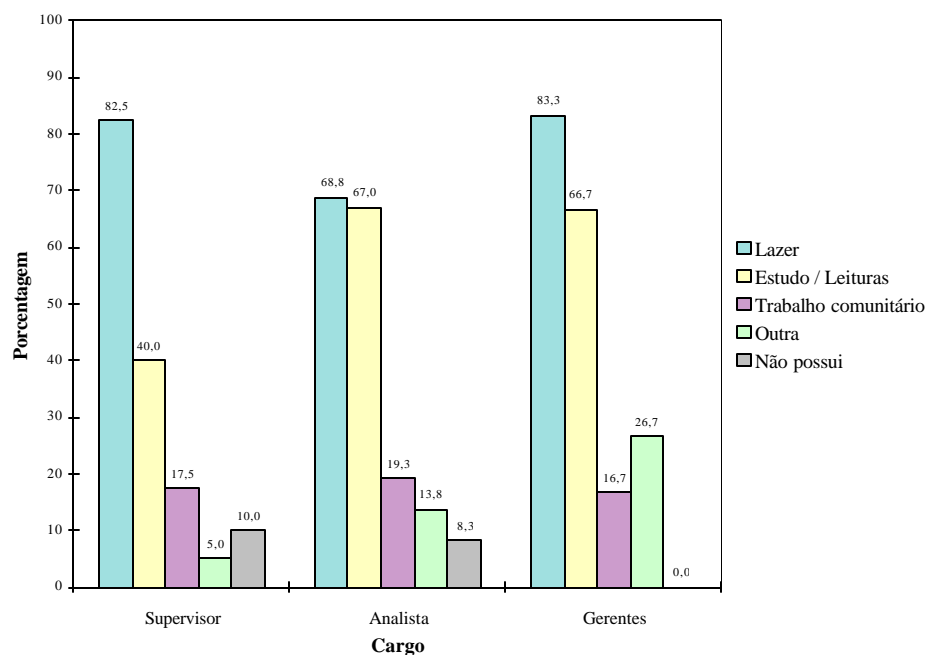


GRÁFICO 6 - Divisão da amostra quanto às atividades que possui fora da empresa, por cargo.

Com esses dados pode-se deduzir que existe uma preocupação por parte das pessoas em buscar alternativas de descanso e diminuição do estresse, cada vez mais presente no cotidiano, além de perceberem a importância de se manterem informadas e atualizadas através de leituras e estudos.

Quando perguntados se ocupam cargos de chefia, a resposta positiva foi encontrada em 39 supervisores, 43 analistas e 30 gerentes, que representam 97,5%, 39,4% e 100%, respectivamente, do total de respondentes em cada nível funcional. Das respostas positivas, mais da metade dos supervisores (59%) e gerentes (53,3%) estão no cargo por escolha pessoal, não ocorrendo o mesmo com 90,7% dos analistas. Esses dados indicam que uma grande parcela de pessoas não estaria na posição de chefia, se a elas fosse dado o direito de escolha. O GRAF. 7 mostra estes resultados.

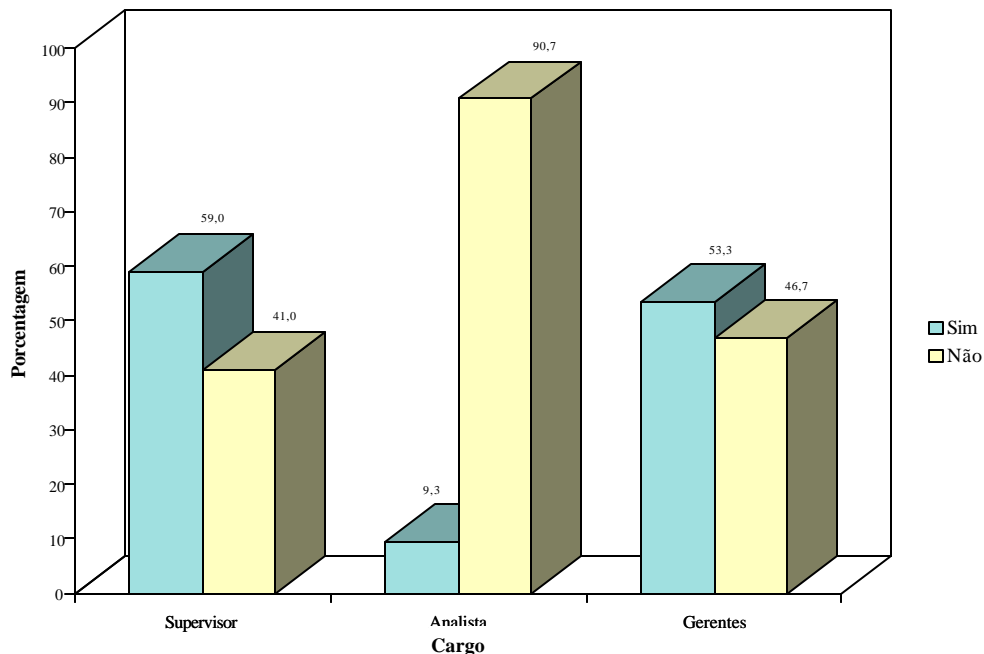


GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes que ocupam cargo de chefia quanto ao fato de ter sido por escolha pessoal, por nível funcional.

É interessante observar que, mesmo não tendo o reconhecimento oficial pela empresa, uma amostra de 39,4% dos analistas denominou seu posto como sendo cargo de chefia. Isso talvez possa ser explicado porque, dentro desta organização, normalmente os substitutos dos gerentes são os especialistas e, em algumas unidades, ocorrem coordenações “informais” sob a responsabilidade desses profissionais.

Isso reforça o que foi descrito no item 3.5 sobre o estudo de MARQUES (1998). O autor, após análise de diferentes teóricos sobre as condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros, afirma o surgimento de uma “nova classe média”. Ou seja, embora esses profissionais sejam assalariados e não detenham o controle sobre o capital, realizam o controle do processo de trabalho para fins de exploração do capital sobre o trabalho.

Em relação aos que ocupam cargo de chefia por escolha própria, nos três cargos, a maioria disse que tal escolha se deve à possibilidade de crescimento na carreira. Destacam-se ainda

26,1% dos supervisores e 25% dos gerentes que disseram que o motivo da escolha foi pelo processo natural de promoção. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 3.

TABELA 3
Motivos que os levam a escolher ocupar cargo de chefia

Justificativa	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	N	%	N	%	N	%
Necessidades pessoais	0	0,0	0	0,0	1	6,2
Status / prestígio	1	4,3	0	0,0	2	12,5
Poder	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Possibilidade de progresso na carreira	14	60,9	3	75,0	8	50,0
Processo natural de Promoção	6	26,1	0	0,0	4	25,0
Outra	2	8,7	1	25,0	1	6,2
Total	23	100,0	4	100,0	16	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA - Os percentuais no gráfico foram calculados em relação ao total de respondentes que ocupam cargo de chefia por escolha pessoal

Vale esclarecer que as promoções são realizadas através de indicação, não havendo processo amplo de divulgação nem participação por iniciativa do empregado. Isso pode, de alguma forma, elevar o nível de insatisfação por parte dos trabalhadores, principalmente daqueles que procuram se qualificar e se aperfeiçoar constantemente, na expectativa de obter oportunidades de crescimento profissional. E, caso ali não as tenha, esses profissionais tendem a buscar alternativas fora da organização.

Cerca de 87% dos supervisores, 41,1% dos analistas e 60% dos gerentes disseram que o seu posto de trabalho está diretamente ligado à produção (GRAF. 8).

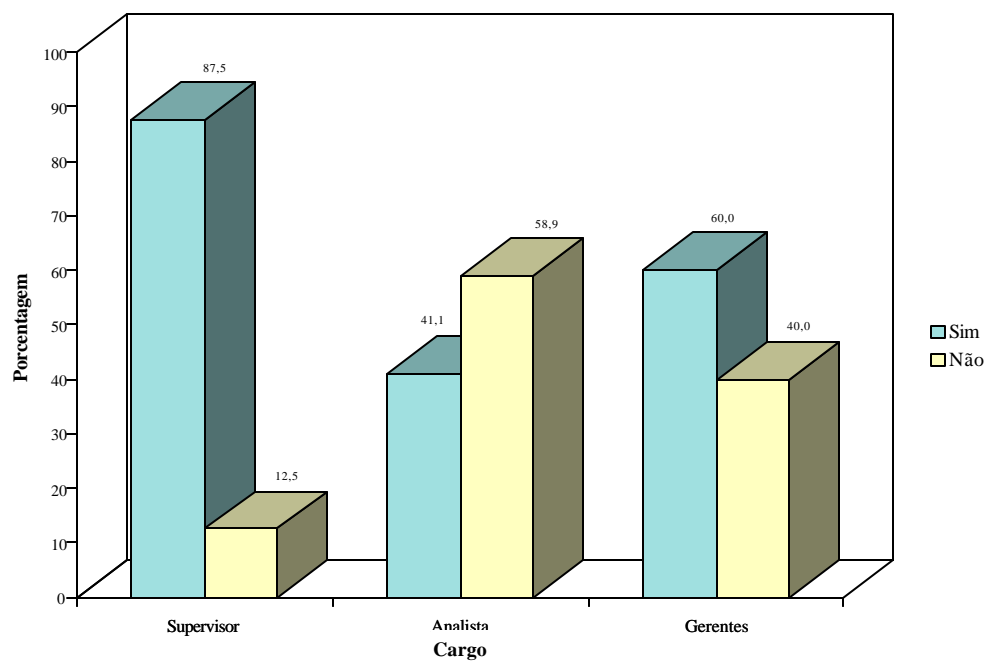


GRÁFICO 8 - Ligação do posto de trabalho à produção, por nível funcional.

O cargo de supervisor é mais freqüente nas unidades operacionais, cuja função principal é a coordenação do processo produtivo através das pessoas que ali trabalham. Isso difere significativamente do cargo de analista, uma vez que as pessoas que ocupam essa função, geralmente, têm como objetivo assessorar a área produtiva através de informações, tecnologias e novos projetos.

O grupo de pessoas que possui de 5 a 10 anos de trabalho na empresa sobressaiu nos três níveis funcionais, destacando-se, principalmente, nos cargos de supervisor (47,5%) e analista (34,9%). Entre os gerentes, apesar do maior número também estar nesta faixa de tempo de serviço, representado por 30% dos respondentes, 26,7% têm de 11 a 15 anos de serviço e 23,3% têm de 21 a 30 anos. O GRAF. 9 mostra a distribuição dos funcionários em cada nível funcional, em relação ao tempo de trabalho na empresa.

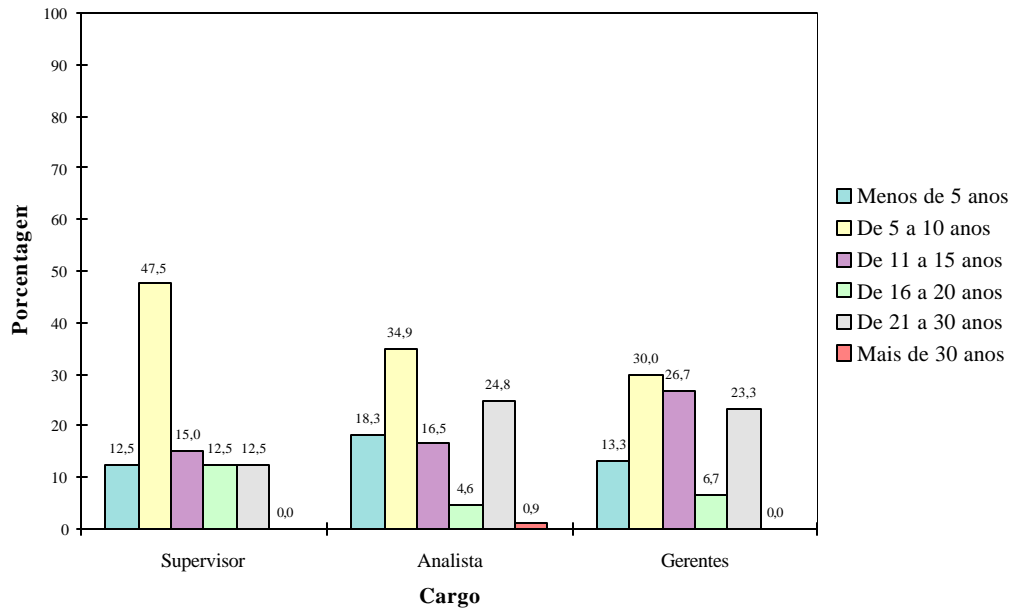


GRÁFICO 9 - Tempo de trabalho na empresa, por cargo.

A maioria absoluta dos respondentes está exercendo sua função num período que varia de 2 e 10 anos, o que indica baixa mobilidade na carreira. Esse grupo é representado por 85% dos supervisores, 57,8% dos analistas e 70% dos gerentes (GRAF. 10).

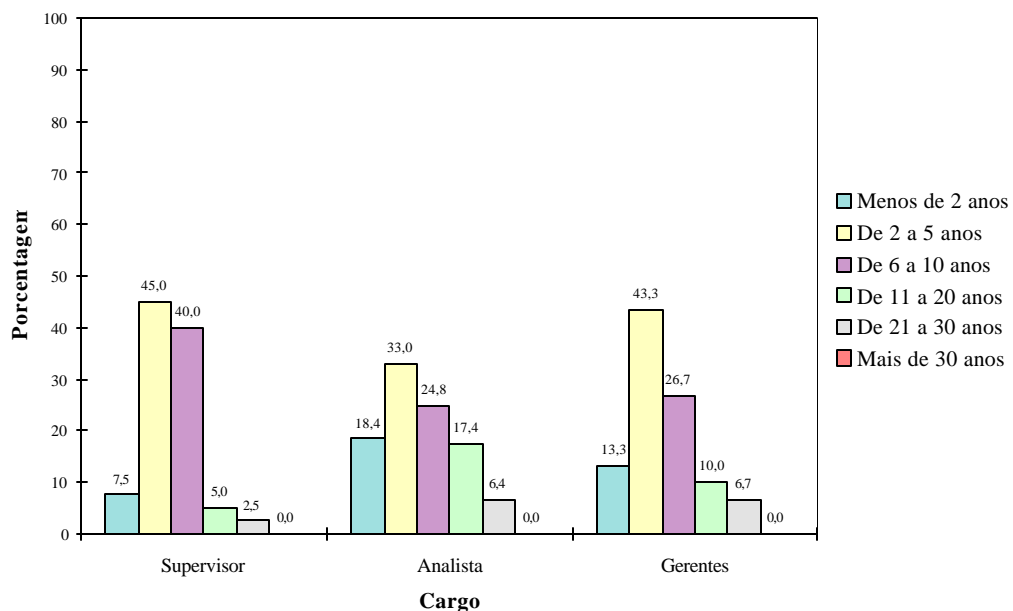


GRÁFICO 10 - Tempo que exerce a função atual, por nível funcional.

A respeito da remuneração, as faixas salariais entre os níveis funcionais são muito diferenciadas. A maioria dos supervisores percebe de 6 a 10 salários mínimos, o que representa 65% dos mesmos. Já os analistas estão mais distribuídos entre as faixas salariais, havendo concentrações nas faixas de 6 a 10 SM (26,6%); de 11 a 15 SM (30,3%) e; de 16 e 20 SM (28,4%). Os gerentes se concentram nas faixas de 16 a 20 (30%) e de 21 a 30 salários mínimos (46,7%). Esses dados podem ser visualizados no GRAF. 11.

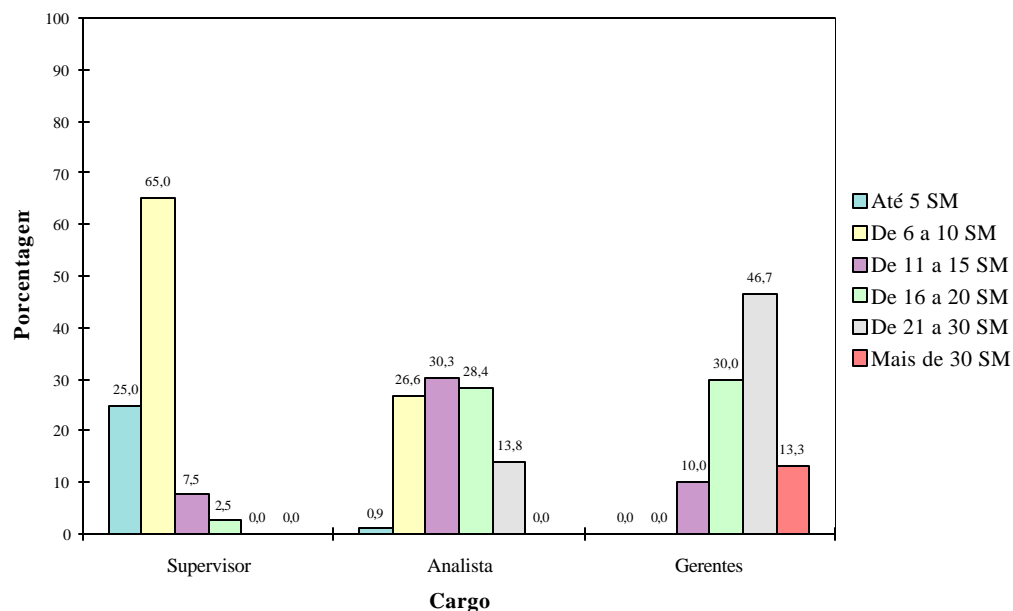


GRÁFICO 11 - Faixa salarial, por cargo.

Para definição salarial, a empresa trabalha com pesquisa de mercado, procurando observar um equilíbrio interno a partir da complexidade e nível de responsabilidade exigido em cada cargo. Entretanto, a política salarial adotada parece não ser a mais adequada para o tipo de negócio da Empresa. Por trabalhar basicamente por projetos e encomendas, é fundamental pensar em uma remuneração por resultados, de forma a possibilitar aos empregados vislumbrar uma massa salarial maior.

A TAB. 4 mostra que 42,5% dos supervisores, 14,6% dos analistas e 6,7% dos gerentes não são associados a nenhuma entidade de classe. Diferentemente dessa situação, associados a sindicatos se encontram o mesmo percentual de supervisores (42,5%), 29,4% dos analistas e 16,7% dos gerentes. Nesses dois últimos cargos destacam-se ainda aqueles associados a algum conselho profissional: 33% dos analistas e 53,3% dos gerentes.

TABELA 4
Entidades em que é associado, por cargo.

Entidades	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	n	%	n	%	n	%
Nenhuma	17	42,5	16	14,6	2	6,7
Sindicato	17	42,5	32	29,4	5	16,7
Conselho profissional	2	5,0	36	33,0	16	53,3
Outra	4	10,0	3	2,8	1	3,3
Sindicato e Conselho Profissional	0	0,0	21	19,3	6	20,0
Sindicato e outra	0	0,0	1	0,9	0	0,0
Total	40	100,0	109	100,0	30	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

Nos três níveis funcionais, as maiores proporções dos respondentes disseram que as expectativas profissionais junto à empresa foram bastante atendidas. Essa resposta foi encontrada em 56,4%, 46,3% e 66,7% dos supervisores, analistas e gerentes, respectivamente. Aqueles que consideram que suas expectativas profissionais foram razoavelmente atendidas, representam de 30 a 36,2% dos empregados dos três cargos, conforme apontado no GRAF. 12.

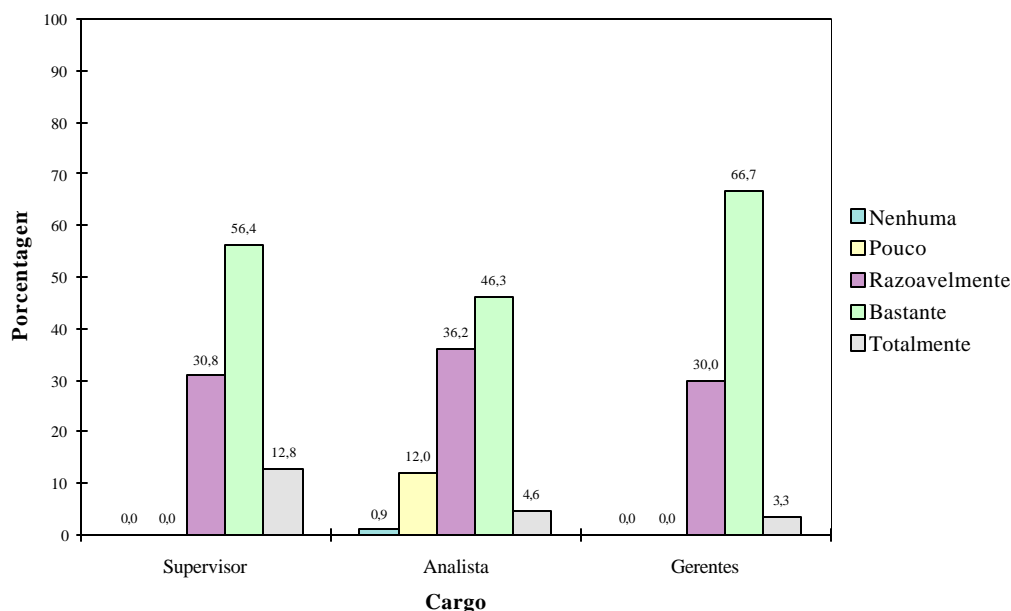


GRÁFICO 12 - Atendimento da Empresa às expectativas profissionais, por cargo.

Considerando-se as expectativas que os respondentes tinham antes de ocupar o seu cargo, o GRAF. 13 mostra que 62,5% dos supervisores, 56,0% dos analistas e mais de 80% dos gerentes estão satisfeitos com a situação atual. Além disso, 20% dos supervisores e 4,6% dos analistas estão extremamente satisfeitos com sua situação atual, enquanto que nenhum gerente deu essa resposta.

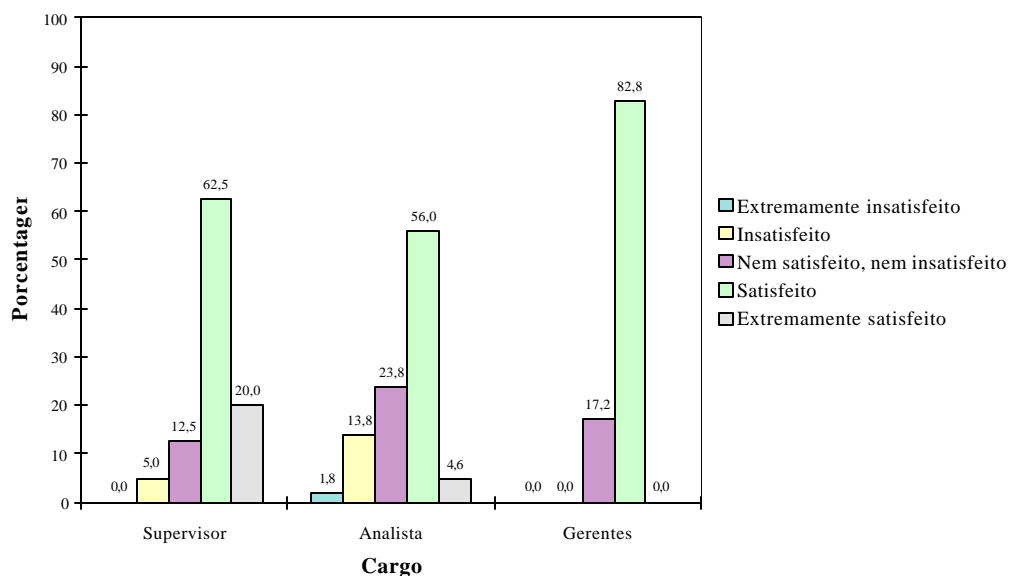


GRÁFICO 13 - Situação atual considerando-se as expectativas que tinha antes de ocupar o atual cargo, por nível funcional.

Visando traçar um perfil demográfico dos empregados pertencentes a cada nível funcional, está apresentada na TAB. 5 uma síntese com todas as respostas referentes aos dados pessoais e funcionais que obtiveram maior concentração.

TABELA 5
 Perfil dos respondentes considerando as respostas de maior
 concentração nas questões referentes aos dados pessoais e funcionais, por cargo.

Características	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Sexo	Masculino	100	Masculino	87,2	Masculino	100,0
Faixa Etária	De 41 a 50	35,0	De 41 a 50	35,8	De 41 a 50	46,7
Estado Civil	Casado	82,3	Casado	79,8	Casado	93,4
Filhos	Sim	75,0	Sim	75,2	Sim	90,0
Escolaridade	2º Grau Comp.	67,5	Superior Comp.	51,3	Pós-Graduação	56,7
Atividade fora da empresa	Lazer	82,5	Lazer	68,8	Lazer	83,3
	Estudo/leitura	40,0	Estudo/leitura	67,0	Estudo/leitura	66,7
Ocupa cargo Chefia	Sim	97,5	Não	39,4	Sim	100,0
Trabalho direto ligado à produção	Sim	87,5	Não	58,9	Sim	60,0
Tempo de trabalho na empresa	De 5 a 10 anos	47,5	De 5 a 10 anos	34,9	De 5 a 10 anos	30,0
Tempo na função atual	De 2 a 5 anos	45,0	De 2 a 5 anos	33,0	De 2 a 5 anos	43,3
Nível Salarial	De 6 a 10 SM	65,0	De 11 a 15 SM	30,3	De 21 a 30 SM	46,7
Entidades Associadas	Nenhuma ou	42,5	Conselho	36,0	Conselho	53,3
	Sindicato		Profissional		Profissional	
Atendimento às expectativas em relação à empresa	Bastante	56,4	Bastante	46,3	Bastante	66,7
Sentimento em relação à situação atual	Satisfeito	62,5	Satisfeito	56,0	Satisfeito	82,8

FONTE - Dados da pesquisa

Percebe-se que os perfis encontrados entre os respondentes dos três grupos são muito parecidos. Apenas duas características que se diferenciam entre eles, que são escolaridade e salário, observando-se uma coerência entre as respostas encontradas, ou seja, quanto mais alto o cargo na hierarquia organizacional (considerando a complexidade e grau de responsabilidade e autonomia necessária para o exercício da função), maiores são os salários e o nível escolar dos ocupantes.

Especificamente no grupo de analistas, houve pessoas do sexo feminino (12,8% do grupo), prevalecendo aquelas que não ocupam cargo de chefia (60,6%) e que não trabalham diretamente ligadas à produção (58,9%).

Quanto aos supervisores destaca-se o índice de 42,5% de pessoas desse grupo que não são associadas a entidades e/ou associação de classe.

Fazendo uma síntese das características pessoais e funcionais, segundo os dados coletados, pode-se considerar, como perfil geral dos participantes da pesquisa, a prevalência de pessoas do sexo masculino; com idade entre 41 e 50 anos; casado e com filhos. Como atividades praticadas fora do ambiente, destacaram-se o lazer e o estudo/leitura. São pessoas que possuem de cinco a dez anos de trabalho na empresa, ocupando o cargo atual num período que varia de dois a cinco anos. No geral, considerando-se suas expectativas antes de ocupar o cargo atual, as pessoas estão satisfeitas com sua situação na empresa, declarando que cerca de 75% de suas expectativas profissionais em relação à empresa foram atendidas.

4.2. Situação e Natureza do Trabalho na Empresa

Para se falar sobre a natureza do trabalho, primeiramente duas questões abertas foram colocadas para os participantes do estudo: (1) “Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?” e (2) “Que fatores são importante, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?”.

Na primeira questão, nos três níveis funcionais, as respostas dadas concentraram-se basicamente em quatro pontos: (1) comprometimento, confiança, dedicação, envolvimento, lealdade para com a empresa; (2) conhecimento (teórico - baseado na formação acadêmica

técnica, e/ou prático - baseado em experiências profissionais já vivenciadas); (3) competência, capacidade para resolver problemas e/ou propor soluções; (4) características pessoais: perfil, seriedade, capacidade de liderança, postura profissional. Foi constituído um grupo denominado de “outros”, visando agrupar as diversas respostas com pouca frequência, tais como: necessidade da empresa, processo de promoções internas, reconhecimento da chefia, etc. A TAB. 6 mostra as respostas encontradas em cada nível funcional.

TABELA 6
Respostas dadas à pergunta: “quais aspectos
que contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?”

Resposta	Supervisor	Analista	Gerente
Comprometimento, confiança, dedicação, envolvimento, lealdade.	21	28	15
Conhecimento técnico: teórico (formação) e/ou experiência.	22	55	14
Competência, capacidade em resolver problemas e/ou propor soluções, preparação.	9	27	9
Características pessoais: perfil, seriedade, capacidade de liderança, postura profissional.	8	7	3
Outras: necessidade da empresa, processo de promoção interna, reconhecimento da chefia, relacionamento.	9	19	3

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA – Cada respondente pode citar mais de uma resposta.

Algumas colocações feitas pelos participantes da pesquisa, que exemplificam as respostas contidas no quadro acima:

“Competência, responsabilidade e comprometimento com a organização.” (Supervisor)

“Meu comprometimento, dedicação e conhecimento técnico.” (Supervisor)

“Competência, responsabilidade e comprometimento com a organização.” (Supervisor)

“Principalmente na experiência e no tipo de função desempenhada em outra empresa”. (Analista)

“A dedicação e capacidade para execução das atribuições e boa vontade para contribuir inclusive com outras não diretamente ligadas à minha formação” (Analista)

“Penso que foram baseados em capacidade técnica, educação e ética profissional. Acho muito importante o fator relações humanas.” (Analista)

“A minha dedicação e comprometimento foram fatores que contribuíram muito, porém a minha competência no desempenho de minhas atribuições foi o fator fundamental.” (Gerente)

“Comprometimento e resultado no trabalho; habilidades e perfil para o cargo; liderança e relacionamento.” (Gerente)

“Conhecimento técnico no assunto, experiências similares em outras empresas, amplo conhecimento da empresa.” (Gerente)

No geral, os três grupos funcionais destacaram três aspectos que influenciaram para a sua ocupação do cargo: comprometimento, conhecimento teórico e prático e competência, sendo que esses dois últimos foram mais representativos entre os analistas. A explicação que pode ser dada é o fato de que as pessoas que ocupam cargos de analista precisam realmente ter conhecimento e demonstrar competência no exercício diário de suas funções.

Na segunda questão aberta – “que fatores são importante, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?” – as respostas encontradas nos três grupos pesquisados foram muito similares à questão anterior. Basicamente se concentraram em: (1) preparação, qualificação; (2) comprometimento com a empresa; (3) formação e conhecimento técnico; (4) relacionamento com chefia; (5) competência em obter resultados; (6) reconhecimento profissional. Houve uma frequência significativa de pessoas que responderam que não conhecem ou que a empresa não tem política de promoção interna. As respostas de cada grupo funcional se encontram na TAB. 7.

TABELA 7
Respostas dadas à pergunta: “que fatores são importantes, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?”

Resposta	Supervisor	Analista	Gerente
Preparação, qualificação, atualização.	15	13	5
Comprometimento, dedicação, envolvimento.	13	32	16
Conhecimento técnico: teórico (formação) e/ou experiência.	15	13	7
Relacionamento interpessoal, amizade.	5	24	4
Competência, capacidade, resultados alcançados.	6	24	11
Reconhecimento profissional, oportunidade.	6	7	1
Não existe definição ou divulgação por parte da empresa, não conheço.	0	15	1
Outras: postura, evolução profissional, necessidade da empresa, ética, idoneidade, responsabilidade, indicação, qualidade, produtividade, etc.	5	22	12

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA – Cada respondente pode citar mais de uma resposta.

Os três grupos funcionais pesquisados acreditam que, dentro da FABRIMEC, o comprometimento é importante para a obtenção de progressão profissional. Além disso, os supervisores enfatizaram o conhecimento e preparação profissional; os analistas e gerentes citaram competência e capacidade para alcançar resultados. Merece destaque a frequência com que o aspecto “relacionamento” foi considerado importante, principalmente entre os analistas. Também é importante salientar o número significativo de pessoas que declararam que a política de promoção da empresa não existe ou que têm não conhecimento da mesma. Esses dados levantados sinalizam que a Empresa necessita definir suas políticas de Recursos Humanos ou, caso já as tenham, divulgue-as de maneira mais eficaz junto aos empregados.

Algumas declarações relatadas nos questionários esclarecem as informações acima descritas:

“Ser dedicado; ter um bom relacionamento com as pessoas. Conhecimento técnico e ser comprometido com a empresa.”
(Supervisor)

“Comprometimento, interesse, potencial técnico, se destacar sobre os demais, ousadia, bom relacionamento.” (Supervisor)

“Conhecimento, desempenho, relacionamento.” (Analista)

“Atualmente não sei, mas há dez anos atrás eram: profissionalismo, reconhecimento de ações e trabalho com resultado.” (Analista)

“Não há um plano de progressão de carreira pelo menos isso não é colocada às claras pela empresa.” (Analista)

“Competência, dedicação, comprometimento.” (Gerente)

“Formação, comprometimento, experiência, relacionamento no trabalho.” (Gerente)

“Conhecimento técnico no assunto, experiências similares em outras empresas; amplo conhecimento da empresa.” (Gerente)

Quanto ao grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, o GRAF. 14 mostra que 47,5% dos supervisores, contra 19,3% dos analistas e 20,0% dos gerentes, consideram a empresa rígida. Já, 43,3% dos gerentes, 36,7% dos analistas e 25,0% dos supervisores consideram que a empresa é flexível.

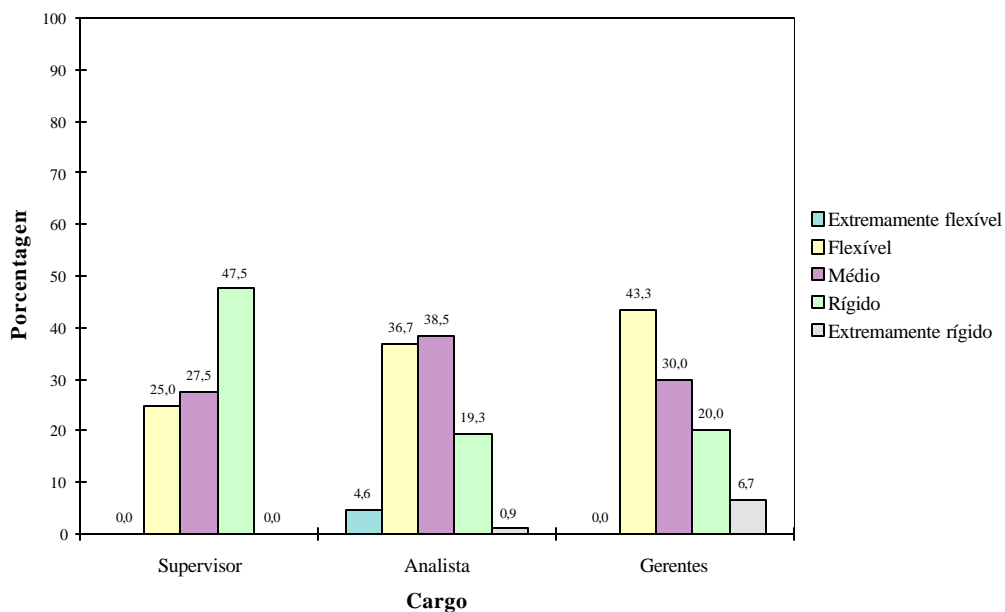


GRÁFICO 14 - Grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, por cargo.

Essa diferença pode ser explicada pela posição do cargo na hierarquia organizacional. A tomada de decisão está entre as funções exercidas pelas pessoas que ocupam cargos de níveis hierárquicos superiores, o que exige um certo grau de autonomia e, portanto, menor rigidez no controle organizacional.

Cabe ressaltar, ainda que o entendimento por controle está muitas vezes associado à quantidade de normas e padronizações, o que é pertinente à atual realidade da empresa pesquisada uma vez que ela exige de seus empregados a definição, normatização, acompanhamento e registro de todos seus processos, visando garantir certificações nacionais e internacionais, tais como ISO 9000 e 14000.

Apesar de 47,5% dos supervisores considerarem rígido o grau de controle da empresa, a grande maioria (82,1%) acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões. Isso parece reforçar a idéia de que rigidez está vinculada aos registros e normatização dos processos produtivos, que é onde está localizada a maioria dos supervisores. Coerentemente, considerando a posição ocupada na empresa, também a maioria dos gerentes (80%) acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões, enquanto que 53,2% dos analistas compartilham desta opinião. Este resultado está representado no GRAF. 15.

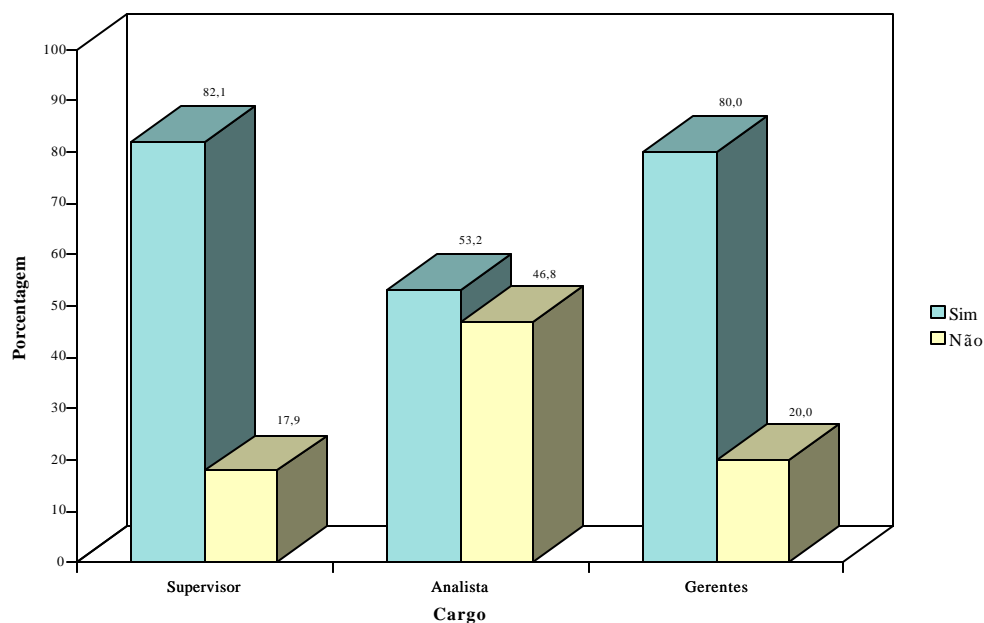


GRÁFICO 15 - Frequência de respostas para a questão “Considerando sua posição na empresa, você acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões?”, por cargo.

Mais de 85% dos funcionários dos três níveis funcionais consideram absolutamente ou muito necessário o seu cargo dentro do contexto de trabalho (GRAF. 16).

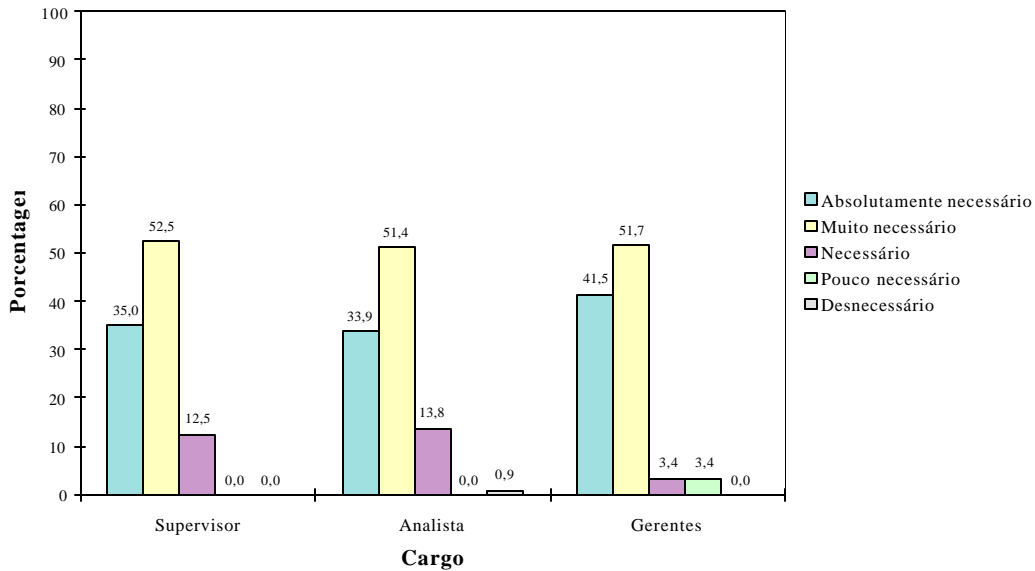


GRÁFICO 16 - Real necessidade do seu cargo num contexto de trabalho como o seu, por nível funcional.

Se fosse dada aos respondentes a possibilidade de escolher qual cargo ocupar, mantendo o salário recebido atualmente, a maioria dos gerentes (82,8%) disse que optaria por ocupar cargo de chefia. Diferentemente, 75,9% dos analistas e 56,4% dos supervisores fariam a opção por cargo técnico, conforme mostrado no GRAF. 17.

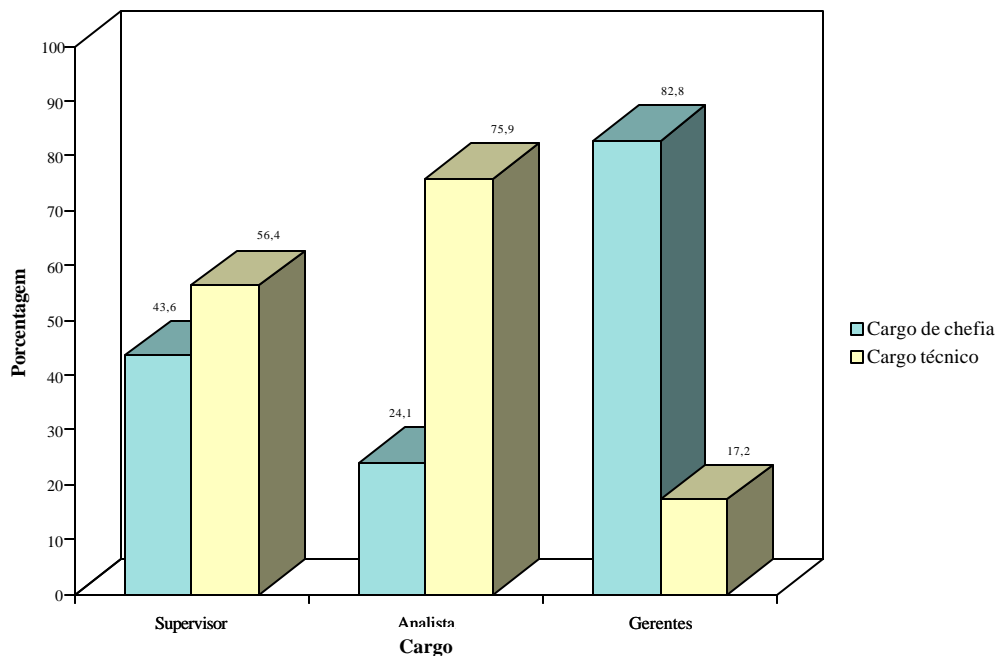


GRÁFICO 17 - frequência de respostas na questão “se você tivesse a opção de escolher, mantendo o seu salário atual, qual ocupação você preferiria?”, por cargo.

Com esses resultados, pode-se inferir que a grande maioria dos gerentes e dos analistas deve estar satisfeita com cargo que ocupam, uma vez que afirmaram que permaneceriam no mesmo nível que atualmente estão, ou seja, cargo de chefia e cargo técnico, respectivamente. Já os supervisores, apesar da maioria afirmar que seu cargo é absolutamente ou muito necessário dentro do atual contexto organizacional, 56,4% fariam a opções por um cargo técnico.

O GRAF. 18 mostra que 69,2% dos supervisores avaliam que conhecem pouco sobre a vida financeira da FABRIMEC contra 37,0% dos analistas e 16,7% dos gerentes. Além disso, quase a metade dos analistas e um pouco mais da metade dos gerentes consideram que conhecem a vida financeira da empresa.

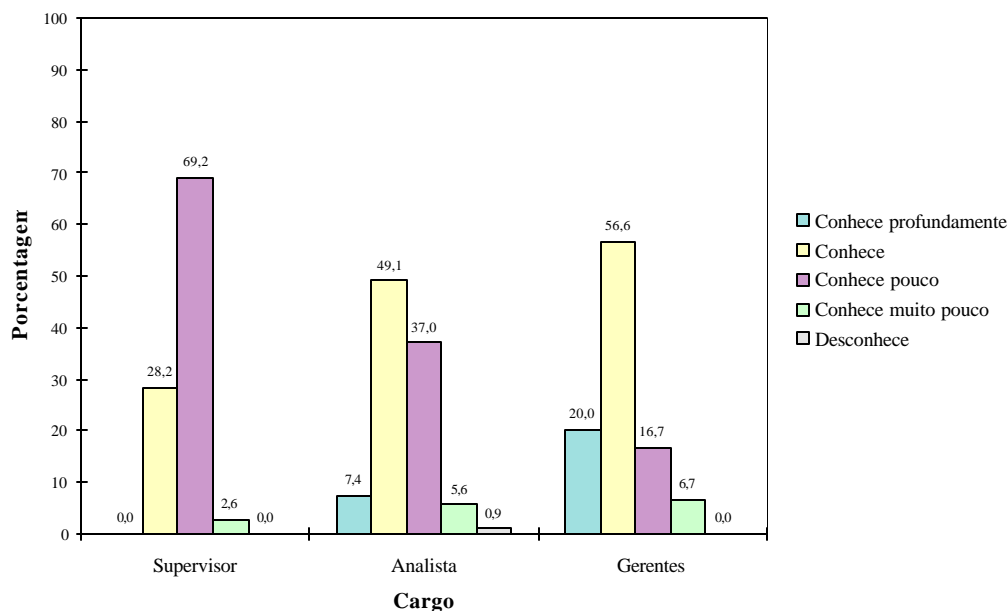


GRÁFICO 18 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “como você avalia seu conhecimento sobre a vida financeira da FABRIMEC?”, por nível funcional.

Esses dados demonstram que as informações gerais sobre as finanças da organização estão sendo disponibilizadas ou acessadas de forma diferentes entre os níveis funcionais.

Cerca de 20% dos analistas e 10% dos supervisores e gerentes consideram que, no momento atual, não há estabilidade no emprego. Entretanto a grande maioria, mais de 77% em cada um dos três cargos, sente-se seguros ou medianamente seguros (GRAF. 19).

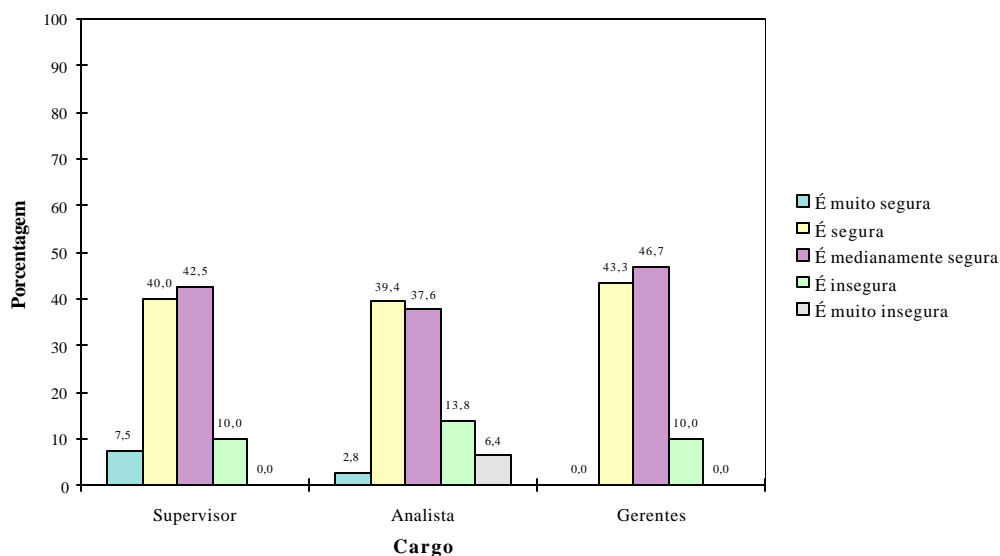


GRÁFICO 19 - Distribuição dos respondentes quanto à estabilidade no emprego na sua situação no momento, por cargo.

É fundamental ressaltar que, no período de realização da pesquisa, estava sendo realizado, por uma consultoria externa em conjunto a um grupo de gerentes e analistas, um estudo visando a reestruturação da empresa por segmento de negócio. Tal situação era de conhecimento de todos os trabalhadores, apesar de ainda não ter sido divulgada a proposta a ser implementada. Inclusive, um analista respondente da pesquisa colocou a seguinte observação no questionário:

“Acredito que este não foi o momento ideal para esta pesquisa, pois estamos com uma consultoria para redirecionar a empresa e alguns colegas de trabalho já foram demitidos e o ambiente não está nada bom”. (Participante da pesquisa)

É interessante observar que, pelos dados encontrados nesta pesquisa, mesmo com essa situação de mudança, no geral as pessoas não sentiam que seus empregos estavam ameaçados.

Em relação à importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o seu desempenho profissional, o GRAF. 20 mostra que pelo menos 80% dos respondentes nos três cargos consideram muitíssimo ou muito importante estas atividades.

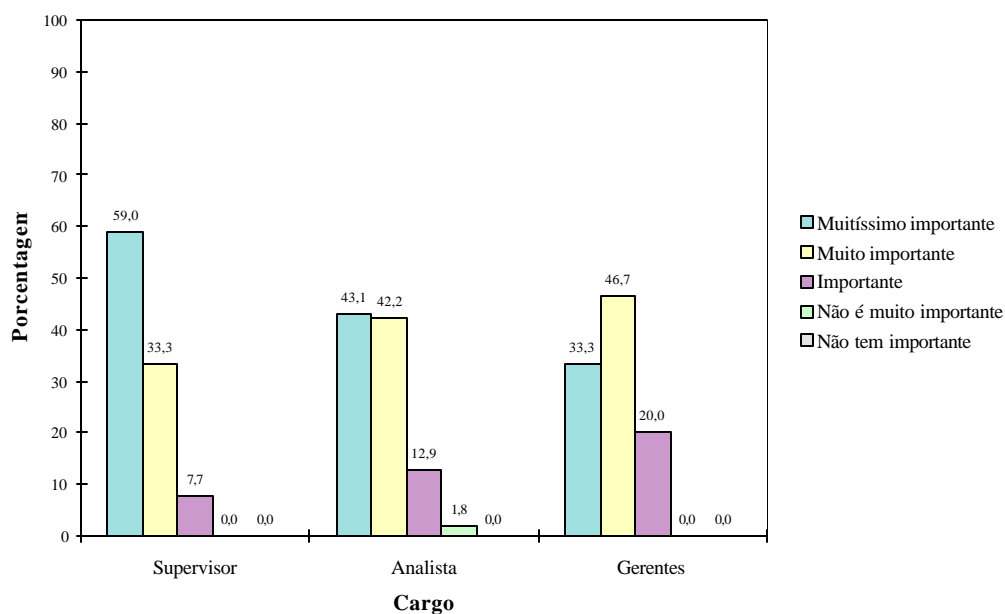


GRÁFICO 20 - Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional, por cargo.

Quanto mais o cargo está relacionado às atividades operacionais e técnicas, que é o caso dos supervisores e analistas, mais se valoriza e reconhece a importância do treinamento e da capacitação profissional.

Avaliando o nível salarial, tendo como referência o que se faz dentro de empresa, mais de 70% dos três níveis funcionais consideram que o seu salário é baixo. Há, aqui, uma demonstração de insatisfação com o salário percebido. Já, cerca de 20% dos respondentes, nos três cargos, consideram justo o salário oferecido pela empresa (GRAF. 21).

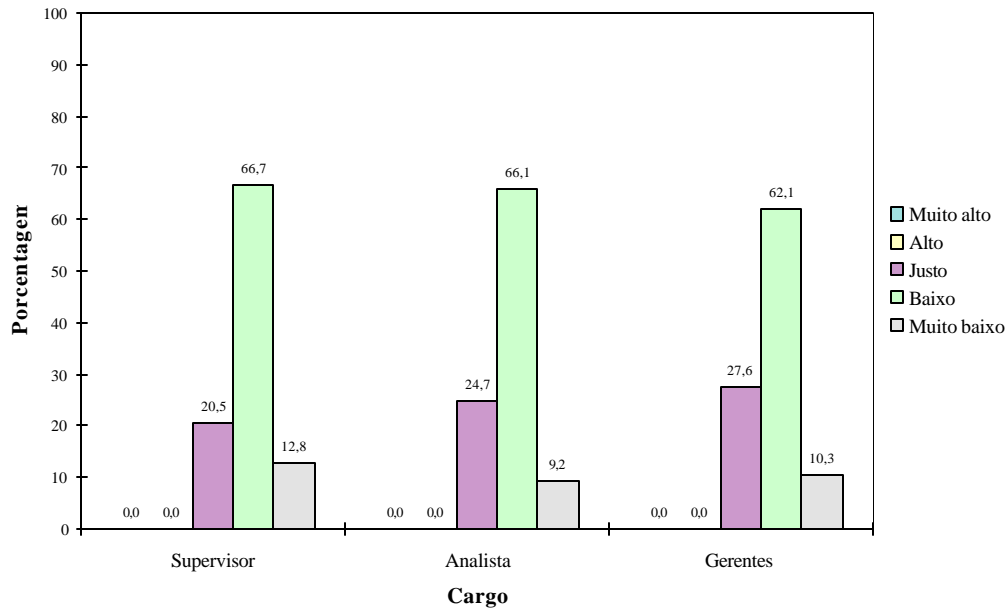


GRÁFICO 21 - Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa, por nível funciona.

Comparando o seu salário com o de outros profissionais dentro da empresa, que ocupam posição similar à sua, mais de 50% dos respondentes consideram que estão equivalentes e cerca de 30% acham que estão abaixo (GRAF. 22). Porém, pode estar havendo uma visão distorcida da realidade, uma vez que os próprios participantes de pesquisa afirmaram não haver transparência na política de remuneração da Empresa, o que pode impossibilitá-los de fazer comparações salariais entre os pares de forma consistente.

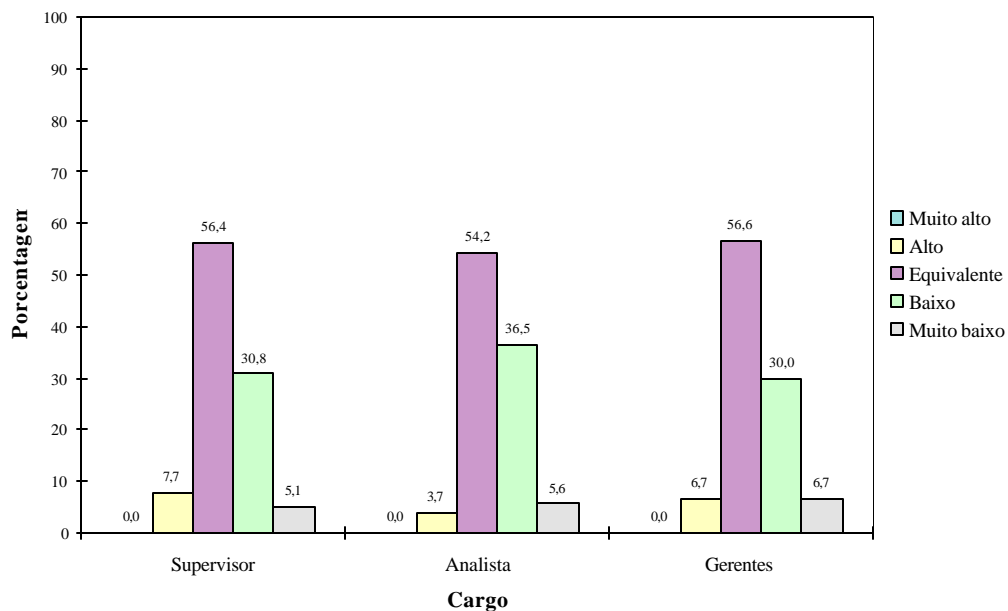


GRÁFICO 22 - Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em posição similar à sua na Empresa, por cargo.

Entretanto, quando a mesma comparação é feita em relação a profissionais de outra empresa, a maioria dos funcionários nos três níveis funcionais, consideram que seus salários estão abaixo dos salários pagos pelo mercado. O GRAF. 23 apresenta este resultado.

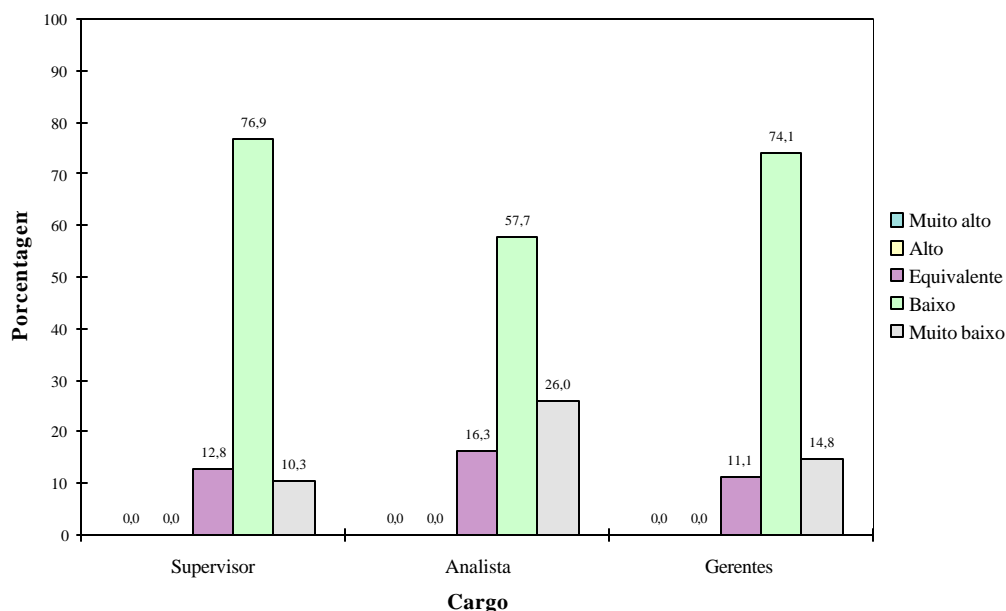


GRÁFICO 23 - Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em relação ao mercado, por nível funcional.

Para definição dos salários, a empresa tem como referência uma pesquisa de mercado, realizada periodicamente, e o equilíbrio interno através de pontuação dos cargos, a partir das atividades desenvolvidas, bem como, do seu grau de complexidade e autoridade. Mais uma vez é reforçado a pouca transparência e divulgação dos processos que envolvem a área de recursos humanos.

Conforme mostra o GRAF. 24, pelo menos 75% dos supervisores, analistas e gerentes consideram indispensável ou de grande importância o salário que recebem para a sua sobrevivência. Somente 0,9% dos analistas e 3,0% dos gerentes consideram que o salário recebido tem pouca importância para a sua sobrevivência.

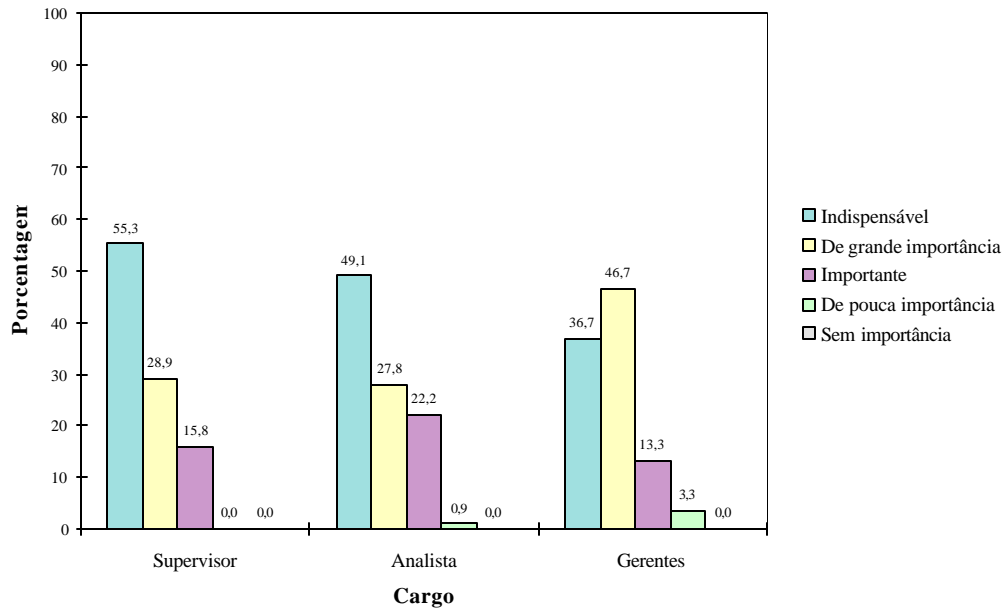


GRÁFICO 24 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “qual a importância do seu salário para sua sobrevivência?”, por cargo.

Pode-se observar pelo GRAF. 25 que, 64,1% dos supervisores já estiveram alguma vez desempregados, já em relação aos analistas e gerentes esta situação de desemprego foi relatada por 43,9% e 33,3%, respectivamente.

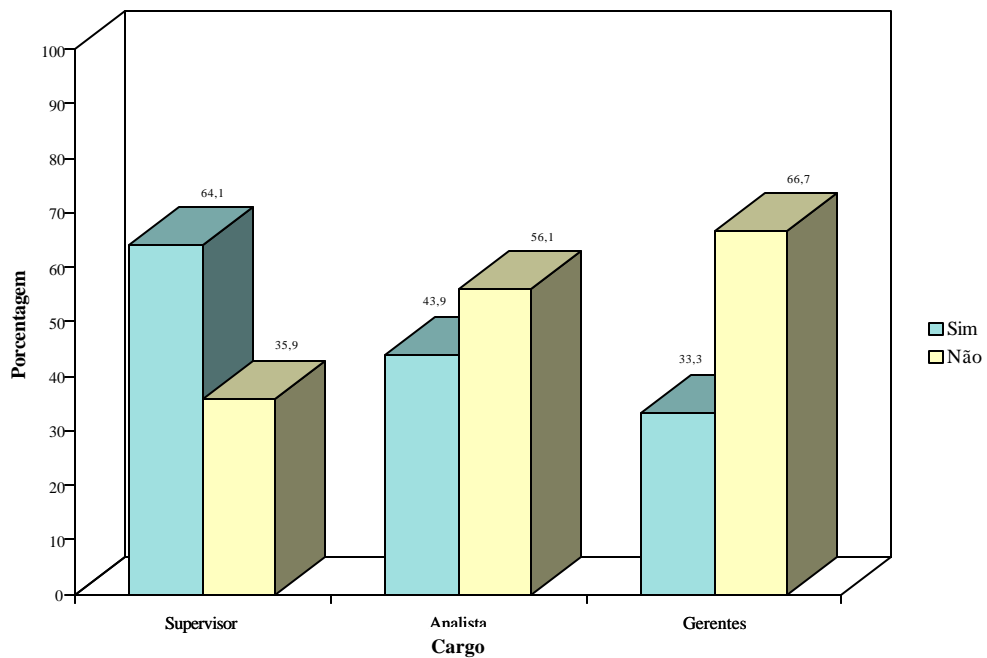


GRÁFICO 25 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “você já esteve desempregado alguma vez?”, por cargo.

Mais de 60% dos empregados dos três cargos já pensaram em trabalhar por conta própria, conforme apresentado no GRAF. 26.

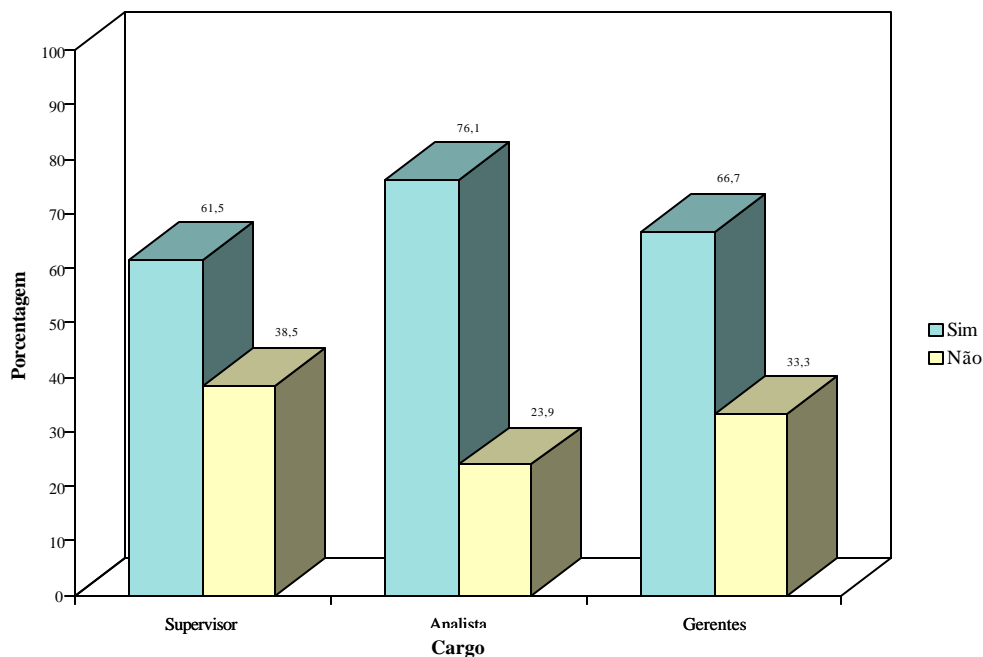


GRÁFICO 26 - frequência de respostas para a questão “você já pensou em trabalhar por conta própria?”, por cargo.

Na TAB. 8 estão colocadas as respostas de maior frequência, dadas às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa. As respostas apresentadas pelos três grupos funcionais pesquisados são muito parecidas. No geral os respondentes acreditam que seus cargos são fundamentais no atual contexto de trabalho e que possuem autonomia e autoridade para tomar decisão, quando necessárias. Apesar de responderem que não conhecem profundamente sobre a vida financeira da Empresa, sentem que há certa segurança no que diz respeito à estabilidade no emprego. O treinamento foi considerado com uma ação muito importante para a capacitação e desenvolvimento profissional dos respondentes. Em relação ao salário, tendo como referências suas atividades dentro da empresa e o mercado de trabalho, todos acreditam estar ganhando pouco, apesar de perceberem um certo equilíbrio interno entre os que exercem funções similares. Mesmo que o salário tenha de grande importância, ou sendo até indispensável para a sobrevivência, a maioria dos participantes já pensou em trabalhar por conta própria.

TABELA 8

Maiores freqüências de respostas dadas às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa

Questões	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Grau de controle sobre o trabalho.	Rígido	47,5	Médio	38,5	Flexível	73,3
Autonomia e autoridade para tomar decisão.	Sim	82,1	Sim	53,2	Sim	80,0
Necessidade do cargo no atual contexto de trabalho.	Absolutamente necessário ou muito Necessário	87,5	Absolutamente necessário ou muito Necessário	85,3	Absolutamente necessário ou muito Necessário	93,2
Opção por ocupação.	Cargo técnico	56,4	Cargo técnico	75,9	Cargo de chefia	82,8
Estabilidade no emprego.	Segura ou medianamente segura	82,5	Segura ou medianamente segura	77,0	Segura ou medianamente segura	90,0
Conhecimento sobre vida financeira da Empresa.	Conhece pouco	69,2	Conhece	49,1	Conhece	56,6
Importância de treinamento para o desempenho profissional.	Muitíssimo ou muito importante	92,3	Muitíssimo ou muito importante	85,3	Muitíssimo ou muito importante	80,0
Avaliação o salário em relação às atividades desenvolvidas na empresa.	Baixo	66,7	Baixo	66,1	Baixo	62,1
Avaliação do salário em relação a outras pessoas na empresa com atividades similares.	Equivalente	56,4	Equivalente	54,2	Equivalente	56,6
Avaliação do salário em relação a outros profissionais no mercado com atividades similares.	Baixo	76,9	Baixo	57,7	Baixo	74,1
Importância do salário para sobreviver	Indispensável	55,3	Indispensável	49,1	De grande importância	46,7
Se já esteve desempregado	Sim	64,1	Não	56,1	Não	66,7
Já pensou em trabalhar por conta própria.	Sim	61,5	Sim	76,1	Sim	66,7

FONTE - Dados da pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo deste estudo é identificar o nível de comprometimento dos empregados que ocupam os cargos de supervisor, analista e gerente, em uma Empresa de grande porte do segmento metal-mecânico.

Para tanto, dividido em quatro partes principais, neste capítulo são apresentados, analisados e interpretados os dados obtidos na pesquisa, a partir das seguintes variáveis levantadas: características pessoais e funcionais; situação e natureza do trabalho; focos e enfoques do comprometimento.

No primeiro tópico, visando caracterizar o perfil da população pesquisada, estão descritas as características pessoais e funcionais dos respondentes. De posse dos questionários respondidos e considerando as questões que abordavam tais características, foram realizadas a análise da distribuição de frequência de respostas obtidas e a tabulação cruzada das mesmas.

Na segunda parte, com o propósito de verificar possíveis variáveis que pudessem interferir no nível de comprometimento dos participantes da pesquisa, estão descritas as respostas encontradas nas questões relacionadas à situação e natureza do trabalho dentro da Instituição.

Para apresentar o que foi detectado em relação ao comprometimento dos empregados participantes da pesquisa, na terceira parte estão os resultados e a análise dos dois focos (organização e carreira) e três enfoques (afetivo, instrumental e normativo) do comprometimento, sempre fazendo um paralelo entre os níveis funcionais estudados: supervisor, analista e gerente.

E, finalmente, são apresentados os três níveis de comprometimento - alto, moderado e baixo - encontrados entre os respondentes com a realização da análise de conglomerado (*cluster*), feita a partir das respostas dadas às questões relativas aos focos e enfoques do comprometimento.

Os dados coletados e analisados poderão propiciar informações significativas às pesquisas pautadas no mesmo constructo aqui utilizado, além de fornecer subsídios à organização pesquisada para melhor conhecimento do perfil de seus empregados.

4.1. Análise Descritiva da População Estudada: Variáveis Pessoais e Funcionais

Tendo esta pesquisa como objetivo a comparação do nível e grau de comprometimento entre três cargos diferentes, para apresentação do perfil dos respondentes e suas características funcionais, os resultados serão descritos separadamente por grupo.

Foram distribuídos 281 questionários dos quais 63,7% (179) foram devolvidos e 17 estavam incompletos e, por isso mesmo, retirados da análise. Portanto, 162 indivíduos compõem a amostra deste estudo, representando 90,5% do total de questionários recolhidos.

A imensa maioria dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, havendo mulheres somente no cargo de analista, representando 12,8% desse grupo funcional (GRAF. 1).

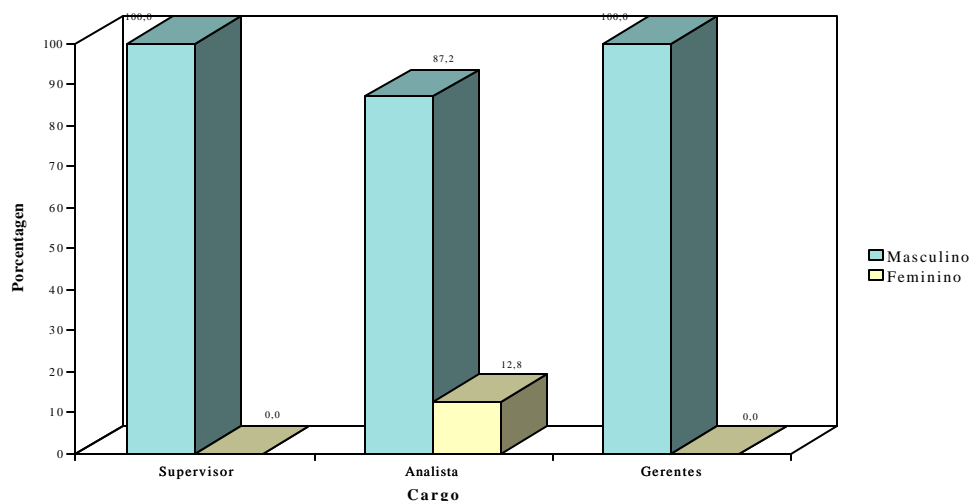


GRÁFICO 1 - Frequência da amostra quanto ao sexo, por cargo.

Este dado reforça um fato já conhecido no setor metal-mecânico, que é a prevalência de mão-de-obra masculina nos cargos de comando, seja esse estratégico (gerente) ou operacional (supervisor). No cargo de analista, muitas funções têm como exigência a formação superior em engenharia, sendo essa uma área em que também predomina a presença masculina.

Quanto à faixa etária, nos três níveis funcionais, há maior concentração de pessoas com idade entre 40 e 51 anos. Possuem mais de 40 anos de idade 37,5% dos supervisores, 57,8% dos analistas e 80% dos gerentes. O GRAF. 2 mostra estas distribuições.

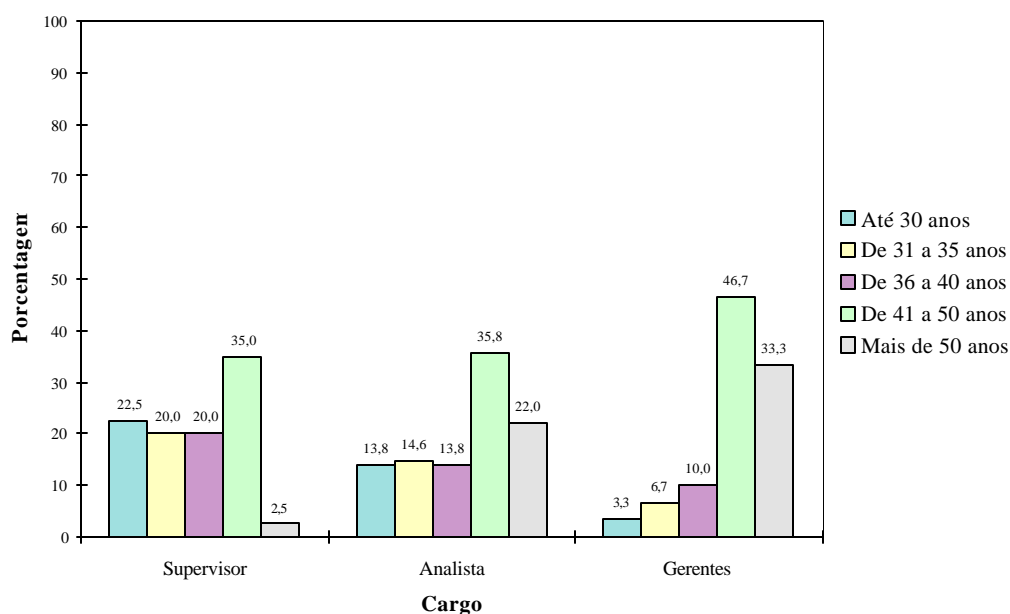


GRÁFICO 2 - Faixa etária da amostra, por nível funcional.

Verifica-se que a distribuição nas faixas etárias é mais equilibrada entre os supervisores e analistas, sendo que as pessoas com até 40 anos representam 62,5% e 42,2% desses dois grupos, respectivamente. O fato do cargo de gerente ser hierarquicamente, o mais elevado dentro da empresa, desconsiderando-se os diretores e presidente, e a empresa adotar o processo de promoção interna para suprimento de vagas, pode-se explicar porque a maioria das pessoas nesse nível funcional se encontra numa faixa etária mais elevada.

Em relação ao estado civil, destacaram-se os casados representados por, aproximadamente, 80% dos supervisores e analistas e 93% dos gerentes. Também nos dois primeiros grupos existe uma proporção maior de solteiros (as), conforme apresentado no GRAF. 3.

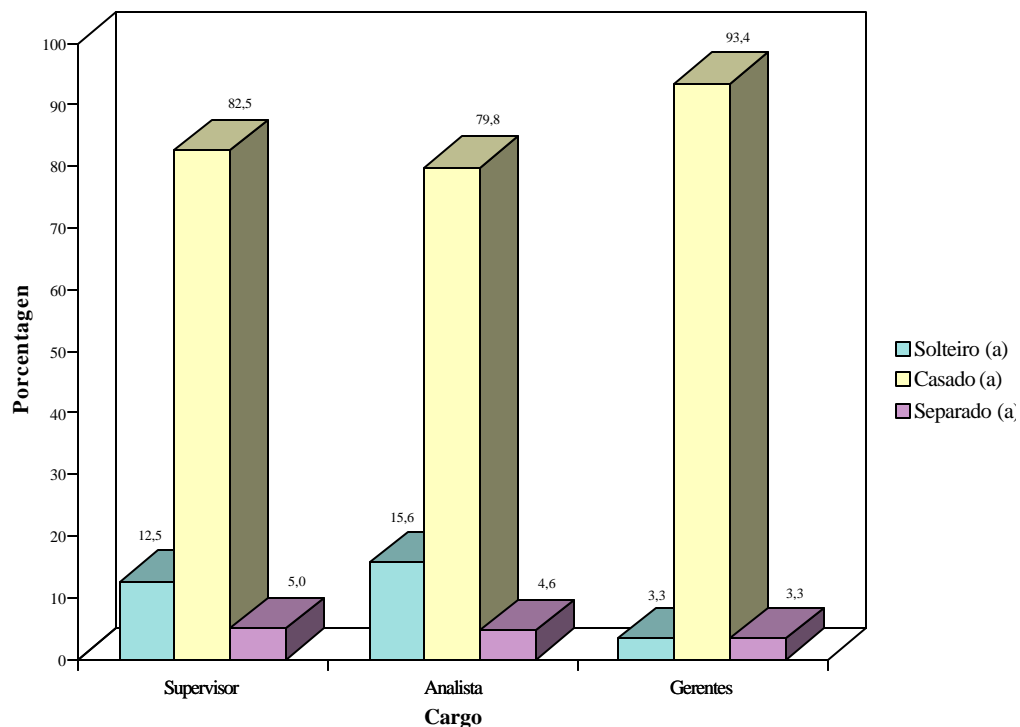


GRÁFICO 3 - Divisão da amostra quanto ao estado civil, estratificada por cargo.

No cargo de gerente o percentual de pessoas com filhos (90%) é superior aos outros níveis funcionais, sendo que cerca de 25% dos supervisores e analistas declararam não possuir filhos. O GRAF. 4 mostra uma distribuição do número de filhos dos respondentes por cargo, onde pode ser verificado que apenas 2,5% dos supervisores e 4,6% dos analistas têm 4 filhos.

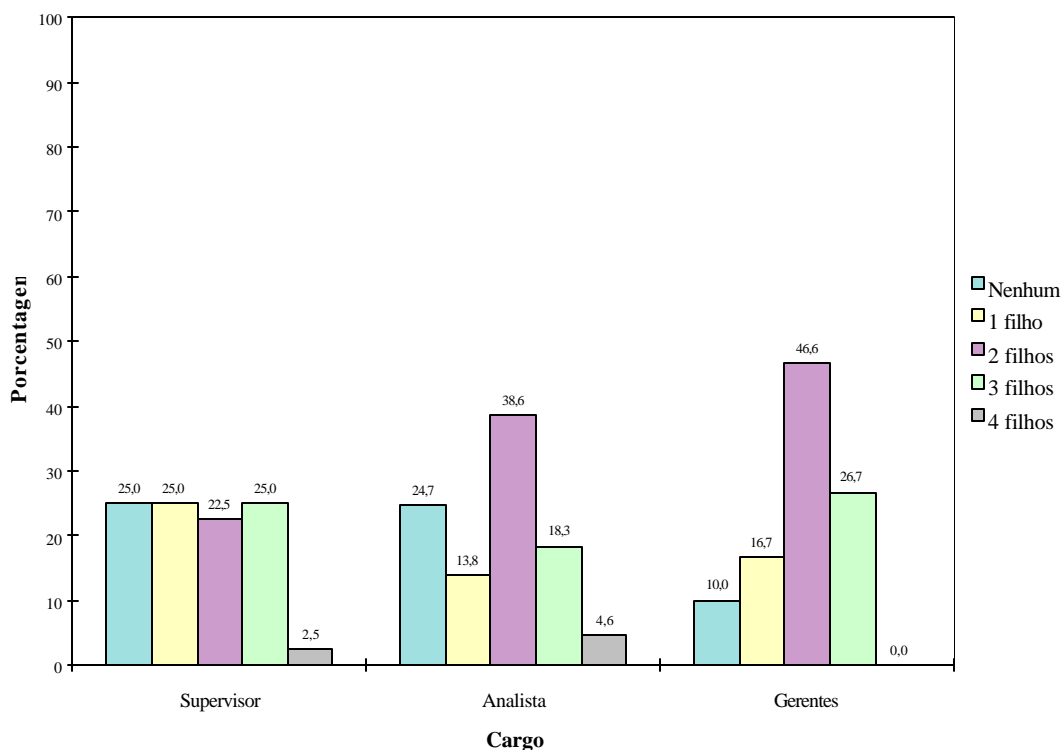


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes quanto ao número de filhos, por cargo.

Levantando informações sobre o nível de escolaridade, encontrou-se uma diversificação muito grande entre os níveis funcionais pesquisados. A maioria dos supervisores (67,5%) possui 2º grau completo, havendo 20% com curso superior incompleto e 5% com curso superior completo. Diferentemente, nos outros dois grupos funcionais predominaram um nível escolar mais elevado, sendo que 86,2% dos analistas e 96,7% dos gerentes possuem, no mínimo, curso superior completo, destacando 56,7% destes últimos com algum curso de pós-graduação. Poucos são aqueles que possuem o 2º grau incompleto, representado por 7,5% dos supervisores e 3,7% dos analistas, não havendo nenhum gerente com essa escolaridade. No grupo de gerente, a escolaridade mínima encontrada em 3,3% dos respondentes, foi de 2º grau completo (GRAF. 5).

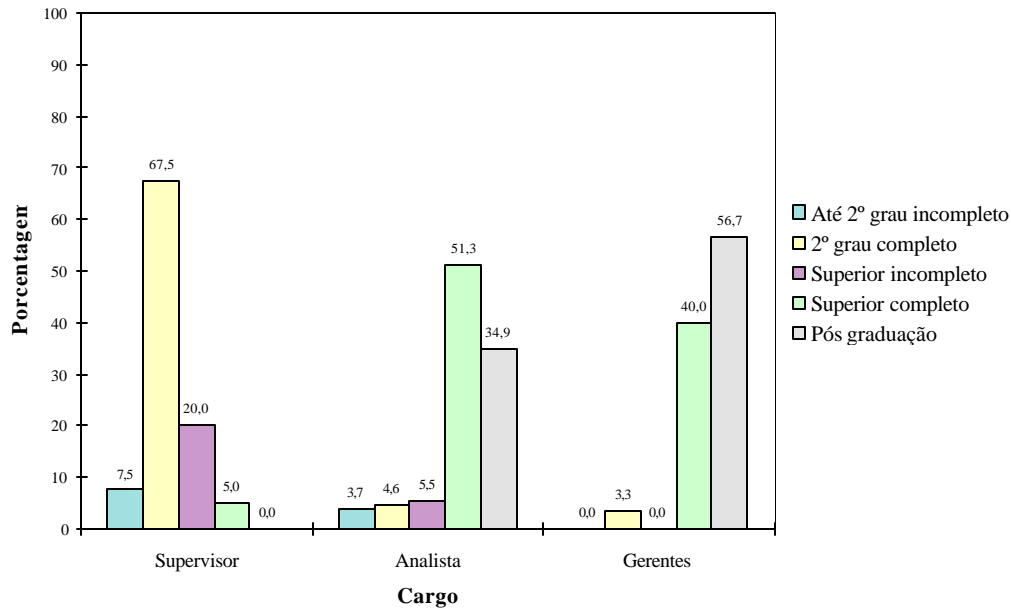


GRÁFICO 5 - Frequência da amostra segundo a escolaridade, por nível funcional.

Torna-se importante salientar que os níveis de escolaridade que destacaram em cada grupo funcional, vêm sendo exigidos como pré-requisito mínimo para ingresso nos respectivos cargos. Os empregados que não se encaixam nessa condição, provavelmente são remanescentes de períodos anteriores, em que o nível de escolaridade tinha pouca importância para se ocuparem determinados cargos ou funções. Além disso, com o objetivo de elevar o nível escolar, a empresa patrocina o supletivo de 2º grau e cursos de pós-graduação (especialização e mestrado), observando alguns critérios pré-estabelecidos.

Entre aqueles que declararam possuir curso superior completo, a formação que prevaleceu foi engenharia, representando 60,5% dos analistas e 73,3% dos gerentes.

Para responder à questão que solicita aos participantes da pesquisa marcar as atividades que possuem fora da empresa, foi permitido indicar mais de uma opção. Como pode ser notado, o lazer foi o mais citado nos três grupos, entretanto com um peso proporcionalmente maior entre as respostas dadas pelos supervisores (82,5%). Já entre os analistas e gerentes, as atividades “estudo/leituras”, citados em segundo lugar nos grupos funcionais, também obtiveram um percentual significativo de respostas. O resultado pode

ser observado no GRAF. 6, ressaltando-se que os percentuais em cada cargo somam mais de 100%, uma vez que cada respondente pode citar mais de uma atividade.

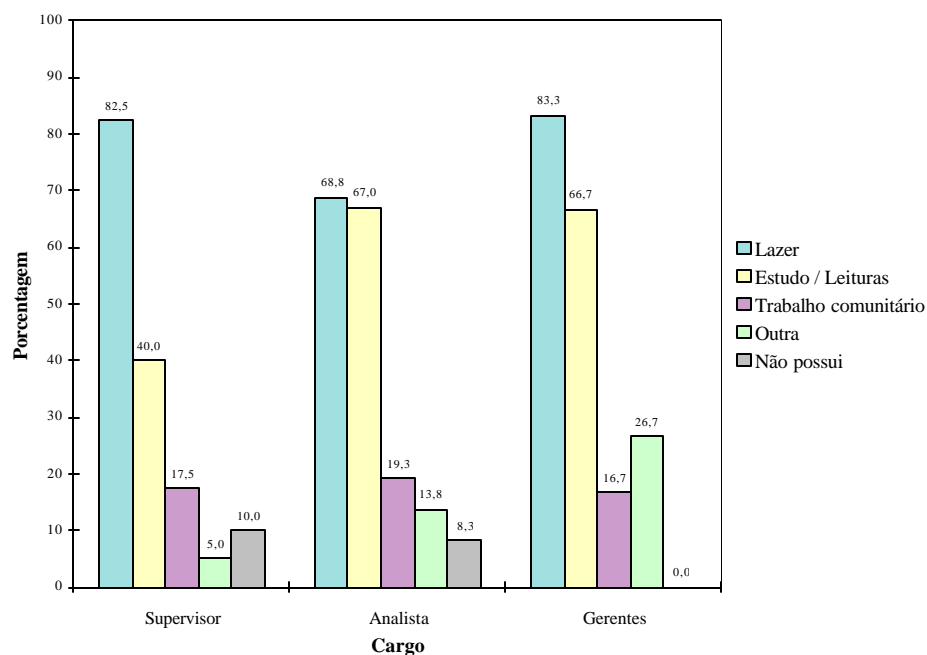


GRÁFICO 6 - Divisão da amostra quanto às atividades que possui fora da empresa, por cargo.

Com esses dados pode-se deduzir que existe uma preocupação por parte das pessoas em buscar alternativas de descanso e diminuição do estresse, cada vez mais presente no cotidiano, além de perceberem a importância de se manterem informadas e atualizadas através de leituras e estudos.

Quando perguntados se ocupam cargos de chefia, a resposta positiva foi encontrada em 39 supervisores, 43 analistas e 30 gerentes, que representam 97,5%, 39,4% e 100%, respectivamente, do total de respondentes em cada nível funcional. Das respostas positivas, mais da metade dos supervisores (59%) e gerentes (53,3%) estão no cargo por escolha pessoal, não ocorrendo o mesmo com 90,7% dos analistas. Esses dados indicam que uma grande parcela de pessoas não estaria na posição de chefia, se a elas fosse dado o direito de escolha. O GRAF. 7 mostra estes resultados.

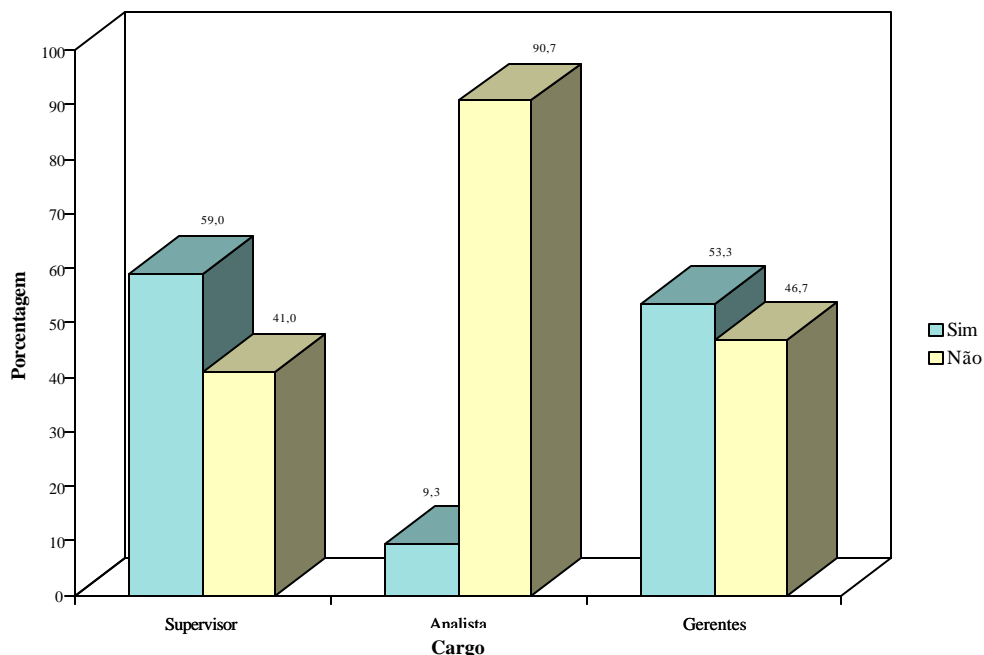


GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes que ocupam cargo de chefia quanto ao fato de ter sido por escolha pessoal, por nível funcional.

É interessante observar que, mesmo não tendo o reconhecimento oficial pela empresa, uma amostra de 39,4% dos analistas denominou seu posto como sendo cargo de chefia. Isso talvez possa ser explicado porque, dentro desta organização, normalmente os substitutos dos gerentes são os especialistas e, em algumas unidades, ocorrem coordenações “informais” sob a responsabilidade desses profissionais.

Isso reforça o que foi descrito no item 3.5 sobre o estudo de MARQUES (1998). O autor, após análise de diferentes teóricos sobre as condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros, afirma o surgimento de uma “nova classe média”. Ou seja, embora esses profissionais sejam assalariados e não detenham o controle sobre o capital, realizam o controle do processo de trabalho para fins de exploração do capital sobre o trabalho.

Em relação aos que ocupam cargo de chefia por escolha própria, nos três cargos, a maioria disse que tal escolha se deve à possibilidade de crescimento na carreira. Destacam-se ainda 26,1% dos supervisores e 25% dos gerentes que disseram que o motivo da escolha foi pelo processo natural de promoção. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 3.

TABELA 3
Motivos que os levam a escolher ocupar cargo de chefia

Justificativa	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	N	%	N	%	N	%
Necessidades pessoais	0	0,0	0	0,0	1	6,2
Status / prestígio	1	4,3	0	0,0	2	12,5
Poder	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Possibilidade de progresso na carreira	14	60,9	3	75,0	8	50,0
Processo natural de Promoção	6	26,1	0	0,0	4	25,0
Outra	2	8,7	1	25,0	1	6,2
Total	23	100,0	4	100,0	16	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA - Os percentuais no gráfico foram calculados em relação ao total de respondentes que ocupam cargo de chefia por escolha pessoal

Vale esclarecer que as promoções são realizadas através de indicação, não havendo processo amplo de divulgação nem participação por iniciativa do empregado. Isso pode, de alguma forma, elevar o nível de insatisfação por parte dos trabalhadores, principalmente daqueles que procuram se qualificar e se aperfeiçoar constantemente, na expectativa de obter oportunidades de crescimento profissional. E, caso ali não as tenha, esses profissionais tendem a buscar alternativas fora da organização.

Cerca de 87% dos supervisores, 41,1% dos analistas e 60% dos gerentes disseram que o seu posto de trabalho está diretamente ligado à produção (GRAF. 8).

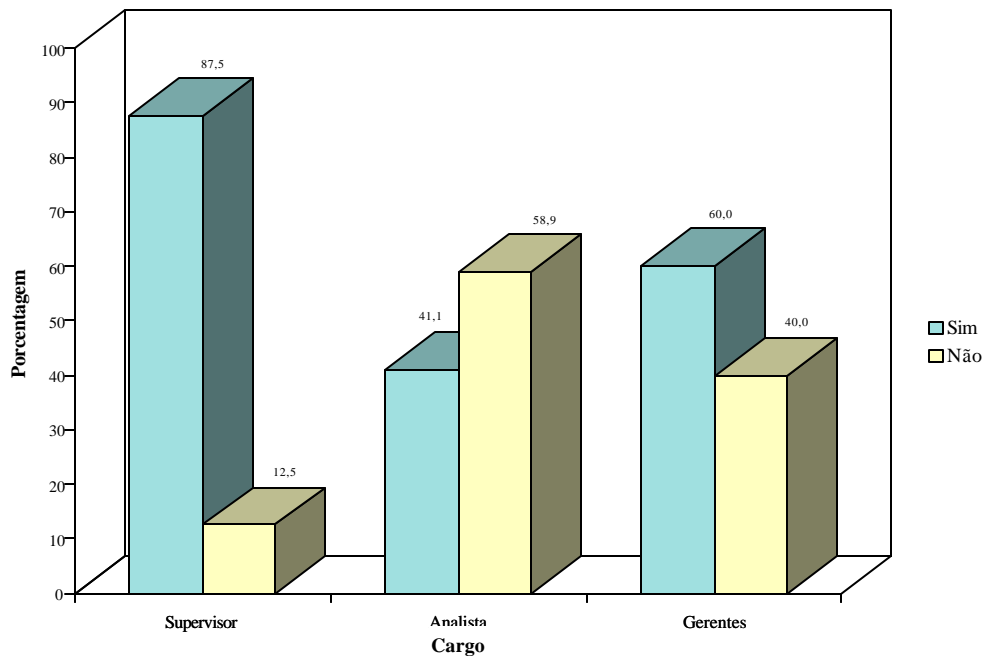


GRÁFICO 8 - Ligação do posto de trabalho à produção, por nível funcional.

O cargo de supervisor é mais freqüente nas unidades operacionais, cuja função principal é a coordenação do processo produtivo através das pessoas que ali trabalham. Isso difere significativamente do cargo de analista, uma vez que as pessoas que ocupam essa função, geralmente, têm como objetivo assessorar a área produtiva através de informações, tecnologias e novos projetos.

O grupo de pessoas que possui de 5 a 10 anos de trabalho na empresa sobressaiu nos três níveis funcionais, destacando-se, principalmente, nos cargos de supervisor (47,5%) e analista (34,9%). Entre os gerentes, apesar do maior número também estar nesta faixa de tempo de serviço, representado por 30% dos respondentes, 26,7% têm de 11 a 15 anos de

serviço e 23,3% têm de 21 a 30 anos. O GRAF. 9 mostra a distribuição dos funcionários em cada nível funcional, em relação ao tempo de trabalho na empresa.

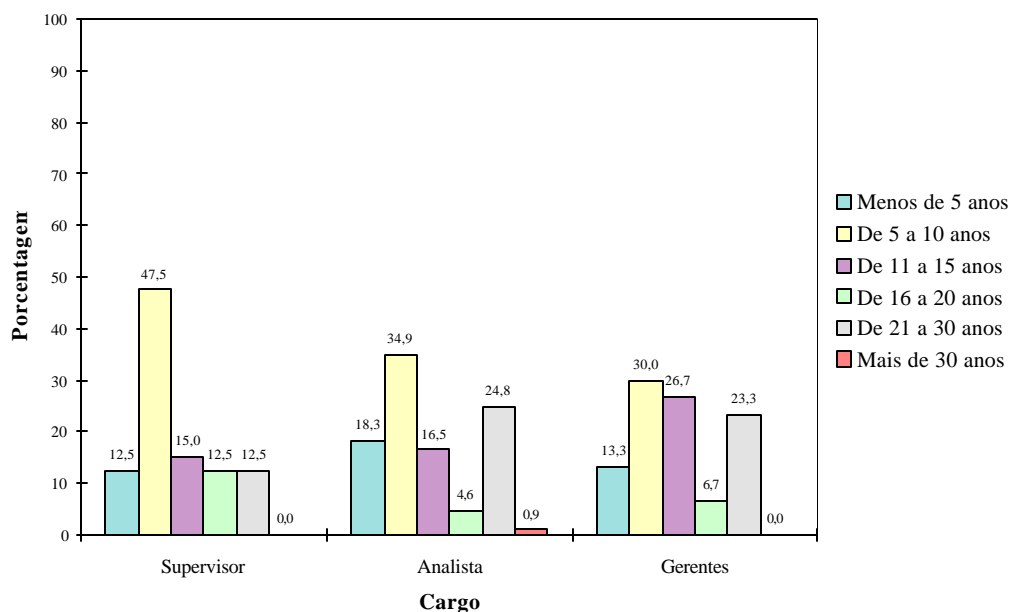


GRÁFICO 9 - Tempo de trabalho na empresa, por cargo.

A maioria absoluta dos respondentes está exercendo sua função num período que varia de 2 e 10 anos, o que indica baixa mobilidade na carreira. Esse grupo é representado por 85% dos supervisores, 57,8% dos analistas e 70% dos gerentes (GRAF. 10).

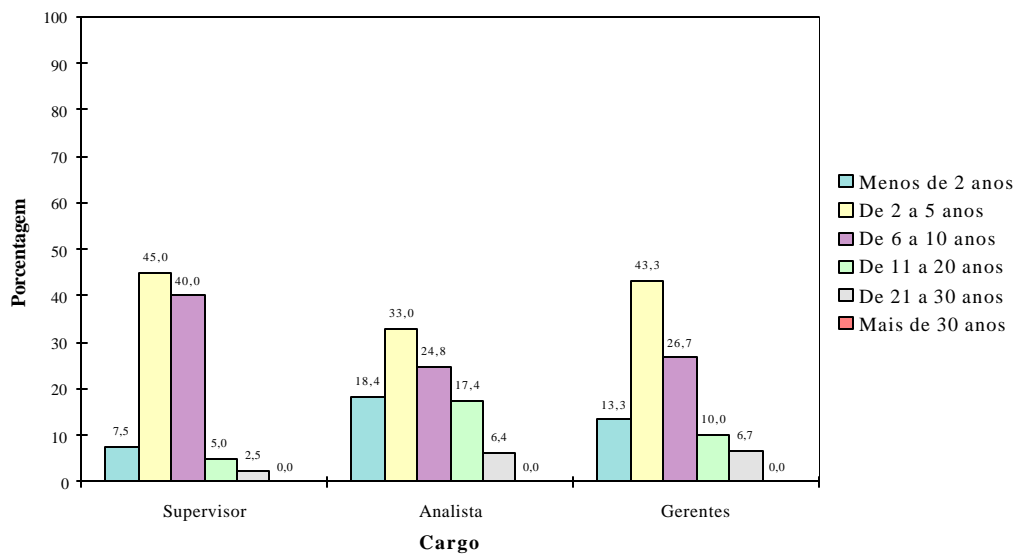


GRÁFICO 10 - Tempo que exerce a função atual, por nível funcional.

A respeito da remuneração, as faixas salariais entre os níveis funcionais são muito diferenciadas. A maioria dos supervisores percebe de 6 a 10 salários mínimos, o que representa 65% dos mesmos. Já os analistas estão mais distribuídos entre as faixas salariais, havendo concentrações nas faixas de 6 a 10 SM (26,6%); de 11 a 15 SM (30,3%) e; de 16 e 20 SM (28,4%). Os gerentes se concentram nas faixas de 16 a 20 (30%) e de 21 a 30 salários mínimos (46,7%). Esses dados podem ser visualizados no GRAF. 11.

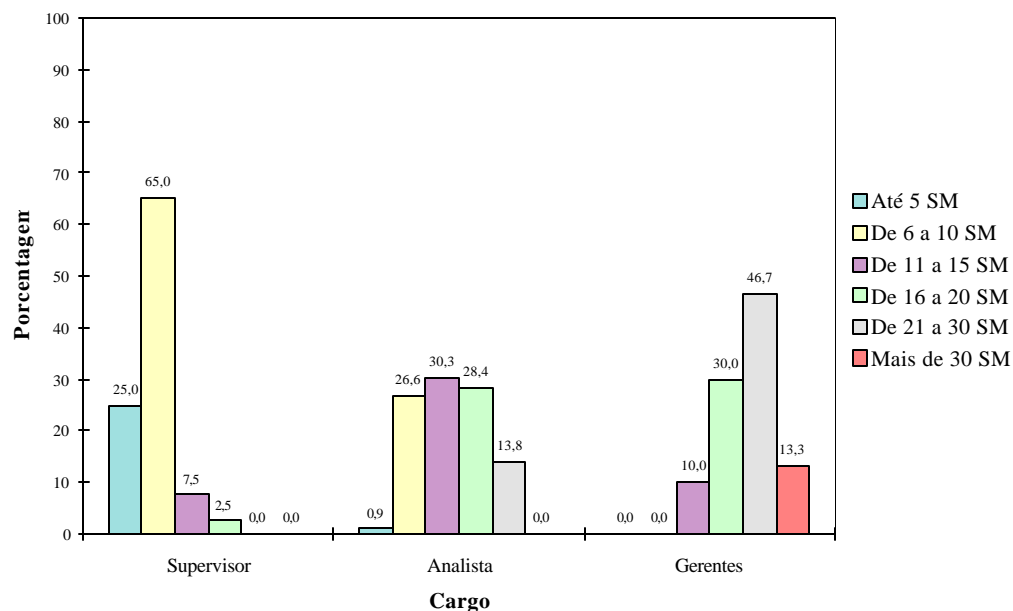


GRÁFICO 11 - Faixa salarial, por cargo.

Para definição salarial, a empresa trabalha com pesquisa de mercado, procurando observar um equilíbrio interno a partir da complexidade e nível de responsabilidade exigido em cada cargo. Entretanto, a política salarial adotada parece não ser a mais adequada para o tipo de negócio da Empresa. Por trabalhar basicamente por projetos e encomendas, é fundamental pensar em uma remuneração por resultados, de forma a possibilitar aos empregados vislumbrar uma massa salarial maior.

A TAB. 4 mostra que 42,5% dos supervisores, 14,6% dos analistas e 6,7% dos gerentes não são associados a nenhuma entidade de classe. Diferentemente dessa situação, associados a sindicatos se encontram o mesmo percentual de supervisores (42,5%), 29,4% dos analistas e 16,7% dos gerentes. Nesses dois últimos cargos destacam-se ainda aqueles associados a algum conselho profissional: 33% dos analistas e 53,3% dos gerentes.

TABELA 4
Entidades em que é associado, por cargo.

Entidades	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	N	%	N	%	N	%
Nenhuma	17	42,5	16	14,6	2	6,7
Sindicato	17	42,5	32	29,4	5	16,7
Conselho profissional	2	5,0	36	33,0	16	53,3
Outra	4	10,0	3	2,8	1	3,3
Sindicato e Conselho Profissional	0	0,0	21	19,3	6	20,0
Sindicato e outra	0	0,0	1	0,9	0	0,0
Total	40	100,0	109	100,0	30	100,0

FONTE - Dados da pesquisa

Nos três níveis funcionais, as maiores proporções dos respondentes disseram que as expectativas profissionais junto à empresa foram bastante atendidas. Essa resposta foi encontrada em 56,4%, 46,3% e 66,7% dos supervisores, analistas e gerentes, respectivamente. Aqueles que consideram que suas expectativas profissionais foram razoavelmente atendidas, representam de 30 a 36,2% dos empregados dos três cargos, conforme apontado no GRAF. 12.

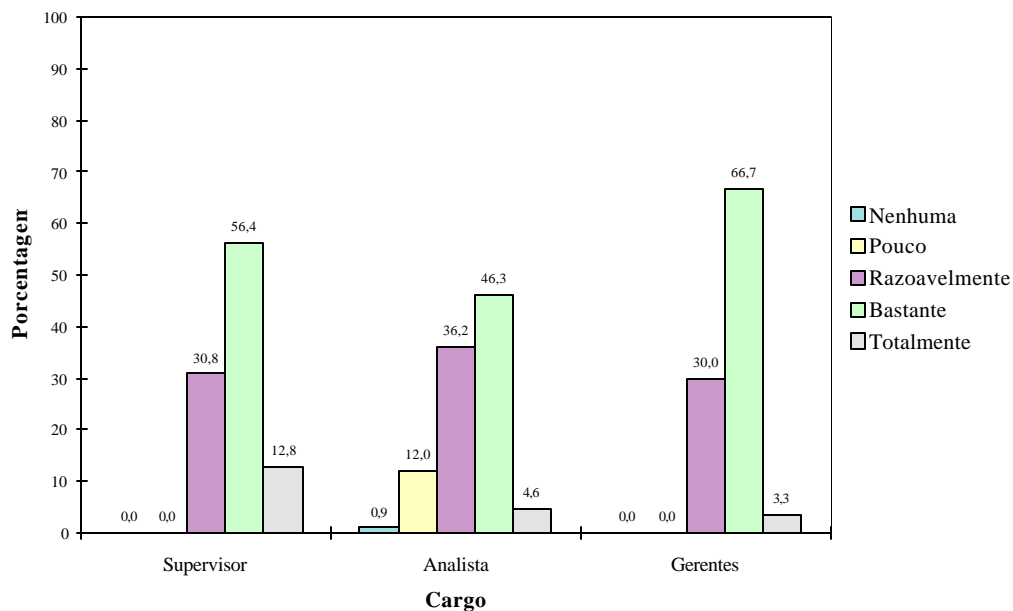


GRÁFICO 12 - Atendimento da Empresa às expectativas profissionais, por cargo.

Considerando-se as expectativas que os respondentes tinham antes de ocupar o seu cargo, o GRAF. 13 mostra que 62,5% dos supervisores, 56,0% dos analistas e mais de 80% dos gerentes estão satisfeitos com a situação atual. Além disso, 20% dos supervisores e 4,6% dos analistas estão extremamente satisfeitos com sua situação atual, enquanto que nenhum gerente deu essa resposta.

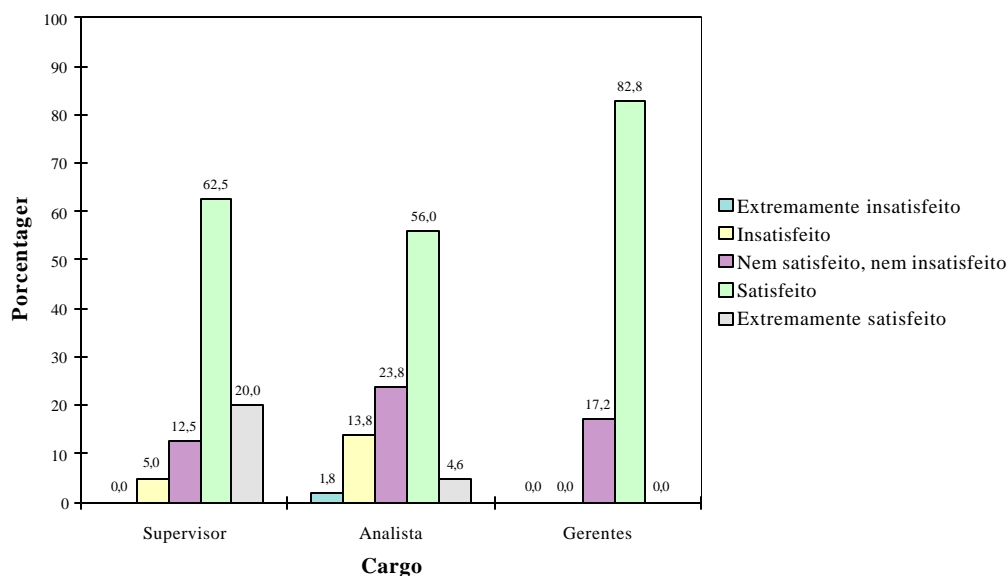


GRÁFICO 13 - Situação atual considerando-se as expectativas que tinha antes de ocupar o atual cargo, por nível funcional.

Visando traçar um perfil demográfico dos empregados pertencentes a cada nível funcional, está apresentada na TAB. 5 uma síntese com todas as respostas referentes aos dados pessoais e funcionais que obtiveram maior concentração.

TABELA 5
 Perfil dos respondentes considerando as respostas de maior
 concentração nas questões referentes aos dados pessoais e funcionais, por cargo.

Características	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Sexo	Masculino	100	Masculino	87,2	Masculino	100,0
Faixa Etária	De 41 a 50	35,0	De 41 a 50	35,8	De 41 a 50	46,7
Estado Civil	Casado	82,3	Casado	79,8	Casado	93,4
Filhos	Sim	75,0	Sim	75,2	Sim	90,0
Escolaridade	2º Grau Comp.	67,5	Superior Comp.	51,3	Pós-Graduação	56,7
Atividade fora da empresa	Lazer	82,5	Lazer	68,8	Lazer	83,3
	Estudo/leitura	40,0	Estudo/leitura	67,0	Estudo/leitura	66,7
Ocupa cargo Chefia	Sim	97,5	Não	39,4	Sim	100,0
Trabalho direto ligado à produção	Sim	87,5	Não	58,9	Sim	60,0
Tempo de trabalho na empresa	De 5 a 10 anos	47,5	De 5 a 10 anos	34,9	De 5 a 10 anos	30,0
Tempo na função atual	De 2 a 5 anos	45,0	De 2 a 5 anos	33,0	De 2 a 5 anos	43,3
Nível Salarial	De 6 a 10 SM	65,0	De 11 a 15 SM	30,3	De 21 a 30 SM	46,7
Entidades Associadas	Nenhuma ou	42,5	Conselho	36,0	Conselho	53,3
	Sindicato		Profissional			
Atendimento às expectativas em relação à empresa	Bastante	56,4	Bastante	46,3	Bastante	66,7
Sentimento em relação à situação atual	Satisfeito	62,5	Satisfeito	56,0	Satisfeito	82,8

FONTE - Dados da pesquisa

Percebe-se que os perfis encontrados entre os respondentes dos três grupos são muito parecidos. Apenas duas características que se diferenciam entre eles, que são escolaridade e salário, observando-se uma coerência entre as respostas encontradas, ou seja, quanto mais alto o cargo na hierarquia organizacional (considerando a complexidade e grau de responsabilidade e autonomia necessária para o exercício da função), maiores são os salários e o nível escolar dos ocupantes.

Especificamente no grupo de analistas, houve pessoas do sexo feminino (12,8% do grupo), prevalecendo aquelas que não ocupam cargo de chefia (60,6%) e que não trabalham diretamente ligadas à produção (58,9%).

Quanto aos supervisores destaca-se o índice de 42,5% de pessoas desse grupo que não são associadas a entidades e/ou associação de classe.

Fazendo uma síntese das características pessoais e funcionais, segundo os dados coletados, pode-se considerar, como perfil geral dos participantes da pesquisa, a prevalência de pessoas do sexo masculino; com idade entre 41 e 50 anos; casado e com filhos. Como atividades praticadas fora do ambiente, destacaram-se o lazer e o estudo/leitura. São pessoas que possuem de cinco a dez anos de trabalho na empresa, ocupando o cargo atual num período que varia de dois a cinco anos. No geral, considerando-se suas expectativas antes de ocupar o cargo atual, as pessoas estão satisfeitas com sua situação na empresa, declarando que cerca de 75% de suas expectativas profissionais em relação à empresa foram atendidas.

4.2. Situação e Natureza do Trabalho na Empresa

Para se falar sobre a natureza do trabalho, primeiramente duas questões abertas foram colocadas para os participantes do estudo: (1) “Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?” e (2) “Que fatores são importante, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?”.

Na primeira questão, nos três níveis funcionais, as respostas dadas concentraram-se basicamente em quatro pontos: (1) comprometimento, confiança, dedicação, envolvimento, lealdade para com a empresa; (2) conhecimento (teórico - baseado na formação acadêmica

técnica, e/ou prático - baseado em experiências profissionais já vivenciadas); (3) competência, capacidade para resolver problemas e/ou propor soluções; (4) características pessoais: perfil, seriedade, capacidade de liderança, postura profissional. Foi constituído um grupo denominado de “outros”, visando agrupar as diversas respostas com pouca frequência, tais como: necessidade da empresa, processo de promoções internas, reconhecimento da chefia, etc. A TAB. 6 mostra as respostas encontradas em cada nível funcional.

TABELA 6
Respostas dadas à pergunta: “quais aspectos
que contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?”

Resposta	Supervisor	Analista	Gerente
Comprometimento, confiança, dedicação, envolvimento, lealdade.	21	28	15
Conhecimento técnico: teórico (formação) e/ou experiência.	22	55	14
Competência, capacidade em resolver problemas e/ou propor soluções, preparação.	9	27	9
Características pessoais: perfil, seriedade, capacidade de liderança, postura profissional.	8	7	3
Outras: necessidade da empresa, processo de promoção interna, reconhecimento da chefia, relacionamento.	9	19	3

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA – Cada respondente pode citar mais de uma resposta.

Algumas colocações feitas pelos participantes da pesquisa, que exemplificam as respostas contidas no quadro acima:

“Competência, responsabilidade e comprometimento com a organização.” (Supervisor)

“Meu comprometimento, dedicação e conhecimento técnico.” (Supervisor)

“Competência, responsabilidade e comprometimento com a organização.” (Supervisor)

“Principalmente na experiência e no tipo de função desempenhada em outra empresa”. (Analista)

“A dedicação e capacidade para execução das atribuições e boa vontade para contribuir inclusive com outras não diretamente ligadas à minha formação” (Analista)

“Penso que foram baseados em capacidade técnica, educação e ética profissional. Acho muito importante o fator relações humanas.” (Analista)

“A minha dedicação e comprometimento foram fatores que contribuíram muito, porém a minha competência no desempenho de minhas atribuições foi o fator fundamental.” (Gerente)

“Comprometimento e resultado no trabalho; habilidades e perfil para o cargo; liderança e relacionamento.” (Gerente)

“Conhecimento técnico no assunto, experiências similares em outras empresas, amplo conhecimento da empresa.” (Gerente)

No geral, os três grupos funcionais destacaram três aspectos que influenciaram para a sua ocupação do cargo: comprometimento, conhecimento teórico e prático e competência, sendo que esses dois últimos foram mais representativos entre os analistas. A explicação que pode ser dada é o fato de que as pessoas que ocupam cargos de analista precisam realmente ter conhecimento e demonstrar competência no exercício diário de suas funções.

Na segunda questão aberta – “que fatores são importante, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?” – as respostas encontradas nos três grupos pesquisados foram muito similares à questão anterior. Basicamente se concentraram em: (1) preparação, qualificação; (2) comprometimento com a empresa; (3) formação e conhecimento técnico; (4) relacionamento com chefia; (5) competência em obter resultados; (6) reconhecimento profissional. Houve uma freqüência significativa de pessoas que responderam que não conhecem ou que a empresa não tem política de promoção interna. As respostas de cada grupo funcional se encontram na TAB. 7.

TABELA 7
Respostas dadas à pergunta: “que fatores são importantes, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?”

Resposta	Supervisor	Analista	Gerente
Preparação, qualificação, atualização.	15	13	5
Comprometimento, dedicação, envolvimento.	13	32	16
Conhecimento técnico: teórico (formação) e/ou experiência.	15	13	7
Relacionamento interpessoal, amizade.	5	24	4
Competência, capacidade, resultados alcançados.	6	24	11
Reconhecimento profissional, oportunidade.	6	7	1
Não existe definição ou divulgação por parte da empresa, não conheço.	0	15	1
Outras: postura, evolução profissional, necessidade da empresa, ética, idoneidade, responsabilidade, indicação, qualidade, produtividade, etc.	5	22	12

FONTE - Dados da pesquisa

NOTA – Cada respondente pode citar mais de uma resposta.

Os três grupos funcionais pesquisados acreditam que, dentro da FABRIMEC, o comprometimento é importante para a obtenção de progressão profissional. Além disso, os supervisores enfatizaram o conhecimento e preparação profissional; os analistas e gerentes citaram competência e capacidade para alcançar resultados. Merece destaque a frequência com que o aspecto “relacionamento” foi considerado importante, principalmente entre os analistas. Também é importante salientar o número significativo de pessoas que declararam que a política de promoção da empresa não existe ou que têm não conhecimento da mesma. Esses dados levantados sinalizam que a Empresa necessita definir suas políticas de Recursos Humanos ou, caso já as tenham, divulgue-as de maneira mais eficaz junto aos empregados.

Algumas declarações relatadas nos questionários esclarecem as informações acima descritas:

“Ser dedicado; ter um bom relacionamento com as pessoas. Conhecimento técnico e ser comprometido com a empresa.”
(Supervisor)

“Comprometimento, interesse, potencial técnico, se destacar sobre os demais, ousadia, bom relacionamento.” (Supervisor)

“Conhecimento, desempenho, relacionamento.” (Analista)

“Atualmente não sei, mas há dez anos atrás eram: profissionalismo, reconhecimento de ações e trabalho com resultado.” (Analista)

“Não há um plano de progressão de carreira pelo menos isso não é colocada às claras pela empresa.” (Analista)

“Competência, dedicação, comprometimento.” (Gerente)

“Formação, comprometimento, experiência, relacionamento no trabalho.” (Gerente)

“Conhecimento técnico no assunto, experiências similares em outras empresas; amplo conhecimento da empresa.” (Gerente)

Quanto ao grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, o GRAF. 14 mostra que 47,5% dos supervisores, contra 19,3% dos analistas e 20,0% dos gerentes, consideram a empresa rígida. Já, 43,3% dos gerentes, 36,7% dos analistas e 25,0% dos supervisores consideram que a empresa é flexível.

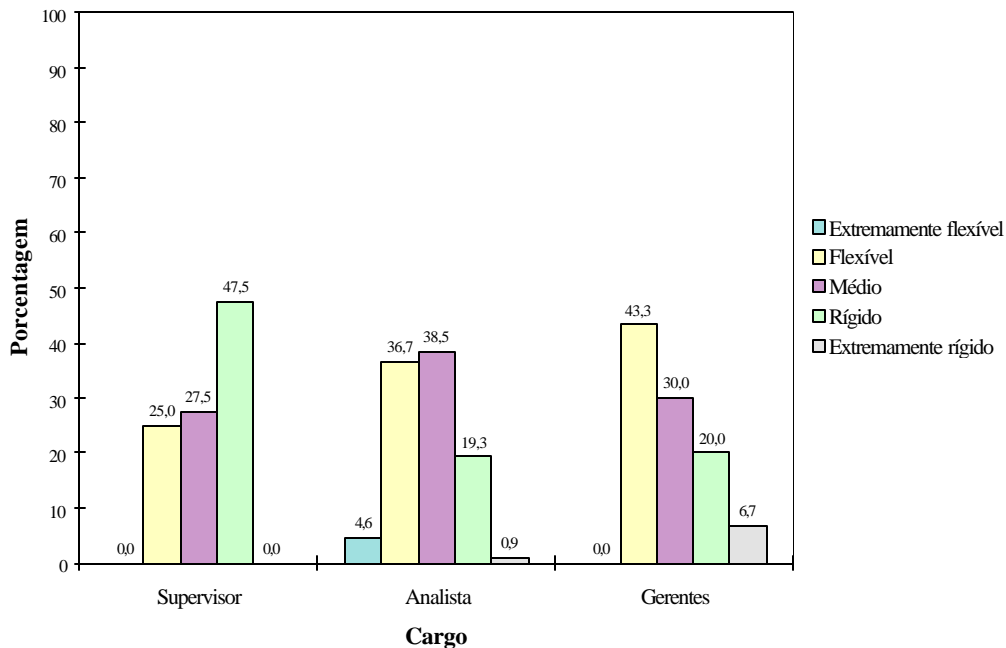


GRÁFICO 14 - Grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, por cargo.

Essa diferença pode ser explicada pela posição do cargo na hierarquia organizacional. A tomada de decisão está entre as funções exercidas pelas pessoas que ocupam cargos de

níveis hierárquicos superiores, o que exige um certo grau de autonomia e, portanto, menor rigidez no controle organizacional.

Cabe ressaltar, ainda que o entendimento por controle está muitas vezes associado à quantidade de normas e padronizações, o que é pertinente à atual realidade da empresa pesquisada uma vez que ela exige de seus empregados a definição, normatização, acompanhamento e registro de todos seus processos, visando garantir certificações nacionais e internacionais, tais como ISO 9000 e 14000.

Apesar de 47,5% dos supervisores considerarem rígido o grau de controle da empresa, a grande maioria (82,1%) acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões. Isso parece reforçar a idéia de que rigidez está vinculada aos registros e normatização dos processos produtivos, que é onde está localizada a maioria dos supervisores. Coerentemente, considerando a posição ocupada na empresa, também a maioria dos gerentes (80%) acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões, enquanto que 53,2% dos analistas compartilham desta opinião. Este resultado está representado no GRAF. 15.

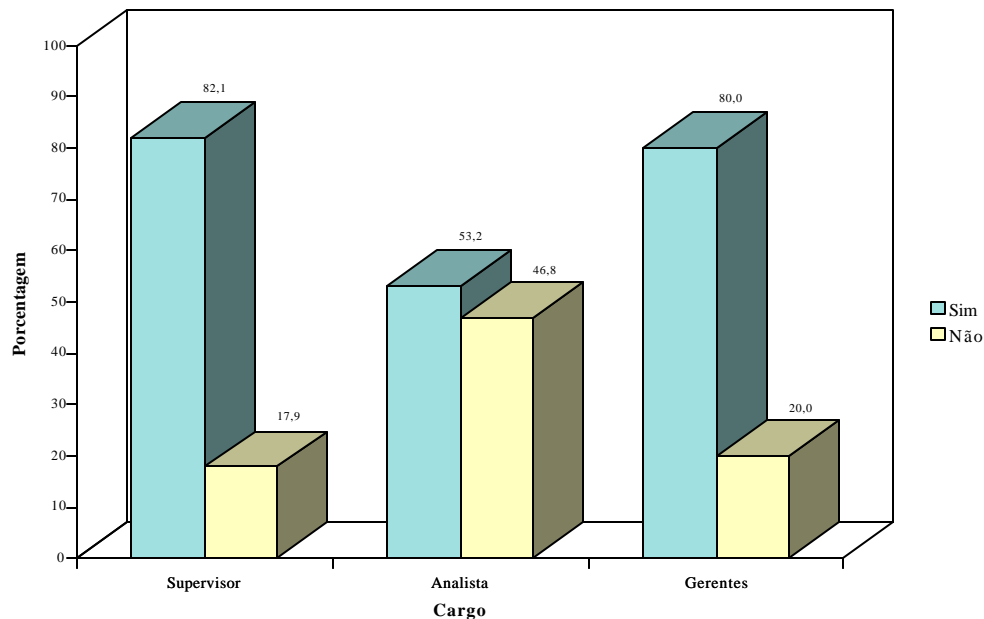


GRÁFICO 15 - Frequência de respostas para a questão “Considerando sua posição na empresa, você acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões?”, por cargo.

Mais de 85% dos funcionários dos três níveis funcionais consideram absolutamente ou muito necessário o seu cargo dentro do contexto de trabalho (GRAF. 16).

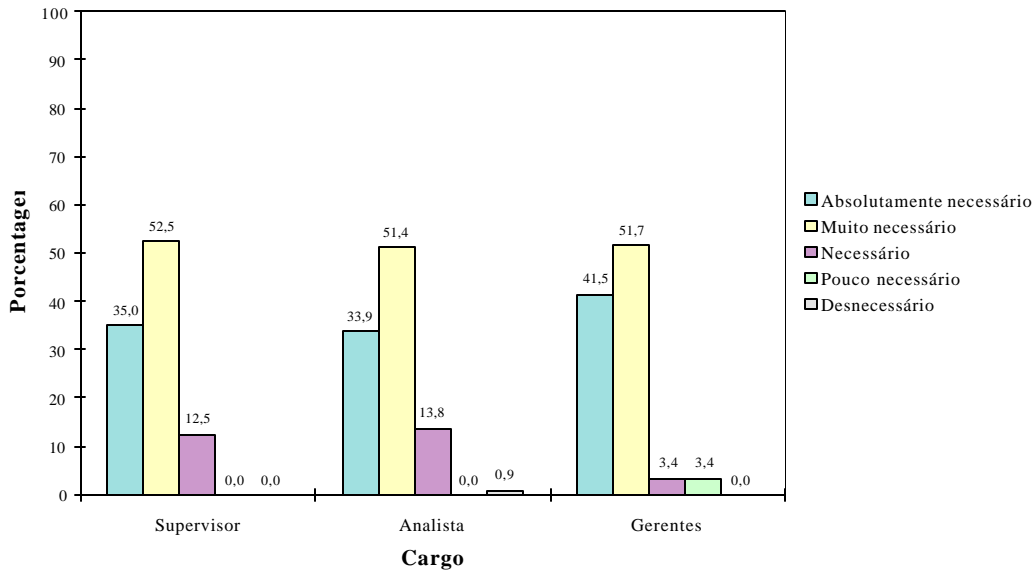


GRÁFICO 16 - Real necessidade do seu cargo num contexto de trabalho como o seu, por nível funcional.

Se fosse dada aos respondentes a possibilidade de escolher qual cargo ocupar, mantendo o salário recebido atualmente, a maioria dos gerentes (82,8%) disse que optaria por ocupar cargo de chefia. Diferentemente, 75,9% dos analistas e 56,4% dos supervisores fariam a opção por cargo técnico, conforme mostrado no GRAF. 17.

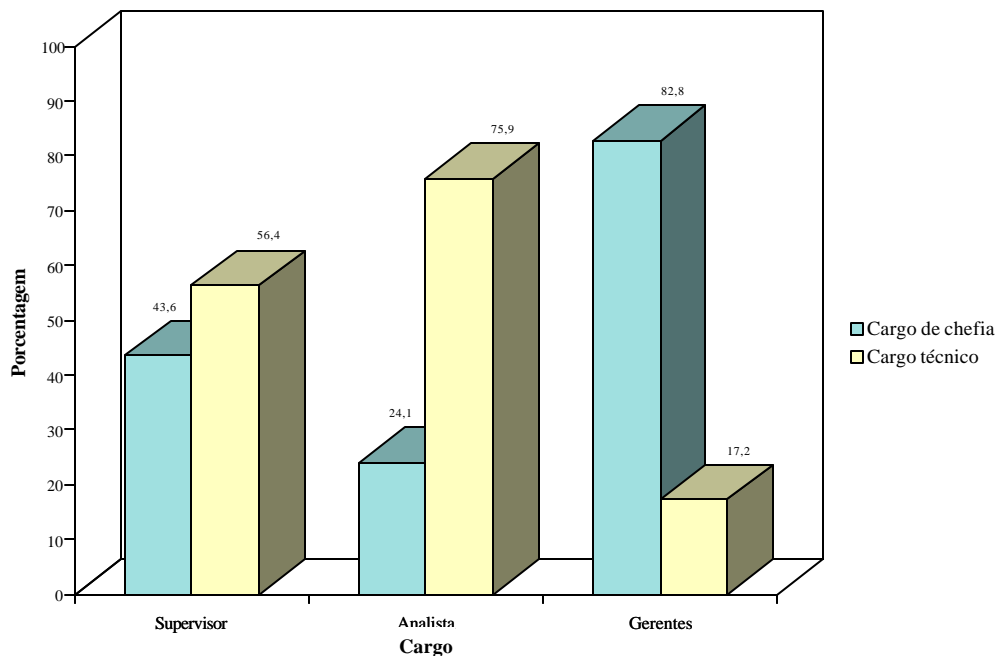


GRÁFICO 17 - frequência de respostas na questão "se você tivesse a opção de escolher, mantendo o seu salário atual, qual ocupação você preferiria?", por cargo.

Com esses resultados, pode-se inferir que a grande maioria dos gerentes e dos analistas deve estar satisfeita com cargo que ocupam, uma vez que afirmaram que permaneceriam no mesmo nível que atualmente estão, ou seja, cargo de chefia e cargo técnico, respectivamente. Já os supervisores, apesar da maioria afirmar que seu cargo é absolutamente ou muito necessário dentro do atual contexto organizacional, 56,4% fariam a opções por um cargo técnico.

O GRAF. 18 mostra que 69,2% dos supervisores avaliam que conhecem pouco sobre a vida financeira da FABRIMEC contra 37,0% dos analistas e 16,7% dos gerentes. Além disso, quase a metade dos analistas e um pouco mais da metade dos gerentes consideram que conhecem a vida financeira da empresa.

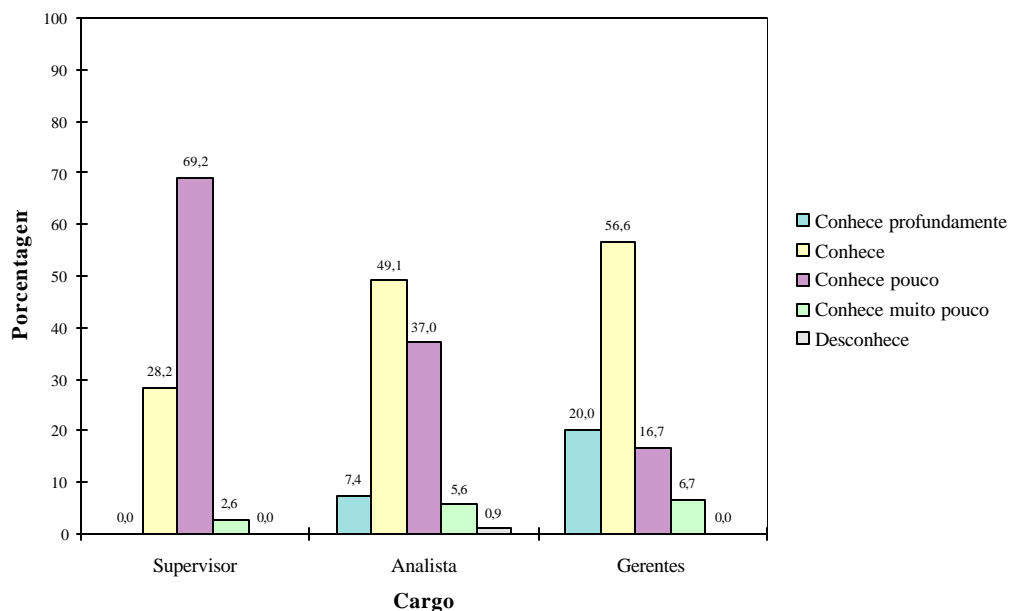


GRÁFICO 18 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “como você avalia seu conhecimento sobre a vida financeira da FABRIMEC?”, por nível funcional.

Esses dados demonstram que as informações gerais sobre as finanças da organização estão sendo disponibilizadas ou acessadas de forma diferentes entre os níveis funcionais.

Cerca de 20% dos analistas e 10% dos supervisores e gerentes consideram que, no momento atual, não há estabilidade no emprego. Entretanto a grande maioria, mais de 77% em cada um dos três cargos, sente-se seguros ou medianamente seguros (GRAF. 19).

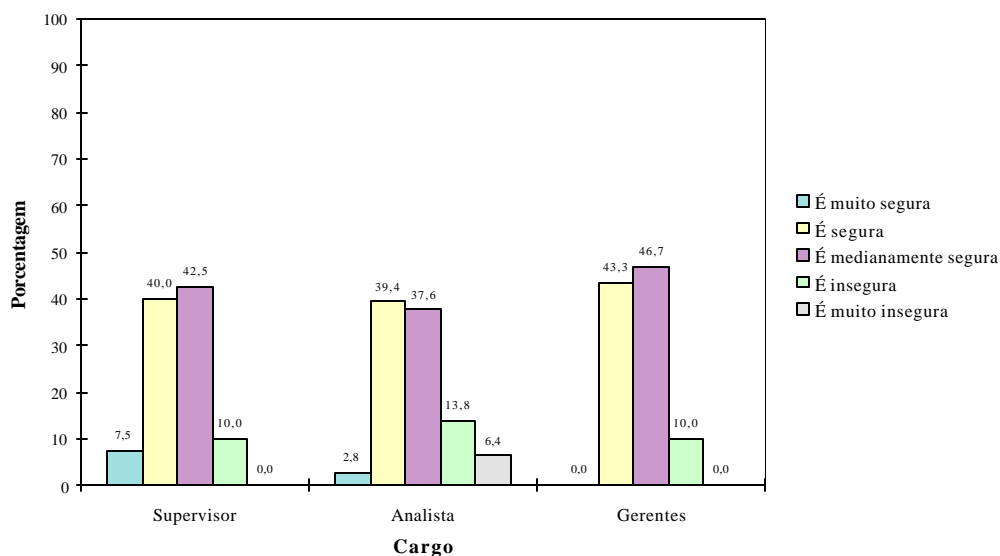


GRÁFICO 19 - Distribuição dos respondentes quanto à estabilidade no emprego na sua situação no momento, por cargo.

É fundamental ressaltar que, no período de realização da pesquisa, estava sendo realizado, por uma consultoria externa em conjunto a um grupo de gerentes e analistas, um estudo visando a reestruturação da empresa por segmento de negócio. Tal situação era de conhecimento de todos os trabalhadores, apesar de ainda não ter sido divulgada a proposta a ser implementada. Inclusive, um analista respondente da pesquisa colocou a seguinte observação no questionário:

“Acredito que este não foi o momento ideal para esta pesquisa, pois estamos com uma consultoria para redirecionar a empresa e alguns colegas de trabalho já foram demitidos e o ambiente não está nada bom”. (Participante da pesquisa)

É interessante observar que, pelos dados encontrados nesta pesquisa, mesmo com essa situação de mudança, no geral as pessoas não sentiam que seus empregos estavam ameaçados.

Em relação à importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o seu desempenho profissional, o GRAF. 20 mostra que pelo menos 80% dos respondentes nos três cargos consideram muitíssimo ou muito importante estas atividades.

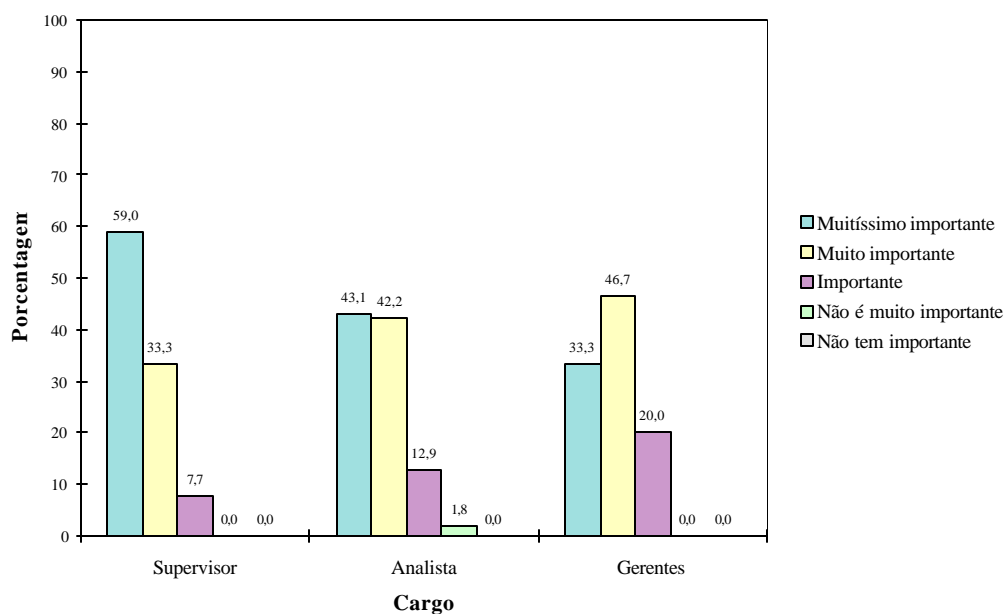


GRÁFICO 20 - Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional, por cargo.

Quanto mais o cargo está relacionado às atividades operacionais e técnicas, que é o caso dos supervisores e analistas, mais se valoriza e reconhece a importância do treinamento e da capacitação profissional.

Avaliando o nível salarial, tendo como referência o que se faz dentro de empresa, mais de 70% dos três níveis funcionais consideram que o seu salário é baixo. Há, aqui, uma demonstração de insatisfação com o salário percebido. Já, cerca de 20% dos respondentes, nos três cargos, consideram justo o salário oferecido pela empresa (GRAF. 21).

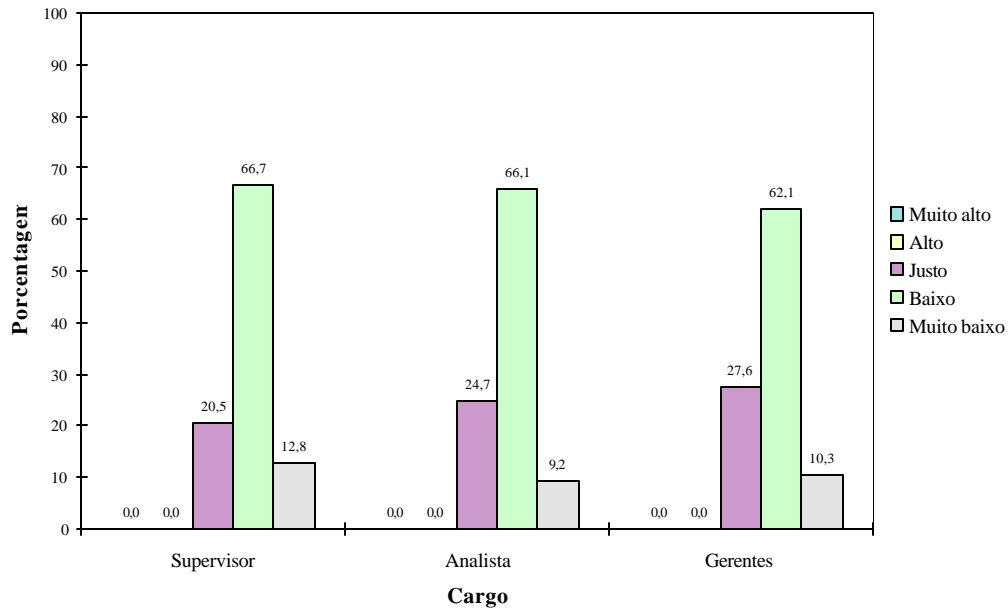


GRÁFICO 21 - Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa, por nível funciona.

Comparando o seu salário com o de outros profissionais dentro da empresa, que ocupam posição similar à sua, mais de 50% dos respondentes consideram que estão equivalentes e cerca de 30% acham que estão abaixo (GRAF. 22). Porém, pode estar havendo uma visão distorcida da realidade, uma vez que os próprios participantes de pesquisa afirmaram não haver transparência na política de remuneração da Empresa, o que pode impossibilitá-los de fazer comparações salariais entre os pares de forma consistente.

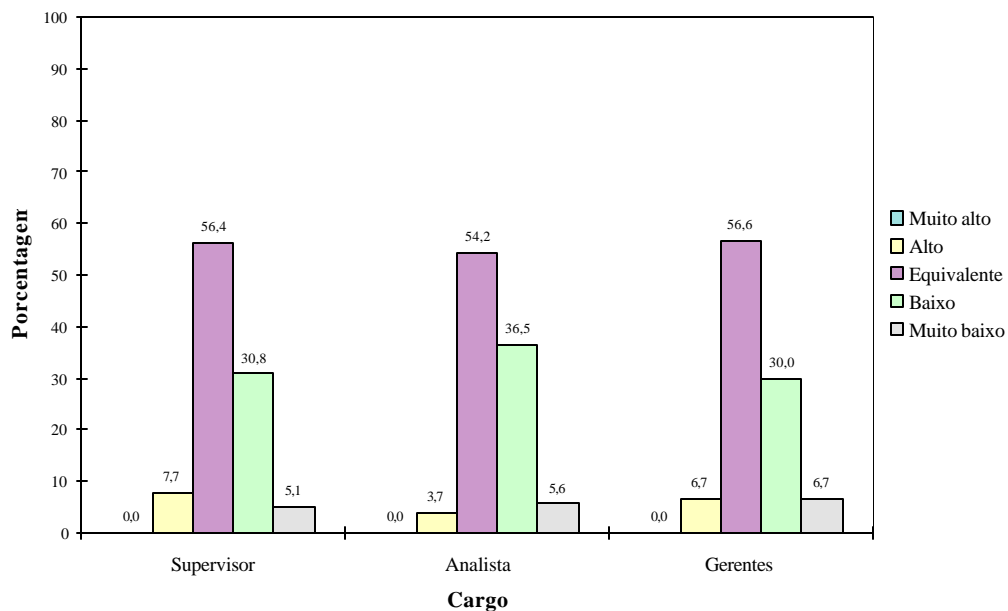


GRÁFICO 22 - Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em posição similar à sua na Empresa, por cargo.

Entretanto, quando a mesma comparação é feita em relação a profissionais de outra empresa, a maioria dos funcionários nos três níveis funcionais, consideram que seus salários estão abaixo dos salários pagos pelo mercado. O GRAF. 23 apresenta este resultado.

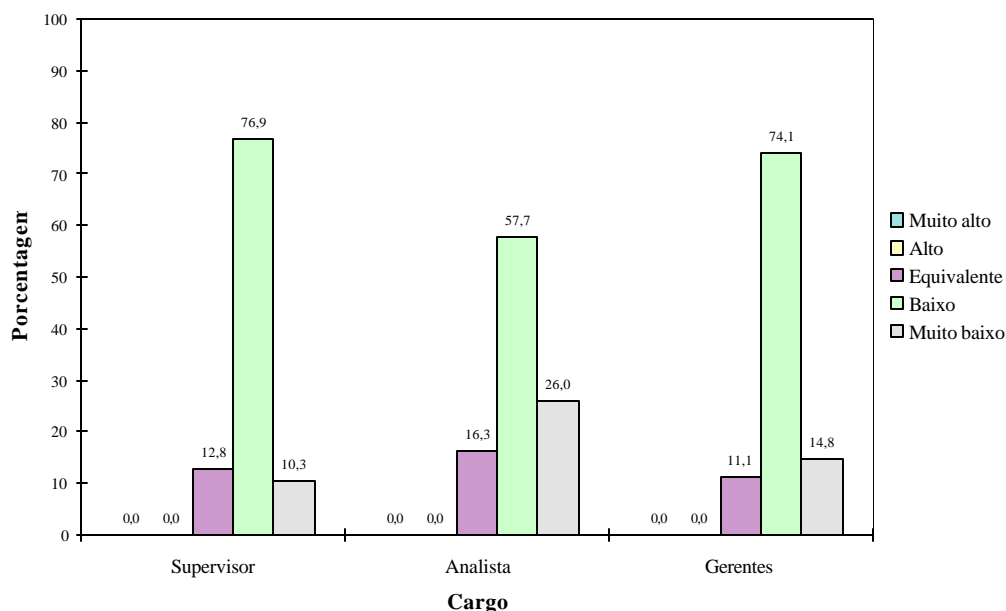


GRÁFICO 23 - Avaliação do salário em comparação com outros profissionais em relação ao mercado, por nível funcional.

Para definição dos salários, a empresa tem como referência uma pesquisa de mercado, realizada periodicamente, e o equilíbrio interno através de pontuação dos cargos, a partir das atividades desenvolvidas, bem como, do seu grau de complexidade e autoridade. Mais uma vez é reforçado a pouca transparência e divulgação dos processos que envolvem a área de recursos humanos.

Conforme mostra o GRAF. 24, pelo menos 75% dos supervisores, analistas e gerentes consideram indispensável ou de grande importância o salário que recebem para a sua sobrevivência. Somente 0,9% dos analistas e 3,0% dos gerentes consideram que o salário recebido tem pouca importância para a sua sobrevivência.

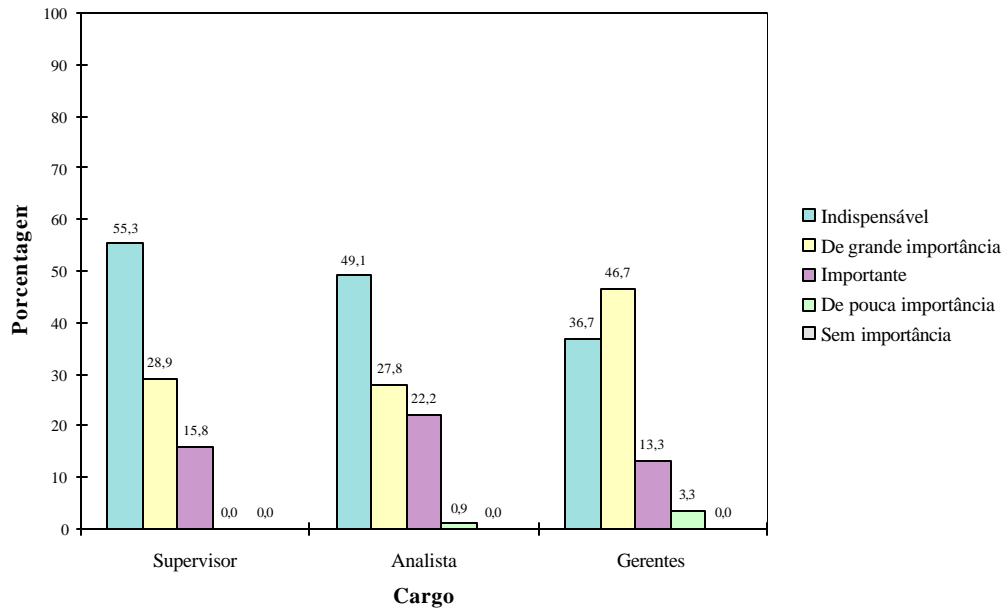


GRÁFICO 24 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “qual a importância do seu salário para sua sobrevivência?”, por cargo.

Pode-se observar pelo GRAF. 25 que, 64,1% dos supervisores já estiveram alguma vez desempregados, já em relação aos analistas e gerentes esta situação de desemprego foi relatada por 43,9% e 33,3%, respectivamente.

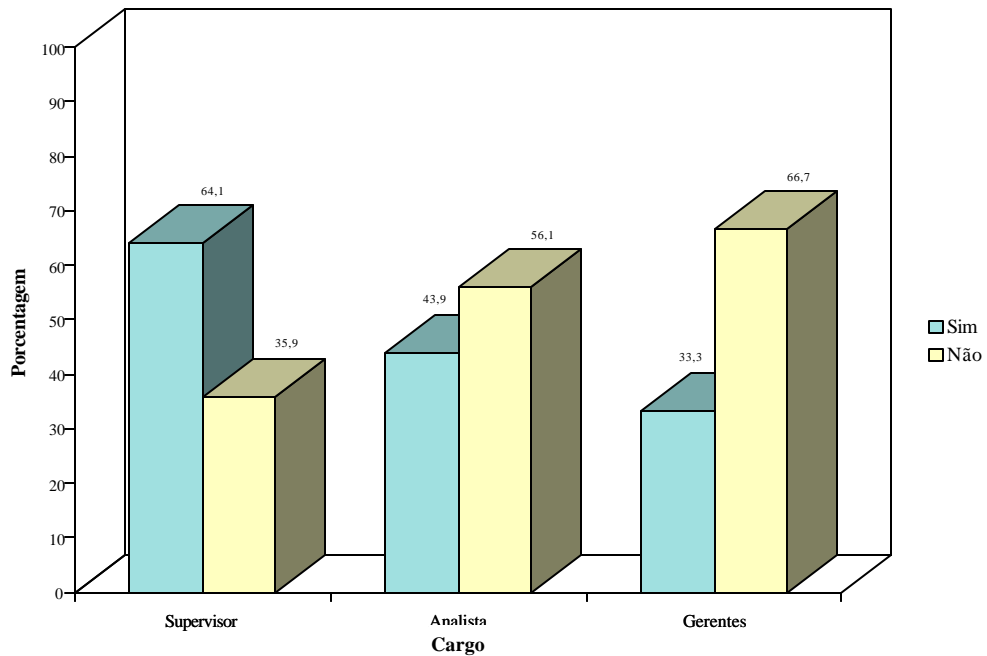


GRÁFICO 25 - Distribuição dos respondentes quanto à questão “você já esteve desempregado alguma vez?”, por cargo.

Mais de 60% dos empregados dos três cargos já pensaram em trabalhar por conta própria, conforme apresentado no GRAF. 26.

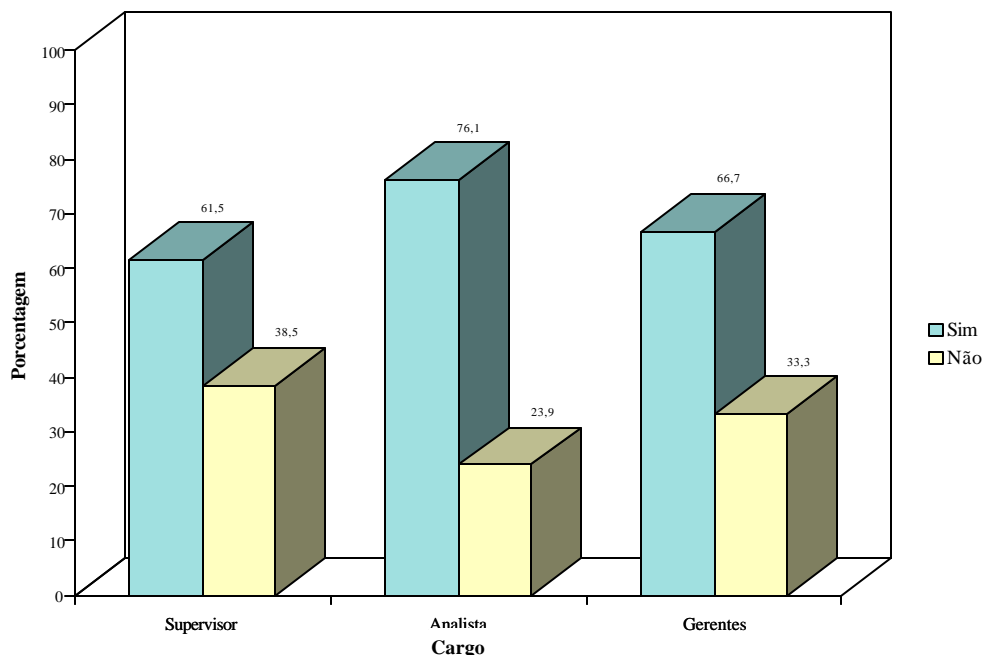


GRÁFICO 26 - Frequência de respostas para a questão “você já pensou em trabalhar por conta própria?”, por cargo.

Na TAB. 8 estão colocadas as respostas de maior frequência, dadas às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa. As respostas apresentadas pelos três grupos funcionais pesquisados são muito parecidas. No geral os respondentes acreditam que seus cargos são fundamentais no atual contexto de trabalho e que possuem autonomia e autoridade para tomar decisão, quando necessárias. Apesar de responderem que não conhecem profundamente sobre a vida financeira da Empresa, sentem que há certa segurança no que diz respeito à estabilidade no emprego. O treinamento foi considerado com uma ação muito importante para a capacitação e desenvolvimento profissional dos respondentes. Em relação ao salário, tendo como referências suas atividades dentro da empresa e o mercado de trabalho, todos acreditam estar ganhando pouco, apesar de perceberem um certo equilíbrio interno entre os que exercem funções similares. Mesmo que o salário tenha de grande importância, ou sendo até indispensável para a sobrevivência, a maioria dos participantes já pensou em trabalhar por conta própria.

TABELA 8

Maiores freqüências de respostas dadas às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa

Questões	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Grau de controle sobre o trabalho.	<i>Rígido</i>	47,5	<i>Médio</i>	38,5	Flexível	73,3
Autonomia e autoridade para tomar decisão.	Sim	82,1	Sim	53,2	Sim	80,0
Necessidade do cargo no atual contexto de trabalho.	Absolutamente necessário ou muito Necessário	87,5	Absolutamente necessário ou muito Necessário	85,3	Absolutamente necessário ou muito Necessário	93,2
Opção por ocupação.	Cargo técnico	56,4	Cargo técnico	75,9	Cargo de chefia	82,8
Estabilidade no emprego.	Segura ou medianamente segura	82,5	Segura ou medianamente segura	77,0	Segura ou medianamente segura	90,0
Conhecimento sobre vida financeira da Empresa.	Conhece pouco	69,2	Conhece	49,1	Conhece	56,6
Importância de treinamento para o desempenho profissional.	Muitíssimo ou muito importante	92,3	Muitíssimo ou muito importante	85,3	Muitíssimo ou muito importante	80,0
Avaliação o salário em relação às atividades desenvolvidas na empresa.	Baixo	66,7	Baixo	66,1	Baixo	62,1
Avaliação do salário em relação a outras pessoas na empresa com atividades similares.	Equivalente	56,4	Equivalente	54,2	Equivalente	56,6
Avaliação do salário em relação a outros profissionais no mercado com atividades similares.	Baixo	76,9	Baixo	57,7	Baixo	74,1
Importância do salário para sobreviver	Indispensável	55,3	Indispensável	49,1	De grande importância	46,7
Se já esteve desempregado	Sim	64,1	Não	56,1	Não	66,7
Já pensou em trabalhar por conta própria.	Sim	61,5	Sim	76,1	Sim	66,7

FONTE - Dados da pesquisa.

4.3. Identificação das Dimensões de Comprometimento

Objetivando descrever os níveis de comprometimentos identificados, nesta seção são apresentadas as medidas descritivas encontradas para cada grupo funcional estudado. Fazem parte do ANEXO 4 deste estudo, as tabelas 14, 15 e 16 que mostram as respostas dadas pelos supervisores, analistas e gerentes, respectivamente, às questões relacionadas as cinco dimensões de comprometimento estudadas.

Para avaliar se havia alguma relação entre as dimensões de comprometimento estudadas, foi feita a análise de correlação de *Pearson*. Posteriormente, foram comparados os escores encontrados em cada grupo funcional, visando verificar se havia ou não diferenças significativas (*p*) entre os focos (organização e carreira) e enfoques (afetivo, normativo e instrumental) do comprometimento.

Porém, antes de apresentar os dados obtidos na pesquisa, cabe aqui resgatar alguns conceitos e definições fundamentadas na teoria em estudo.

- ✓ **Conceito de comprometimento:** embora não exista uma definição única, os diferentes conceitos utilizados trazem como ponto em comum que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Há também um consenso nas pesquisas sobre o tema de que existe um vínculo inevitável entre trabalhador e organização. E, como base para esta pesquisa, utilizou-se a conceituação de MOWDAY et. al. (1982) que consideram três fatores básicos do comprometimento organizacional: forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização.

- ✓ **Múltiplos comprometimentos organizacional:** consiste na existência de padrões de comprometimento entre os indivíduos, considerando os enfoques e focos definidos. Os enfoques, também chamados de bases, exploram os diferentes processos psicológicos que embasam o vínculo do trabalhador. Já os

focos descrevem como o trabalhador articula seus compromissos frente a diferentes facetas da própria organização (ROCHA e BASTOS, 1998).

- ✓ **Enfoque afetivo:** enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, considerando-os como próprios.
- ✓ **Enfoque instrumental:** o comprometimento é definido como consequência da percepção do empregado em relação às recompensas e custos associados com a sua condição de integrante da organização.
- ✓ **Enfoque normativo:** é o vínculo que o trabalhador estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir de pressões normativas introjetadas pelo mesmo.

Para ter uma noção geral sobre o que os participantes entendem por comprometimento, foi-lhes solicitado que definissem um conceito. No geral, os três níveis funcionais pesquisados consideram comprometimento como sinônimo de: compromisso, responsabilidade, dedicação, envolvimento, disponibilidade, empenho e participação. Nota-se que tais aspectos reforçam o conceito apresentado anteriormente, definido por MOWDAY et. al. (1982). Algumas definições trazem claramente esses conceitos:

“É a arte de dedicar-se a outros, seja em grupo ou individualmente, sem medir esforços de forma a visar como lucro apenas a confiança e respeito dos envolvidos, tanto nas empresas quanto na sociedade e família.” (Supervisor)

“É o estado do indivíduo em agir ou relação a algo, mesmo que esteja contra seus princípios, mas esteja a favor de um consenso coletivo” (Supervisor).

“Envolvimento e vontade de participar das atividades, projetos e programas da empresa. Gosto por fazer parte do quadro de empregados da empresa.” (Analista)

“Assumir responsabilidade das tarefas exercidas, compromisso para com o trabalho” (Analista)

“Cumprimento das tarefas conforme planejado e avaliações de melhorias constantes no sistema.” (Analista)

“É o ato do indivíduo estar envolvido integralmente com uma determinada tarefa e atividade, para ser executada com o objetivo de atingir as metas necessárias.” (Analista)

“É a responsabilidade através de um respeito mútuo, através de uma dedicação e um esforço buscando o envolvimento ao objetivo definido”. (Analista)

“É se empenhar efetivamente no desempenho de sua função, defendendo e ajudando a empresa a vencer os desafios impostos pela acirrada competitividade do mercado”. (Gerente)

“Atitude proativa em relação aos problemas e aos objetivos e metas da organização. Sentir-se como parte do todo, responsável pelos sucessos e fracassos.” (Gerente)

A TAB.9 mostra as análises de correlação entre as cinco dimensões do comprometimento para cada um dos três cargos estudados. Foram encontradas várias correlações significativas ($p < 0,05$) entre os comprometimentos, entretanto, o valor de r (coeficientes de correlação) é que determina o grau desta correlação, sendo que, r superior a 0,75 é que indica uma alta correlação entre os comprometimentos.

TABELA 9
Análise de correlação entre os escores nas
cinco dimensões estudadas, por nível funcional

Escore	Escore									
	Afetivo		Normativo		Instrumental		Organização		Profissão	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Cargo Supervisor										
Afetivo	1,00	0,00	0,68	0,0001	0,50	0,0012	0,78	0,0001	0,55	0,0004
Normativo	—	—	1,00	0,00	0,68	0,0001	0,66	0,0001	0,60	0,0001
Instrumental	—	—	—	—	1,00	0,00	0,55	0,0002	0,44	0,0050
Organização	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00	0,52	0,0008
Carreira	—	—	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00
Cargo Analista										
Afetivo	1,00	0,00	0,64	0,0001	0,20	0,0422	0,69	0,0001	0,26	0,0074

Normativo	—	—	1,00	0,00	0,57	0,0001	0,71	0,0001	0,36	0,0002
Instrumental	—	—	—	—	1,00	0,00	0,24	0,0122	0,24	0,0148
Organização	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00	0,44	0,0001
Carreira	—	—	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00
Cargo Gerente										
Afetivo	1,00	0,00	0,59	0,0008	-0,29	0,1267	0,59	0,0006	0,21	0,2637
Normativo	—	—	1,00	0,00	0,31	0,1124	0,56	0,0016	0,37	0,0506
Instrumental	—	—	—	—	1,00	0,00	-0,02	0,9113	-0,34	0,0812
Organização	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00	0,28	0,1340
Carreira	—	—	—	—	—	—	—	—	1,00	0,00

NOTAS - O valor de *r* refere-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*

O valor de *p* refere-se à probabilidade de significância do teste da análise de correlação

Como pode ser observado na tabela anterior, para quase a totalidade das correlações o nível é de razoável a fraca ($r \rightarrow$ inferiores a 0,75). A maior correlação encontrada foi entre o comprometimento com a organização, no enfoque afetivo ($r = 0,78$) dentro do grupo de supervisores, ou seja, há uma relação direta entre essas duas dimensões. Pode-se então constatar que, no geral, as cinco dimensões estudadas são independentes entre si, confirmando que as questões relacionadas ao estudo de cada dimensão de comprometido estavam realmente mensurando a dimensão proposta.

Através da análise de variância procurou-se comparar os três níveis funcionais (supervisor, analista e gerente) em relação a cada um das cinco dimensões de comprometimento estudadas: dois focos - organização e carreira - e três enfoques - afetivo, normativo e instrumental. Nos casos em que a análise indicou a existência de alguma diferença significativa ($p < 0,05$) entre os escores dos comprometimentos encontrados nos três cargos, foram realizadas as comparações múltiplas de médias segundo o teste LSD (*Least Significance Difference*), para determinar onde se localizavam tais diferenças.

Na avaliação dos cinco aspectos de comprometimento estudados, somente nos escores que avaliam o comprometimento afetivo e com a organização foram observadas diferenças significativas ($p < 0,05$) entre cargos. Em ambos os comprometimentos, quando comparados entre os níveis funcionais estudados, verifica-se que os supervisores e gerentes apresentaram escores semelhantes entre si e superiores aos analistas.

Nos demais aspectos de comprometimento estudados (foco na carreira e enfoques normativo e afetivo) os escores encontrados nos três cargos demonstraram ser semelhantes, ou seja, não existe diferença significativa entre os cargos ($p > 0,05$). A TAB. 10 apresenta estes resultados.

TABELA 10
Análise descritiva e comparativa entre os três níveis funcionais, a partir dos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Cargo	N	Medidas descritivas					p
			Mín.	Máx.	Mediana	Média	d.p.	
Comprometimento								
<i>Afetivo</i>	Supervisor (S)	36	3,2	5,0	4,2	4,3	0,4	0,0513 S = G > AB
	Analista (A)	99	1,8	5,0	4,2	4,1	0,6	
	Gerente (G)	27	3,6	5,0	4,2	4,3	0,4	
<i>Normativo</i>	Supervisor (S)	36	2,6	4,3	3,4	3,5	0,5	0,1044 S = A = G
	Analista (A)	99	1,6	5,0	3,3	3,2	0,7	
	Gerente (G)	27	2,3	4,3	3,4	3,4	0,6	
Instrumental	Supervisor (S)	36	2,4	4,6	3,0	3,1	0,5	0,6130 S = A = G
	Analista (A)	99	1,8	4,8	3,0	3,0	0,6	
	Gerente (G)	27	2,4	3,6	3,0	3,0	0,4	
<i>Com a Organização</i>	Supervisor (S)	36	3,1	5,0	4,1	4,1	0,5	0,0488 S = G > A
	Analista (A)	99	1,9	4,9	3,9	3,8	0,5	
	Gerente (G)	27	3,2	4,8	3,9	4,0	0,4	
<i>Com a Carreira</i>	Supervisor (S)	36	2,4	5,0	3,7	3,8	0,6	0,2471 S = A = G
	Analista (A)	99	2,0	5,0	3,7	3,8	0,6	
	Gerente (G)	27	2,9	5,0	4,0	4,0	0,6	

NOTA - O valor de p na tabela refere-se à Análise de Variância

Para verificar se dentro de cada grupo funcional havia diferença entre os escores encontrados para cada um dos cinco aspectos de comprometimento estudados, foi utilizado o teste de *Friedman*. Conforme dados apresentados na TAB. 11, verifica-se a existência de diferença significativa ($p < 0,05$) entre os comprometimentos em cada um dos três cargos.

TABELA 11
Análise descritiva e comparativa entre os cinco aspectos
de comprometimento avaliados dentro de cada nível funcional estudado

Cargo	Escore	N	Medidas descritivas					p
			Mín.	Máx.	Mediana	Média	d.p.	
Comprometimento								
S	(1) Afetivo	36	3,2	5,0	4,2	4,3	0,4	< 0,001 (1 = 4) > 5 > 2 > 3
	(2) Normativo	36	2,6	4,3	3,4	3,5	0,5	
	(3) Instrumental	36	2,4	4,6	3,0	3,1	0,5	
	(4) C/ a Organização	36	3,1	5,0	4,1	4,1	0,5	
	(5) C/ a Carreira	36	2,4	5,0	3,7	3,8	0,6	
A	(1) Afetivo	99	1,8	5,0	4,2	4,1	0,6	< 0,001 1 > (4 = 5) > 2 > 3
	(2) Normativo	99	1,6	5,0	3,3	3,2	0,7	
	(3) Instrumental	99	1,8	4,8	3,0	3,0	0,6	
	(4) C/ a Organização	99	1,9	4,9	3,9	3,8	0,5	
	(5) C/ a Carreira	99	2,0	5,0	3,7	3,8	0,6	
G	(1) Afetivo	27	3,6	5,0	4,2	4,3	0,4	< 0,001 1 > (4 = 5) > 2 > 3
	(2) Normativo	27	2,3	4,3	3,4	3,4	0,6	
	(3) Instrumental	27	2,4	3,6	3,0	3,0	0,4	
	(4) C/ a Organização	27	3,2	4,8	3,9	4,0	0,4	
	(5) C/ a Carreira	27	2,9	5,0	4,0	4,0	0,6	

NOTA - O valor de p na tabela refere-se ao teste de *Friedman*

LEGENDAS - Cargo do respondente: S → Supervisor A → Analista G → Gerente

Para os supervisores, os comprometimentos afetivo e com a organização não apresentaram escores muito diferentes entre si, mas demonstraram níveis acima dos demais. A semelhança existente entre esses dois comprometimentos, no grupo de supervisores, pode ser reforçada pela análise de correção de *Pearson*, onde se encontrou um $r = 0,78$, conforme já demonstrado anteriormente. O comprometimento com a carreira foi o segundo maior escore encontrado entre os supervisores, seguido pelos comprometimentos normativo e instrumental, sendo este último o que apresentou os menores escores. Em síntese, pode-se afirmar que prevalece entre os supervisores o comprometimento afetivo com a organização.

No caso dos analistas e gerentes, o comprometimento afetivo também foi superior aos demais. Já os comprometimentos com a organização e a carreira aparecem em segundo lugar com escores similares, não se diferenciando entre si. O terceiro maior comprometimento foi o normativo e o menor escore foi obtido pelo comprometimento Instrumental. Portanto, também os gerentes e analistas predomina um tipo de comprometimento afetivo, porém, estão comprometidos tanto com a carreira quanto com a organização.

O fato dos analistas e gerentes estarem mais comprometidos com a carreira do que os supervisores pode ter respaldo no nível de escolaridade, ou seja: os primeiros possuem uma formação acadêmica, levando-os a se preocupar não só em manter o conhecimento técnico obtido nos cursos, mas também em buscar aperfeiçoamento e atualização contínua. E isso pode ser comprovado quando se constata que, aproximadamente, 35% dos analistas e 57% dos gerentes fazem ou já fizeram cursos de pós-graduação. O fato da maioria dos supervisores (67,5%) possuírem somente o 2º grau, pode ser uma explicação para a tendência de se apegar e investir mais na organização, visando obter maior estabilidade e garantia de emprego.

4.4. Níveis de Comprometimento Encontrados nos Grupos Estudados

Utilizando-se da análise de conglomerado (*cluster*), foi possível identificar três grupos distintos de empregados, baseando-se nas cinco dimensões de comprometimento estudadas. O primeiro grupo foi caracterizado como tendo um baixo grau de

comprometimento; o segundo representa as pessoas com moderado grau de comprometimento; e o terceiro grupo composto por empregados com um alto grau de comprometimento com a empresa. Os resultados desta análise estão apresentados a seguir.

A TAB. 10 mostra os escores médios de cada um dos três conglomerados criados em relação a cada uma das dimensões de comprometimento analisadas neste estudo.

TABELA 12
Critério para classificação dos graus de comprometimento

Comprometimento	Escores médios		
	Alto	Moderado	Baixo
Afetivo	4,7	4,1	2,9
Normativo	4,1	3,2	2,2
Instrumental	3,5	2,9	2,6
Organizacional	4,5	3,8	3,0
Carreira	4,3	3,7	3,2

NOTA - As medidas das dimensões podem variar de 1 a 5

Observando-se a média de cada um dos cinco escores encontrados nas dimensões estudadas, é possível verificar maiores indicadores nos empregados com alto grau de comprometimento, quando comparados com os outros dois grupos. O mesmo acontece, quando se compara o grupo de empregados com moderado grau de comprometimento em relação ao grupo com baixo grau de comprometimento.

O GRAF. 27 mostra que, no geral, quase 70% do total dos empregados participantes da pesquisa apresentaram um grau moderado de comprometimento, 23,5% apresentaram um alto grau e os restantes 7,4% dos funcionários apresentaram um baixo grau de comprometimento no que tange, simultaneamente, aos focos (organização e carreira) e às dimensões (afetiva, normativa, instrumental) estudadas.

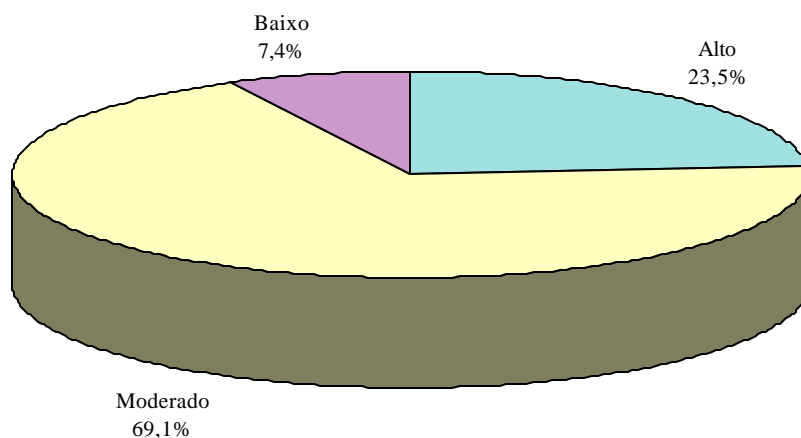


GRÁFICO 27 - Grau de comprometimento dos escores que avaliam os enfoques (afetivo, normativo e instrumental) e os focos (organização e carreira) estudados.

A distribuição dos três níveis de comprometimento é muito semelhante nos grupos funcionais estudados. Em todos predominam pessoas com moderado grau de comprometimento, representados por 75% dos supervisores, 66,7% dos analistas e 70,4% dos gerentes (GRAF. 28).

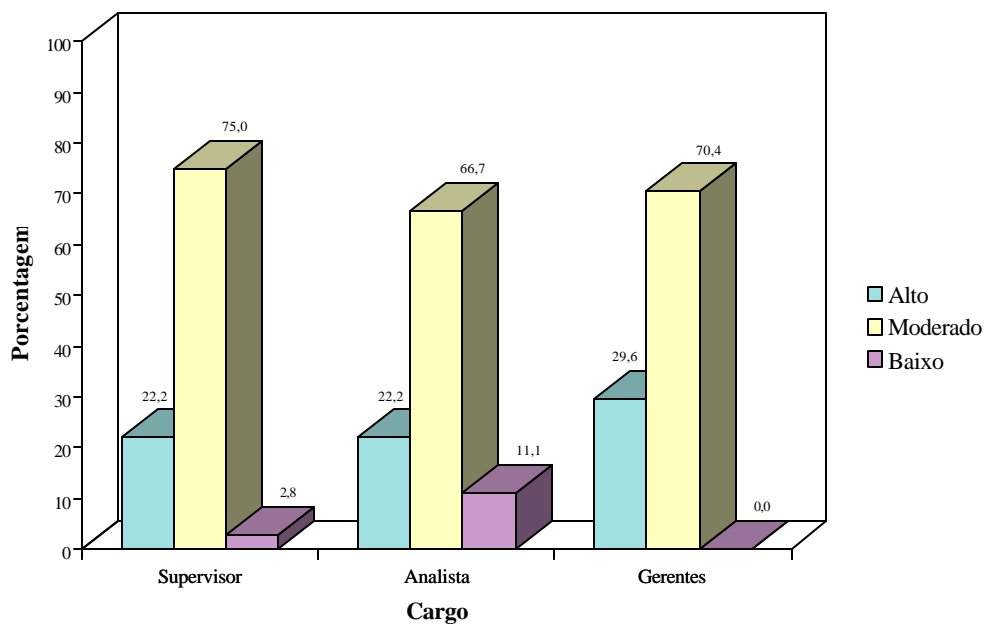


GRÁFICO 28 - Grau de comprometimento dos escores que avaliam os enfoques (afetivo, normativo e instrumental) e os focos (organização e carreira), por cargo.

Verifica-se que os indivíduos com baixo grau de comprometimento estão concentrados entre os analistas, representando 11,1% dos mesmos. Esse dado fica mais facilmente visualizado, quando se agrupam os participantes, considerando os níveis de comprometimentos encontrados (GRAF. 29). Cabe ressaltar que, neste estudo o grupo de analistas teve um maior número de participantes, portanto quando se analisa qualquer característica se agrupando as respostas obtidas em todos os três níveis funcionais estudados, a resposta dada pelos analistas tem uma representatividade maior.

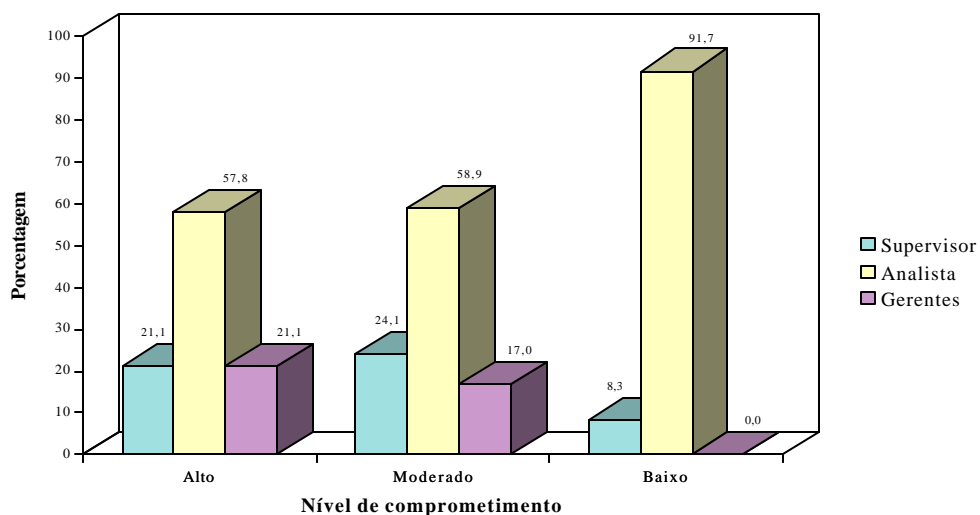


GRÁFICO 29 - Distribuição dos respondentes por cargo dentro dos níveis de comprometimento (Cluster)

Mais de 60% dos supervisores e dos analistas e de 80% gerentes estão satisfeitos em trabalhar na FABRIMEC. Além disso, destaca-se o percentual significativo de supervisores (28,2%) extremamente satisfeitos em trabalhar na Empresa. Ressalta-se que se somados os percentuais de satisfeitos e de extremamente satisfeitos em trabalhar na Organização, os supervisores e os gerentes apresentam os maiores percentuais de satisfação com mais de 90% contra 72% dos analistas, sendo que os dois grupos primeiros são também os mais comprometidos. No GRAF. 30 estão representados esses resultados.

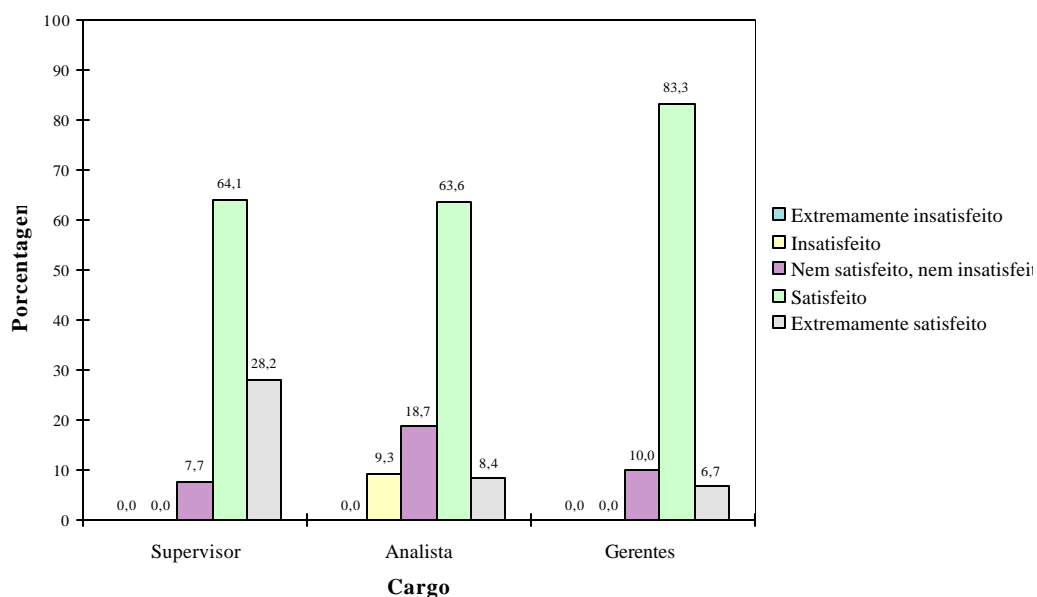


GRÁFICO 30 - Distribuição dos respondentes quanto a como se sente ao trabalhar na FABRIMEC, por cargo.

Fazendo uma análise entre o nível de satisfação com a Empresa e salário recebido, verifica-se que, apesar da maioria dos participantes nos três níveis funcionais (mais de 80%) considerar que ganha abaixo ou muito abaixo do que é pago pelo mercado, há um alto nível de satisfação com a Organização. Esse dado reforça o tipo de vínculo estabelecido entre os pesquisados e a Instituição, em que predomina o comprometimento afetivo.

No que tange às características que os funcionários consideram ser fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar, destacaram, em ordem de importância nos três níveis de cargo: “melhores condições de realização profissional”, “melhor salário”, “amplas oportunidades de treinamento” e “melhores oportunidades de inovação”. TAB. 13.

TABELA 13
Distribuição dos respondentes quanto às características que consideram ser fundamentais na escolha de uma empresa, por cargo

Características fundamentais	Cargo					
	Supervisor		Analista		Gerente	
	N	%	n	%	n	%
Melhores oportunidades de inovação.	23	57,5	71	65,1	21	70,0
Melhores planos de aposentadoria.	3	7,5	17	15,6	3	10,0
Melhores condições de estabilidade no emprego.	15	37,5	36	33,0	8	26,7
Melhores condições de realização profissional.	36	90,0	102	93,6	29	96,7
Melhor salário.	27	67,5	86	78,9	23	76,7

Amplas oportunidades de treinamento.	28	70,0	75	68,8	21	70,0
Planos de saúde mais adequados.	17	42,5	32	29,4	9	30,0
Ter um bom conceito no país.	11	27,5	24	22,0	7	23,3
Melhores condições de segurança.	20	50,0	12	11,0	5	16,7
Sistema de promoção mais justo.	18	45,0	64	58,7	13	43,3
Outras características	3	7,5	9	8,3	4	13,3

NOTA - Os percentuais em cada cargo somam mais de 100%, pois, cada respondente poderia citar mais de uma característica.

Os supervisores diferem dos outros grupos, quando elegem a característica “melhores condições de segurança” importante, quando se escolhe uma organização para se trabalhar. Esse fato deve estar sendo reforçado pela preocupação constante da FABRIMEC na segurança das pessoas que ali trabalham, principalmente na área operacional e, geralmente, os supervisores são os responsáveis por acompanhar as metas de segurança junto aos seus subordinados.

Merece ser comentada a necessidade de um “sistema de promoção mais justo”. Embora em todos os níveis funcionais esse fator tenha sido assinalado, é entre os analistas que houve uma maior frequência. E isso reforça o resultado apresentado anteriormente (TAB. 7), quando muitos confirmaram não conhecer ou não existir definição e divulgação da política de promoção dentro da empresa. Isso reafirma a opinião dos respondentes quanto à importância de um bom relacionamento com a chefia, como forma de se ter uma oportunidade de promoção ou progressão profissional.

Quando se relacionaram os dados pessoais e funcionais dos respondentes com os três níveis de comprometimento encontrados – baixo, moderado e alto – somente em três fatores foi possível obter informações passíveis de análise, pois os demais não apresentaram diferenças entre as distribuições obtidas em cada um dos níveis de comprometimento, impossibilitando, assim, qualquer tipo de dedução.

O primeiro fator foi o nível salarial. No grupo de pessoas com alto e moderado graus de comprometimento, há pessoas de todas as faixas salariais. Entretanto, no primeiro grupo, as maiores concentrações foram daquelas que ganham de 16 a 20 salários mínimos (29%) ou 21 a 30 salários mínimos (23,7%). Já no grupo com moderado grau de comprometimento, prevaleceu quem ganha de 6 a 20. Agora, diferente resultado ocorreu no grupo de pessoas com baixo grau de comprometimento. Não houve pessoas que ganham

abaixo de 5 salários mínimos, nem acima de 30, sendo que as demais faixas salariais apresentaram um certo equilíbrio de distribuição de respondentes (GRAF.31).

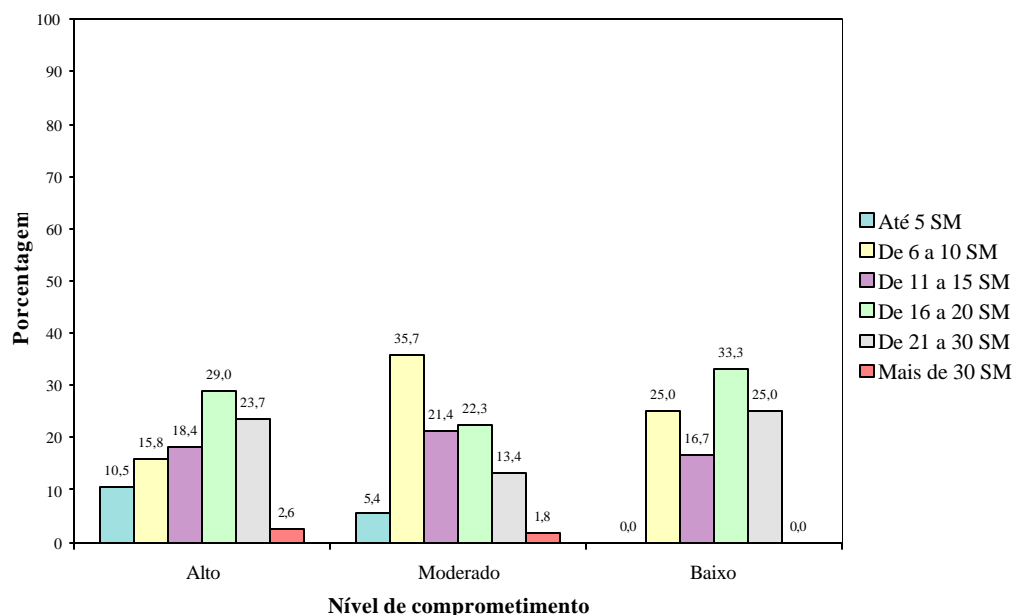


GRÁFICO 31 - Distribuição dos respondentes quanto ao nível salarial, por nível de comprometimento.

Esses dados mostram que, para as pessoas participantes da pesquisa, não é possível afirmar que nível salarial está relacionado com o nível de comprometimento. E, sendo o salário uma variável que reforça o comprometimento instrumental, é possível reafirmar que prevalece um tipo de vínculo afetivo entre esses indivíduos e a Organização.

O segundo cruzamento passível de análise é o nível de comprometimento relacionado ao atendimento das expectativas profissionais junto a Empresa. Conforme os dados apresentados no GRAF. 32, verifica-se que quanto mais a Empresa atende às expectativas dos empregados maior é o nível de comprometimento dos mesmos.

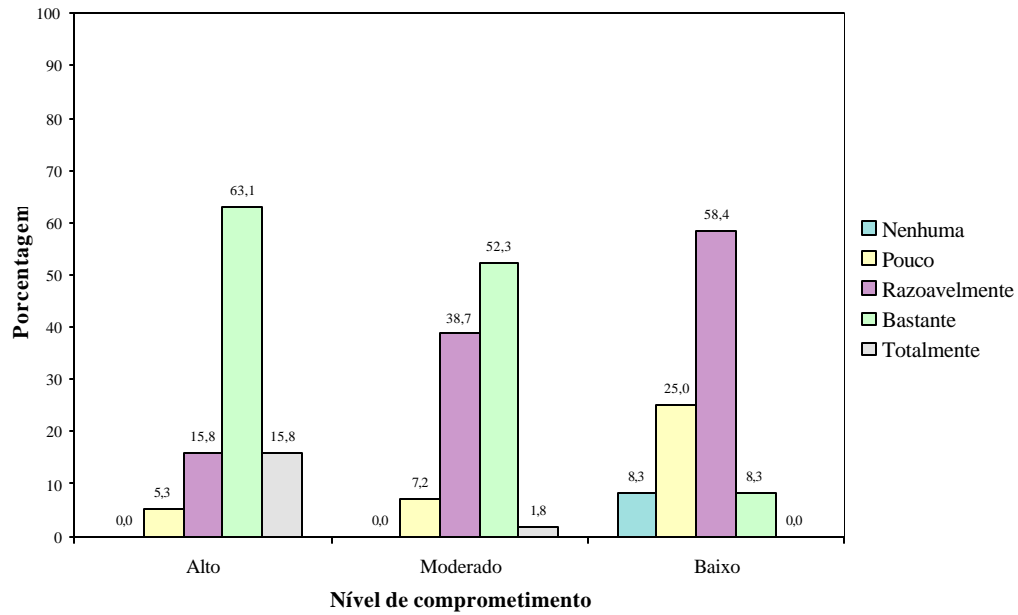


GRÁFICO 32 - Atendimento da Empresa às expectativas profissionais, por nível de comprometimento.

A última análise ocorreu a partir da seguinte questão apresentada aos respondentes: “considerando as expectativas que você tinha antes de ocupar seu cargo, como se sente quanto a sua situação atual?”. Dos participantes que possuem alto ou moderado grau de comprometimento, cerca de 74% e 62%, respectivamente, se classificaram na categoria satisfeito com o cargo atual (GRAF. 33). Pôde ser verificado que, no grupo com alto nível de comprometimento se encontram um maior percentual de pessoas satisfeitas ou extremamente satisfeitas.

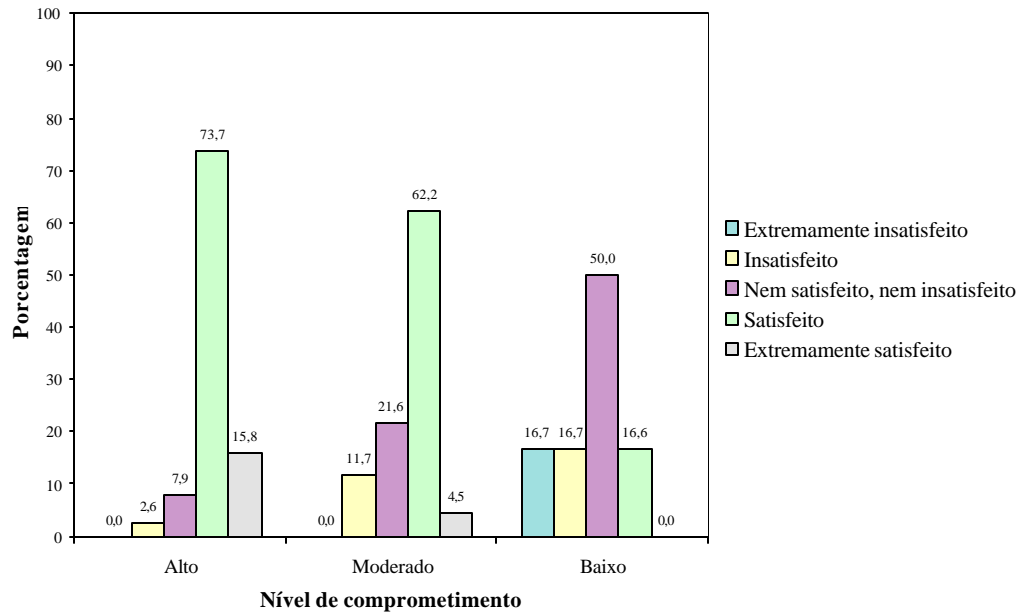


GRÁFICO 33 - Situação atual considerando as expectativas que tinha antes de ocupar o atual cargo, por nível de comprometimento.

Em síntese, na Empresa prevalecem pessoas com moderado nível de comprometimento. E, quando são analisadas, separadamente, as cinco dimensões estudadas, verifica-se que todos os níveis funcionais tendem a ser mais comprometidos afetivamente. Entretanto, os supervisores focalizando mais a Organização, enquanto que os analistas e gerentes focalizam tanto a Organização quanto a carreira.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho mostrou que, ainda hoje, a maioria das pesquisas sobre comprometimento, feitas no Brasil, tem se limitado à linha atitudinal-afetiva ou comportamental (PENA, 1995; DIAS, 1993; BRANDÃO, 1991; BORGES-ANDRADE, 1989; MORAES, MARQUES, 1996; ZEHURI, 1997) e a pesquisar focos do comprometimento (BASTOS, 1994a). Utilizar-se dos múltiplos comprometimentos para os trabalhos acadêmicos aumentou o campo de investigações, através de uma proposição mais complexa de se analisar esse vínculo.

E é esta uma das contribuições deste estudo, ao utilizar de instrumentos que fazem parte do movimento das tendências mais recentes, onde se destacam as propostas de MEYER e ALLEN (1997) e BASTOS (1994a), e realizando uma pesquisa que busca compreender o comprometimento organizacional de uma forma mais ampliada, através dos múltiplos comprometimentos.

A pretensão do estudo foi, fundamentalmente, verificar e comparar o nível de comprometimento de três diferentes grupos de trabalhadores de uma mesma empresa, considerando como focos a organização e a carreira e, como forma, os enfoques afetivos, normativos e instrumental. Procurou-se explicar o comportamento demonstrado pelos componentes de cada um dos grupos estudados - supervisor, analista e gerente -, utilizando-se de fundamentações teóricas e objetivos específicos que puderam nortear o presente trabalho.

A escolha por se trabalhar com esses três níveis funcionais está no fato de serem cargos de importância estratégica para a empresa. Gerentes e supervisores coordenam pessoas e processos, apesar da diferença nos níveis de autonomia e responsabilidade. Já os analistas

elaboram e/ou implementam projetos que possam dar suporte ao processo produtivo. Do ponto de vista sociológico, esses trabalhadores têm características em comum, sendo denominados por alguns autores, dentre eles POULANTZAS (1975), CARCHEDI (1977), e WRIGHT (1985), como a “nova classe média”.

A coleta de informações ocorreu através de dois métodos: o estudo documental sobre a empresa pesquisada e a aplicação de questionários. Para estudar o comprometimento com a organização e com a carreira, foram empregados os modelos de MOWDAY, STEERS e PORTER (1979) - *Organizational Commitment Questionnaire* - e de BLAU (1985), respectivamente. Ambos modelos foram trabalhados e adaptados por BASTOS (1994a). E para identificar os enfoques afetivo, normativo e instrumental, foi utilizado o modelo de MEYER e ALLEN (1997) adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA, MARQUES e VIEGAS (1999).

A análise de variância (*One-Way ANOVA*) foi empregada para se fazerem comparações entre os três níveis funcionais (supervisor, analista e gerente) em relação a cada um dos cinco escores de comprometimento avaliados nesse estudo, recorrendo-se ao teste de comparações múltiplas de médias (*LSD - Least Significance Difference*), quando observada a existência de alguma diferença significativa entre os cargos. Já na avaliação de diferenças entre os comprometimentos estudados em um mesmo grupo funcional, utilizou-se o teste não paramétrico de *Friedman*. Além disso, aplicou-se também a análise de correlação de *Pearson*, como uma forma de avaliar a relação entre os cinco comprometimentos estudados.

A pesquisa foi realizada em uma única indústria de grande porte do setor metal-mecânico, que atua na produção de bens sob encomenda, contando com a participação de 179 profissionais. Todavia, para análise dos dados, somente os questionários totalmente respondidos foram considerados, perfazendo um total de 162 indivíduos, compondo a amostra final do estudo, ou seja, foram cerca de 90% do total de questionários recolhidos.

A partir das características pessoais e funcionais, pode-se traçar o seguinte perfil do grupo participante de pesquisa: prevaleceram pessoas do sexo masculino; com idade entre 41 e 50 anos; casado e sem filhos. São pessoas que possuem de cinco a dez anos de trabalho na empresa, ocupando o cargo atual num período que varia de dois a cinco anos.

Em relação a situação de trabalho, no geral os respondentes acreditam que seus cargos são fundamentais no atual contexto de trabalho e que possuem autonomia e autoridade para tomar decisões quando necessárias. Apesar de acharem que não conhecem profundamente sobre a vida financeira da Empresa, sentem que há certa segurança no que diz respeito à estabilidade no emprego. O treinamento foi considerado como uma ação muito importante para a capacitação e desenvolvimento profissional dos respondentes. Em relação ao salário, tendo como referências suas atividades dentro de empresa e o mercado de trabalho, todos acreditam estar ganhando pouco, apesar de perceberem um certo equilíbrio interno entre os que exercem funções similares. Mesmo que o salário seja de grande importância, ou sendo até indispensável para a sobrevivência, a maioria dos participantes já pensou em trabalhar por conta própria.

Primeiramente, pesquisando cada um dos três grupos funcionais participantes do estudo, foi verificada fraca correlação entre as cinco dimensões do comprometimento estudadas (foco: organização e carreira; enfoques: afetivo, normativo e instrumental). Ou seja, as dimensões são independentes entre si, podendo afirmar que as questões utilizadas para o estudo de cada dimensão estavam realmente avaliando aquele objetivo específico.

A maioria dos participantes apresentou um grau moderado de comprometimento, sendo que, no grupo com baixo grau de comprometimento houve uma concentração de analistas, não tendo nenhum gerente ali presente. Diante desse resultado, torna-se interessante fazer uma correlação com o nível de satisfação dos respondentes com a Empresa. Grande parte dos participantes nos três grupos de cargos declarou estar satisfeita ou extremamente satisfeita em trabalhar na Organização, aparecendo essa resposta em mais de 90% dos supervisores e os gerentes, contra 72% dos analistas. Interpretando essas informações, verifica-se uma certa incoerência aparente, pois, apesar do alto índice de satisfação declarado, o nível de comprometimento é moderado. Alguns autores (BATERMAN, STRASSER, 1984; WILLIAM, HARZER, 1986) consideram que a relação entre o comprometimento e satisfação no trabalho é casual, apresentando entendimentos opostos sobre a questão. Contudo, apesar da maioria dos estudos colocar satisfação como antecedente do comprometimento organizacional, no geral, os resultados estão longe de ser conclusivos, sinalizando a necessidade de mais pesquisas nesse campo.

Especificamente em relação aos enfoques, nos três grupos prevaleceu comprometimento afetivo, ou seja, independentemente do nível funcional ocupado, nesta Empresa os empregados tendem a se identificar com os objetivos e valores da organização. Este resultado ratifica diversas outras pesquisas já realizadas anteriormente (MOWDAY et al., 1982; MEYER e ALLEN, 1984; BORGES-ANDRADE et al., 1989; etc.). Os outros dois enfoques – normativo e instrumental – estão menos presentes nas relações estabelecidas pelos empregados, não apresentando diferença significativa entre os três níveis funcionais.

Em relação ao foco, prevaleceu para o grupo de supervisores o comprometimento com a organização. Já os analistas e os gerentes estão comprometidos tanto com a organização quanto com a carreira. Isso pode ter uma explicação no fato de que a maioria dos profissionais que ocupam esses dois cargos possui formação acadêmica, levando-os a se preocuparem em manter-se constantemente atualizados, visando garantir sua empregabilidade diante do mercado. MOWDAY et al. (1982) já haviam constatado que o nível elevado de escolaridade gera maiores expectativas com a carreira que são, de certo modo, inconsistentes com o que a organização tem a oferecer.

Em síntese, em todos os grupos funcionais prevaleceram um nível moderado de comprometimento, sendo que entre os supervisores destacou-se um forte comprometimento afetivo com a organização. Já nos grupos de gerentes e analistas também destacaram o enfoque afetivo do comprometimento, porém direcionado tanto para a organização quanto para a carreira.

Para identificar possíveis variáveis que pudessem explicar as diferentes formas de vínculos estabelecidas com o trabalho, relacionou-se os três níveis de comprometimento encontrados – baixo, moderado e alto – com os dados pessoais e funcionais levantados dos respondentes. Desse cruzamento, foi possível chegar a três importantes conclusões.

O primeiro ponto verificado foi que, dentro dessa pesquisa, o nível salarial parece não estar diretamente relacionado com o nível de comprometimento, quando compara-se os grupos estudados. Estando os supervisores percebendo salários menores do que os dos analistas e gerentes, isso não o faz menos comprometidos. Mas, o fato do nível de comprometimento moderado prevalecer entre os respondentes provavelmente está relacionado à questão salarial, uma vez que nos três grupos funcionais a maioria das pessoas afirma que seu

salário está baixo ou muito baixo em relação ao que faz na Empresa e, também, quando comparado com o mercado. Conforme MOTTAZ (1988), considerando-se a perspectiva das trocas, as recompensas do trabalho são determinantes chaves do comprometimento organizacional. Entretanto, a importância relativa das várias recompensas depende dos valores que cada indivíduo atribui ao trabalho. Quanto maior for a congruência percebida entre as recompensas e os valores do trabalho, maior será o comprometimento. E, sendo o salário uma variável que reforça o comprometimento instrumental, é possível reafirmar que prevalece um tipo de vínculo mais afetivo desses indivíduos com a Organização pesquisada.

A segunda conclusão passível de análise é o nível de comprometimento relacionado ao atendimento, ou não, das expectativas profissionais junto à Empresa. Neste estudo verificou-se que quanto maior o grau de atendimento da Empresa às expectativas dos empregados, maior o nível de comprometimento, dado também concluído por GAMA (1993).

E, finalmente, a outra importante análise ocorreu a partir das respostas dadas à seguinte questão apresentada aos respondentes: “considerando as expectativas que você tinha antes de ocupar seu cargo, como se sente quanto a sua situação atual?”. Dos participantes que possuem alto ou moderado grau de comprometimento, cerca de 90% e 70%, respectivamente, se classificaram nas categorias satisfeito ou extremamente satisfeito com o cargo atual. Isso pode demonstrar que a satisfação com o cargo exercido está diretamente ligada ao nível de comprometimento estabelecido. Embora grande parte dos respondentes da pesquisa tenha afirmado não haver uma política definida de progressão profissional na Organização, dentro da própria função há oportunidades de desenvolvimento profissional, conseguindo, assim, atender às expectativas dos mesmos, o que contribui para elevar o nível de comprometimento dos indivíduos. Diferentes autores (BORGES-ANDRADE et al., 1989; BRANDÃO, 1991; GAMA, 1993) já haviam confirmado que a oportunidade de crescimento na carreira e o progresso profissional na empresa estão diretamente relacionados ao comprometimento com a mesma.

Toda pesquisa científica apresenta limitações ao longo de seu processo de realização. Um ponto já esclarecido é que o estudo de caso, como esta pesquisa foi classificada, apresenta

dificuldade de generalizar os resultados, o que é uma característica do tipo de estudo e não desta pesquisa em si. Desta forma, faz-se necessário esclarecer que não há a intenção de generalizar as conclusões aqui encontradas, mas de encontrar bases que possam explicar o tema estudado.

O próprio instrumento utilizado para coleta de dados, o questionário, se por um lado ajuda na padronização das respostas e facilita o envolvimento de um maior número de participantes, por outro, limita o contato entre pesquisador e pesquisado. Mas neste caso, a opção pelo questionário foi devido ao tempo e número de pessoas envolvidas no processo.

A dificuldade de se estudar o comportamento humano está presente em qualquer pesquisa sobre o tema. Tentar compreender pessoas, suas relações, ações e reações, só faz sentido quando se considera o contexto. E, neste estudo é particularmente relevante considerar o momento pelo qual a Empresa estava passando no período da pesquisa, em que acontecia uma grande reestruturação envolvendo desde a redefinição do organograma e dos segmentos de negócios até mudança do corpo funcional, incluindo alta direção, gerentes e analistas. Apesar dos participantes terem declarado, na sua maioria, que não se sentiam inseguros em relação a sua estabilidade no emprego, num momento de tamanha incerteza não há como as pessoas envolvidas nos processos ignorarem tal fonte de pressão.

Apesar de todos esses fatos, pode-se considerar que os resultados alcançados são consistentes. Uma vez que os critérios científicos necessários para a realização da pesquisa foram considerados, é possível afirmar que os resultados aqui encontrados poderão ser também verificados, também, em outras empresas com características similares a Organização estudada neste trabalho.

Valendo-se de todos os esforços dedicados a esse estudo, registram-se algumas recomendações direcionadas para futuros trabalhos, tanto acadêmicos quanto organizacionais. Para a academia, são propostos os seguintes pontos:

- a) repetir esta pesquisa, na mesma Empresa, após a implantação das mudanças geradas pelo processo de reestruturação;

- b) estudar o comprometimento dentro de uma mesma empresa, considerando os múltiplos vínculos legais ali estabelecidos, tais como: terceirizados, contratados por tempo determinado, contratados através da CLT, contratados por projetos, etc.;
- c) fazer um estudo qualitativo, conduzido por entrevistas e por observações diretas no local de trabalho.

Para a empresa, esta pesquisa permitiu detectar alguns fatores que estão presentes no vínculo estabelecido por seus empregados. Sugere-se que, quando definir suas políticas de Recursos Humanos e relações de trabalho, a Empresa considere:

- a) as políticas de Recursos Humanos aplicadas pela Empresa, principalmente em relação à promoção, movimentação e salário, ou não existem ou não são conhecidas pelos empregados. Esses fatores influenciam diretamente no clima organizacional, na satisfação, motivação e comprometimento dos empregados;
- b) quanto mais alto o nível de escolaridade, maior a possibilidade do empregado focar seus interesses em outros pontos além da empresa, como por exemplo, na carreira. Portanto, a organização deve estar atenta em proporcionar aos empregados que possuem uma formação profissional, atrativos que lhes oportunizem crescimento profissional e atualização constante de seus conhecimentos;
- c) quanto mais próximo da fabricação e operacionalização, no caso desta pesquisa são os supervisores, maior a tendência dos empregados a se apegarem mais à Organização de forma a tentar garantir seu emprego e sua sobrevivência;
- d) apesar de não ter aparecido nesta pesquisa uma relação direta e proporcional entre nível salarial e nível de comprometimento, a maioria dos participantes não se encontra satisfeita com a política salarial da Empresa, seja isso real ou por falta de informação. É interessante esclarecer esse fato junto aos empregados;
- e) um fato muito citado foi o desconhecimento ou inexistência de um plano de cargo e salário. Diferentes pesquisadores detectaram uma forte relação entre o

comprometimento e a perspectiva de desenvolvimento e crescimento pessoal, estando aí incluído o conhecimento de suas possibilidades institucionais.

A complexidade de se estudar o ser humano e seu comportamento está no fato de que ele vive dentro de um contexto que, necessariamente, deve ser considerado. Portanto, as conclusões obtidas através deste estudo reforçam a importância de se continuar pesquisando sobre o vínculo estabelecido pelos indivíduos no seu ambiente de trabalho, considerando os diversos fatores ali presentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AJZEN, I., FISHBEIN, M. Understanding attitude and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
2. ARANYA, N. E JACOBSON, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. The Journal of Social Psychology, v.97, p.15-22, 1975.
3. ARGYRIS, C. Liderança, aprendizagem e inovação. In: Simpósio Anual da American Psychological Association, Anais... s.n.t, 1975.
4. ARYEE, S., WYATT, T. E MIN, M.K. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore. Journal of Social Psychology, v.131. n.4, p.545-556, 1991.
5. BANDEIRA, M.L. Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999 (Dissertação de Mestrado).
6. BANDEIRA, M.L., MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, Foz do Iguaçu: 1999. (CD-ROM)
7. BARNARD, C. As funções do executivo. São Paulo: Altas, 1971.
8. BARTOL, K. M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. Academy of Management Journal, v.22, n.4, p.815-821, 1979.
9. BASTOS, A.V.B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre os profissionais e estudantes de administração. In: Encontro Anual da ANPAD, 20, Angra dos Reis (RJ): 1996.
10. BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília:UnB, 1994a (tese, Doutorado em Psicologia).

11. BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM).
12. BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, A. (coord.). Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, cap. VIII, p.105-127, 1999.
13. BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV. v.33, n3, p.52-64, mai./jun. 1994b.
14. BASTOS, 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-ROM).
15. BASTOS, A.V.B., CORREA, N.C.N. e LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM)
16. BATERMAN, T.S, STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedentes of organizational commitment. Academy of Management Journal, v.27, n.1, p.95-112, 1984.
17. BECKER, H.S. Personal change in adult life. Sociometry, v.27, p.40-53, 1964.
18. BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, v.66, n.1, p.32-40, 1960.
19. BECKER, T. Foco and bases of commitment: are they distinctions earth making? Academy of Management Journal, v.35, n.1, p. 232-244, 1992.
20. BECKER, T.E., BILLINGS, R. J. Profiles of commitment: an empirical test. Journal of Organizational Behavior, v.14, n.2, p.177-190, 1993.
21. BIRNBAUM, D. E SOMERS, M.J. Prevocational experience and postentry behavior: occupational influences on job attitudes and turnover. Journal of Applied Social Psychology, v.21, n.6, p.508-523, 1991.
22. BLAU, G.J. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. Journal of Vocational Psychology, v.35, p.88-103, 1989.
23. BLAU, G.J. The measurement and prediction of career commitment. Journal of Occupational Psychology, v.58, p.277-288, 1985.

24. BLAU, G.J, PAUL, A. e ST. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. Journal of Vocational Behavior, v.42, p.298-318, 1993.
25. BOERLIJST, J.G. Career development and career guidance. In: Drenth, Thierry, Willens, Wolf (ed) Handbook of Work and Organizational Psychology. Chister, CA: Jonh Willey & Sons Ltda. v. 1, p. 313-343, 1984.
26. BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. Apresentado na Reunião Anual de Psicologia, 23, Simpósio Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil, Ribeirão Preto. O Estado da Arte, 1993 (mimeografo).
27. BORGES-ANDRADE, J. E., ASANASIEF, R. S. e SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. Anais do XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciências e Tecnologia. PACTO/FEA/USP, 1989.
28. BRANDÃO, M.G.A. Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. Salvador, BA: Escola de Administração da UFBA. 1991 (Dissertação de Mestrado).
29. BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
30. BRITO, V.G.P. Comprometimento e stress no trabalho: um estudo do vínculo professor-universidade. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 1995 (Dissertação de Mestrado).
31. BRUHN, J. G. Job stress – an opportunity for professional growth. The Career Development Quarterly. v.37, p 306-315, 1989.
32. BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, v.19, p. 533-546, 1974.
33. CARCHEDI, G. On the economic identification of social classes. London: Routledge and Kegan Paul, 1977.
34. CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, Nov./Dez. 1995.
35. COHEN, A e LOWERNBERG, G. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. Human Relations, v.43, n.10, p-15-50, 1990.
36. COHEN, A. An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. Human Relations, v.48, n.3, p.239-263, 1995.

37. COHEN, A. e LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. Human Relations, v.43. n.10, p.15-50, 1990.
38. DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
39. ETZIONI, A. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
40. FAYOL, H. Administração industrial e geral. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1965.
41. FERRIS, K. R. E ARANYA, N. A comparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology, n.36, p.87-98, 1983.
42. FINK, S.L. High commitment workplaces. New York, Quorum Books, 1992.
43. GAMA, P. R. V. Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993 (Dissertação de Mestrado)
44. GIL, A. C. Como elaborar um projeto de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
45. GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles - II . Administrative Science Quarterly, v. 2 , p. 444-480, 1958.
46. GREENWOOD, E. Metodos de la investigación social. Buenos Aires: Paidos, 1973.
47. GREGERSEN, H.B. Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. Personnel Psychology, v. 45, p. 29-54, 1993.
48. GUIDO, A. O impacto da privatização sobre as políticas de recursos humanos e as relações de trabalho em uma siderurgia mineira. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1998 (Dissertação de Mestrado).
49. HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. Journal of applied Psychology, v. 60, n.2, p. 159-170, 1975.
50. HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. American Sociological Review, v. 51, p. 634-649, 1986.
51. HALABY, C.N., WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firma. American Journal of Sociology, v. 95, n.3, p. 549-591, 1989.
52. HALL, D.T. A theoretical model of career subidentily development in organizational setting. Organizational Behavior and Human Review,. v.6, p. 50-76, 1971.

53. HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, v. 46, n.1, p.53-62, jan./fev., 1968.
54. INSTITUTO BRASILEIRO DE SEDERURGIA: www.ibs.org.br/ibssport – 07/06/2000
55. KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. American Sociological Review, v.33, n.4, p. 499-517, 1968.
56. KATZ, D., KHAN, R. L. Psicologia social das organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1973.
57. KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU/EDUSP. 1980.
58. KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. Journal of Personality and Social Psychology, 3, 349-353, 1966.
59. KILIMNIK, Z. M. Trajetória e transições de carreiras profissionais de recursos humanos. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2000 (Tese de Doutorado).
60. KLINE C. J., PETERS, L. H., Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension. Academy of Management Journal, v. 34, n.1, p.194-204. 1991.
61. LANDAU, J. e HAMMER, T. H. Clerical employees perceptions of intra organizational career opportunities. Academy of Management Journal, n.29, p.385-404. 1986.
62. LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1979.
63. LOBOS, J.A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
64. MACHADO, L.R.S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. Revista trabalho e Educação. Campinas, SP: Papyrus, 1992.
65. MALHOTRA, N.K. Marketing research: na applied orientation New Jersey: Prentice Hall, 1996.
66. MARCH, J.G, SIMON, H.A. Teorias das organizações, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 3 ed., 1975.

67. MARCONI, M. DE A., LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.
68. MARQUES, A. L. Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros. Ensaio de Administração. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
69. MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, n.108, v.2, p.171-194. 1990.
70. MATTAR, Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1995.
71. MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
72. MAYO, E. Problemas humanos de una civilizacion industrial. Buenos Aires: Galetea, 1959.
73. McGEE, G.W. e FORD, R.C.. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. Journal of Applied Psychology, v.72, p.638-642, 1987.
74. MCGREGOR, D. O lado humano na empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
75. MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal: Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFBA, 1997 (Dissertação de Mestrado).
76. MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allan: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: Encontro Anual da ANPAD, 21, Rio de Janeiro: 1997 (CD-ROM)
77. MELO, M.C.O. L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. Revista Organização e Sociedade, 17 ed. 2000.
78. MENDES, J. C. O. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1992.
79. MEYER, J. P e ALEEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, v.1, p. 61-89, 1991.

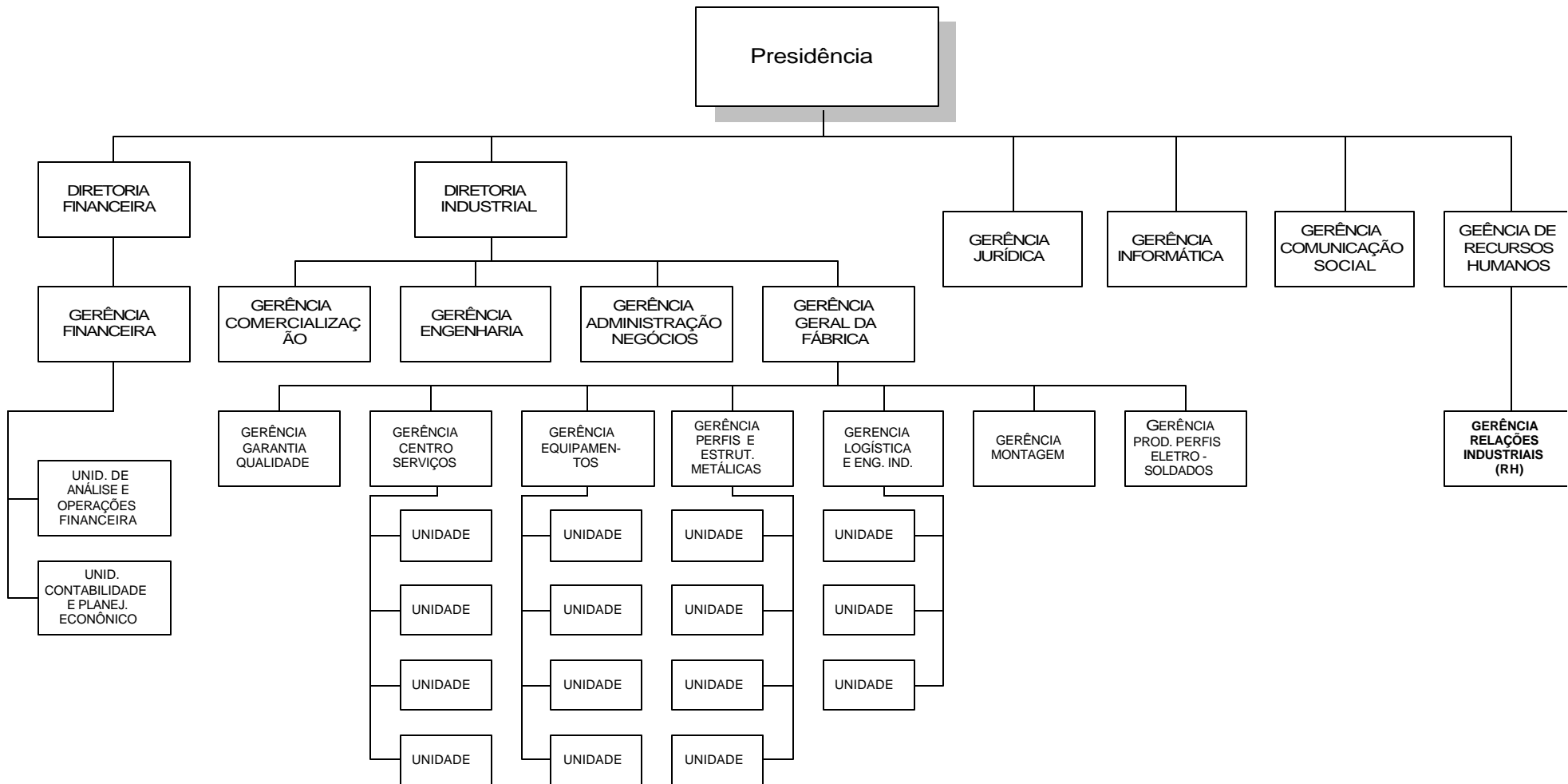
80. MEYER, J. P e ALEEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.
81. MEYER, J. P. e ALEEN, N.J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, v.69, n.3, p.372-378, 1984.
82. MEYER, J. P. et al. Organizational commitment and job performance: it’s the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, v. 74, n.1, p. 152-156, 1989.
83. MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
84. MORAES, L. F. R, MARQUES, A L e CORREIA, L. F. Comportamento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM).
85. MORAES, L.F.R., MARQUES, A.L. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1996 (Relatório de Pesquisa).
86. MORROW, P. C. The theory and measurement of work commitment. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, vol. 15, Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc. 1993.
87. MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
88. MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational commitment. Human Review, v.41, n.6, p.467-482, 1998.
89. MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
90. MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. n.14, p.224-247, 1979.
91. NAYLOR, J.C., PRITCHARD, R.D. e ILGEN, D.R. A theory of behavior in organizations. New York: Academic Press Inc., 1980.
92. O’REILLY, C. A. e CALDWELL, D. F. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 429-499, 1986.

93. O'REILLY, C. A., CALDWELL, D. F. The commitment a job tenure of new employess: some evidences of postdecisional justification. Administrative Science Quarterly, v. 26, p. 597-616, 1981.
94. PENA, R.P.M.. Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face à face com as FACE's. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1995 (Dissertação de Mestrado).
95. POULANTZAS, N. Classes in contemporary capitalism. London: Verso, 1975.
96. RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, n.11, p.361-378, 1990.
97. REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review. V. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.
98. ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
99. ROCHA, A. S. C., BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: Encontro Anual da ANPAD, 23, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM).
100. ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new ege. Annual Review of Psychology, v. 48, p. 515-546, 1997.
101. SALANCIK, G. R. Commitment is too easy? Organizational Dinamics, Summer, p. 67-80, 1977.
102. SALANCIK, G.R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.M. (ed) Psychological dimensions of organizational behavior. New York: Mac Millan Publishing Company, p. 306-312, 1991.
103. SELTZER, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.
104. SIMON, H. A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
105. SIMON, H. A. e MARCH, J. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
106. STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational behavior. Chicago: St. Clair Press, 1977.
107. STEIL, A. V. e SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: Encontro Anual da ANPAD, 23, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM).

108. STEVENSON, W.J. Estatística aplicada à administração. São Paulo:Harper&Row do Brasil, 1981.
109. TAYLOR, F.W. Princípio da administração científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1963.
110. THOLLENT, M. J. M.. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. Editora Polis, 1981.
111. TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo:Atlas, 1987.
112. VERGARA, S. V. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.
113. WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? Journal of Vocational Behavior, 42, 333-349, 1993.
114. WEBER, M. Ensaio de sociologia. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
115. WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428, 1982.
116. WEINER, Y. e VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. Psychological Reports, v. 67, p. 295-306, 1990.
117. WILLIAM, L. J.; HARZER, J.T. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, v.71, n.2, p.219-231, 1986.
118. WRIGHT, E.O. Classes. London: Versos, 1985.
119. ZEHURI, E. Comprometimento organizacional: um estudo de caso na justiça do trabalho da terceira região (MG). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997 (Dissertação de Mestrado).

7. ANEXOS

ANEXO 1: Organograma



ANEXO 2: Questionário Aplicado



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**TEMA: COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E A
CARREIRA**

Pesquisa Acadêmica do Curso de Mestrado pelo
Centro de Pós-graduação e Pesquisa em
Administração/CEPEAD, da Faculdade de Ciências
Econômicas de Minas Gerais/FACE – UFMG.

Derli de Souza Dias

Mestranda

Prof. Antônio Luiz Marques - Phd

Orientador

Junho / 2001



Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas - FACE
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário consiste em um instrumento de coleta de dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica, dentro do Curso de Mestrado em Administração, realizado no CEPEAD/UFMG.

Esta pesquisa visa verificar qual é o vínculo estabelecido por pessoas que ocupam cargos de chefia ou de nível superior com sua organização e sua carreira profissional. Esse público destaca-se pela sua importância estratégica na efetivação das mudanças organizacionais geradas pelas reestruturações dos processos produtivos e redefinição dos modelos de gestão.

Assim, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder este questionário, elaborado para colher informações quantitativas. Vale ressaltar que suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas, uma vez que os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados em conjunto de respostas.

Esperamos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. E, para que as respostas individuais sejam mantidas em sigilo absoluto, favor não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

As questões deverão ser respondidas de acordo com as instruções. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que suas respostas tenham o máximo de sinceridade para que se possa retratar, de forma mais fiel possível, a realidade.

Seu apoio e críticas serão imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Desta forma, contamos com sua colaboração na devolução deste questionário até o dia **29/06/2001**, entregando-o a secretária de sua gerência.

Em caso de qualquer dúvida, favor entrar em contato com Derli através dos ramais 4478 ou 3633.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Derli de Souza Dias

Mestranda

Prof. Antônio Luiz Marques - Phd

Orientador

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para facilitar o preenchimento deste questionário, foram formadas quatro partes compostas por questões afins. Cada parte é precedida de instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a respondê-la.

SEÇÃO I – RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E O TRABALHO

Nessa seção, estão relacionadas várias questões que representam possíveis sentimentos que os indivíduos podem ter em relação à organização em que trabalham e à carreira em que atuam.

Desta forma, favor utilizar a escala abaixo, marcando o número que mais se aproxima de seus sentimentos e sua percepção a respeito de cada uma das questões.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente

POR FAVOR, NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

1. A FABRIMEC merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
2. A FABRIMEC tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3. Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.	1	2	3	4	5
4. Conversando com amigos, eu me refiro à FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
5. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	1	2	3	4	5
6. Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	1	2	3	4	5
7. Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	1	2	3	4	5
8. Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar esta empresa a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5
9. Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão em que atuo.	1	2	3	4	5
10. Eu devo muito à FABRIMEC.	1	2	3	4	5
11. Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	1	2	3	4	5
12. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.	1	2	3	4	5
13. Eu me sentira culpado se deixasse a FABRIMEC agora.	1	2	3	4	5
14. Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC.	1	2	3	4	5
15. Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	1	2	3	4	5
16. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	1	2	3	4	5
17. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.	1	2	3	4	5
18. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.	1	2	3	4	5

19. Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	1	2	3	4	5
20. Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC como se fossem meus.	1	2	3	4	5
21. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.	1	2	3	4	5
22. Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.	1	2	3	4	5
23. Frequentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	1	2	3	4	5
24. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	1	2	3	4	5
25. Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.	1	2	3	4	5
26. Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
27. Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
28. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	1	2	3	4	5
29. Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5
30. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
31. Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	1	2	3	4	5
32. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	1	2	3	4	5
33. Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
34. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5

35. No geral, como você se sente trabalhando na FABRIMEC?

1. () Extremamente insatisfeito
2. () Insatisfeito
3. () Nem insatisfeito, nem satisfeito
4. () Satisfeito
5. () Extremamente satisfeito

36. Marque as cinco características que você considera ser fundamental na escolha de uma empresa para se trabalhar:

1. () Melhores oportunidades de inovação.
2. () Melhores planos de aposentadoria.
3. () Melhores condições de estabilidade no emprego.
4. () Melhores condições de realização profissional.
5. () Melhor salário.
6. () Amplas oportunidades de treinamento.
7. () Planos de saúde mais adequados.
8. () Ter um bom conceito no país.
9. () Melhores condições de segurança.
10. () Sistema de promoção mais justo.
11. () Outro motivo: _____

37. Como você conceitua “comprometimento”?

38. Na sua opinião, o que determina o seu comprometimento com a organização?

39. O que determina seu o comprometimento com a sua carreira?

SEÇÃO II – SITUAÇÃO E NATUREZA DO TRABALHO NA EMPRESA

Nessa seção, as questões enfocam aspectos relacionados à natureza de seu trabalho dentro desta Instituição. Complete as questões ou, quando for o caso, assinale com um “X” somente uma alternativa. **Favor não deixar nenhuma pergunta sem resposta.**

40. Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?

41. Que fatores são importante, dentro desta empresa, para obter progressão na carreira?

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

1. () Extremamente flexível
2. () Flexível
3. () Médio
4. () Rígido
5. () Extremamente rígido

43. Num contexto de trabalho como o seu, qual é a real necessidade do seu cargo?

1. () Absolutamente necessário
2. () Muito necessário
3. () Necessário
4. () Necessário em pequena escala
5. () Desnecessário

44. Em termos de estabilidade no emprego, o que você diria da sua situação no momento?

1. () É muito segura
2. () É segura
3. () É medianamente segura
4. () É insegura
5. () É muito insegura

45. Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento para o seu desempenho profissional:

1. () MUITÍSSIMO importante
2. () Muito importante
3. () Importante
4. () Não é muito importante
5. () Não tem importância

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

1. () Muito alto
2. () Alto
3. () Justo
4. () Baixo
5. () Muito baixo

47. Como você avalia seu salário em comparação com outros profissionais em posição similar à sua?
- A. Na FABRIMEC
1. () Muito alto
2. () Alto
3. () Equivalente
4. () Baixo
5. () Muito baixo
- B. Em relação ao mercado
1. () Muito alto
2. () Alto
3. () Equivalente
4. () Baixo
5. () Muito baixo
48. Se você tivesse a opção de escolher, mantendo o seu salário atual, qual ocupação você preferiria:
1. () Cargo de chefia
2. () Cargo técnico
49. Como você avalia seu conhecimento sobre a vida financeira da FABRIMEC?
1. () Conhece profundamente
2. () Grande conhecimento
3. () Conhece pouco
4. () Conhece muito pouco
5. () Desconhece
50. Considerando sua posição na empresa, você acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões?
1. () Sim
2. () Não
51. Você já pensou em trabalhar por conta própria?
1. () Sim
2. () Não
52. Qual importância do seu salário para sua sobrevivência?
1. () Indispensável
2. () De grande importância
3. () Importante
4. () De pouca importância
5. () Sem importância
53. Você já esteve desempregado alguma vez?
1. () Sim
2. () Não

SEÇÃO III – DADOS PESSOAIS

Nessa seção busca-se conhecer os dados pessoais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que não há interesse na identificação individual de cada um, mas sim traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa. **Favor responder todas as questões.**

54. Sexo:
1. () Masculino
2. () Feminino
55. Faixa etária:
1. () Abaixo de 30 anos
2. () 31 a 35 anos
3. () 36 a 40 anos
4. () 41 a 50 anos
5. () Acima de 50 anos

56. Estado civil:
1. Solteiro (a)
 2. Casado (a)
 3. Separado (a) / Divorciado (a)
 4. Viúvo (a)
57. Tem filhos?
1. Não
 2. Sim. Quantos?: _____
58. Qual é o seu grau de escolaridade?
1. até 2º grau incompleto
 2. 2º grau completo. Curso: _____
 3. Superior incompleto. Curso: _____
 4. Superior completo. Curso: _____
 5. Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado): Curso: _____
59. Marque abaixo as atividades que você possui fora da FABRIMEC.
1. Lazer (esporte, eventos culturais, viagens)
 2. Estudo / leituras
 3. Trabalho comunitário
 4. Outra: _____
 5. Não possui

SEÇÃO IV – DADOS FUNCIONAIS

Nessa seção busca-se informações funcionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que o objetivo é traçar o perfil geral do grupo. Complete as questões ou assinale com um “X”, dentro dos parênteses correspondentes. **Todas as perguntas são importantes, portanto, não as deixe sem respostas.**

60. Cargo atual que você ocupa:
1. Gerente
 2. Coordenador de Unidade
 3. Supervisor
 4. Analista/especialista (nível superior)
61. Caso você ocupe algum cargo de chefia, foi por escolha pessoal?
1. Sim
 2. Não

62. Caso tem respondido sim na questão anterior, por quê?
1. Necessidades pessoais
 2. *Status* / prestígio
 3. Poder
 4. Possibilidade de progresso na carreira
 5. Processo natural de promoção
 6. Outra razão: _____
63. Seu posto de trabalho está diretamente ligado à produção?
1. Sim
 2. Não
64. Tempo de trabalho na FABRIMEC:
1. Menos de 05 anos
 2. De 05 a 10 anos
 3. De 11 a 15 anos
 4. De 16 a 20 anos
 5. De 21 a 30 anos
 6. Mais de 30 anos
65. Há quanto tempo você exerce sua função atual?
1. Menos de 02 anos
 2. De 02 a 05 anos
 3. De 06 a 10 anos
 4. De 11 a 20 anos
 5. De 21 a 30 anos
 6. Mais de 30 anos
66. Qual é seu nível salarial (salário + benefícios pessoais)?
1. Até 05 salários mínimos (até R\$900,00)
 2. De 06 a 10 salários mínimos (de R\$1.080,00 a R\$1.800,00)
 3. De 11 a 15 salários mínimos (de R\$1.980,00 a R\$2.700,00)
 4. De 16 a 20 salários mínimos (de R\$2.880,00 a R\$3.600,00)
 5. De 21 a 30 salários mínimos (de R\$3.780,00 a R\$5.400,00)
 6. Acima de 31 salários mínimos (acima de R\$5.580,00)
67. A quais entidades de classe você é associado?
1. Sindicato
 2. Conselho Profissional
 3. Outras: _____
68. Suas expectativas profissionais em relação à FABRIMEC foram atendidas?
1. Nada ou nenhuma (0%)
 2. Pouco (25%)
 3. Razoavelmente (50%)
 4. Bastante (75%)
 5. Totalmente (100%)

69. Considerando as expectativas que você tinha antes de ocupar seu cargo, como se sente quanto à sua situação atual?

1. () Extremamente insatisfeito
2. () Insatisfeito
3. () Nem insatisfeito, nem satisfeito
4. () Satisfeito
5. () Extremamente satisfeito.

70. Caso queira, cite alguns pontos de melhoria nas condições de trabalho na FABRIMEC que você considera importantes no estabelecimento do vínculo com a organização.

ANEXO 3: Crivo de Repostas do Questionário Aplicado

SEÇÃO I – RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E O TRABALHO		
1.	A FABRIMEC merece minha lealdade.	Comp. Afetivo
2.	A FABRIMEC tem um imenso significado pessoal para mim.	Comp. Normativo
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.	Comp. Instrumental
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	Organização
5.	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	Organização
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	Organização
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	Profissão/Carreira
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar esta empresa a ser bem sucedida.	Organização
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão em que atuo.	Profissão/Carreira
10.	Eu devo muito à FABRIMEC.	Comp. Normativo
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	Profissão/Carreira
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.	Organização
13.	Eu me sentira culpado se deixasse a FABRIMEC agora.	Comp. Normativo
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC.	Comp. Afetivo
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	Organização
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	Profissão/Carreira
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.	Comp. Afetivo
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.	Organização
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	Organização
20.	Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC como se fossem meus.	Comp. Afetivo
21.	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.	Comp. Normativo
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.	Comp. Afetivo
23.	Freqüentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	Organização
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	Profissão/Carreira
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.	Comp. Instrumental
26.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.	Comp. Normativo
27.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é, na realidade, uma necessidade.	Comp. Instrumental
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	Organização
29.	Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria desestruturada.	Comp. Instrumental
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	Comp. Normativo

31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	Profissão/Carreira
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	Profissão/Carreira
33.	Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	Comp. Normativo
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	Comp. Instrumental
35.	Como você se sente, no geral, trabalhando na FABRIMEC? (Circule o número que mais se aproxima de seu sentimento) 1- () Extremamente insatisfeito 2- () Insatisfeito 3- () Nem insatisfeito, nem satisfeito 4- () Satisfeito 5. () Extremamente satisfeito.	Questão sobre satisfação geral
36.	Para você, quais são as características mais importantes na escolha de uma empresa para se trabalhar: (marque com um "X" as cinco principais) 01. () Melhores oportunidades de inovação. 02. () Melhores planos de aposentadoria. 03. () Melhores condições de estabilidade no emprego. 04. () Melhores condições de realização profissional. 05. () Melhor salário. 06. () Amplas oportunidades de treinamento. 07. () Planos de saúde mais adequados. 08. () Ter um bom conceito no país. 09. () Melhores condições de segurança. 10. () Sistema de promoção mais justo. 11. () Outro motivo: _____	Características Importantes para uma boa organização
37.	Como você conceitua "comprometimento"?	Conceito Comprometimento
38.	Na sua opinião, o que determina o seu comprometimento com a organização?	Determinantes do comprometimento com a Organização
39.	O que determina seu o comprometimento com a sua carreira?	Determinantes do comprometimento com a Carreira.

SEÇÃO II – NATUREZA DO TRABALHO NA EMPRESA

40.	Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?	Aspectos que contribuíram para ocupar o cargo atual.
41.	Que fatores são importante, <u>dentro desta empresa</u> , para obter progressão na carreira?	Fatores importantes para a progressão na carreira.
42.	Qual o grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho?	Grau de controle da empresa.
43.	Num contexto de trabalho como o seu, qual é a real necessidade do seu cargo?	Necessidade do cargo no contexto de trabalho
44.	Em termos de estabilidade no emprego, o que você diria do seu trabalho no momento?	Estabilidade no emprego

64.	Tempo de trabalho na FABRIMEC.	Tempo de trabalho na empresa
65.	Há quanto tempo você exerce sua função atual?	Tempo de trabalho na função atual.
66.	Nível salarial total (Salário e benefícios pessoais)	Nível salarial
67.	A qual(is) entidades(s) de classe você é associado?	Entidades Associadas
68.	Suas expectativas profissionais em relação FABRIMEC foram atendidas?	Atendimento às expectativas profissionais
69.	Em relação às expectativas que você tinha quando se tornou gerente, como se sente quanto à sua situação atual?	Sentimento em relação a função atual
70.	Caso queira, coloque sugestões para melhorar as condições de trabalho na FABRIMEC.	Sugestões

ANEXO 4:

TABELA 14

Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Supervisor quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	
1.	A FABRIMEC merece minha lealdade.	0	0,0	0	0,0	1	2,5	15	37,5	24	60,0	40
2.	A FABRIMEC tem um imenso significado para mim.	0	0,0	0	0,0	1	2,5	21	52,5	18	45,0	40
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.	4	10,0	19	47,5	14	35,0	3	7,5	0	0,0	40
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	1	2,5	0	0,0	6	15,0	17	42,5	16	40,0	40
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	31	77,5	8	20,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0	40
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0	0,0	0	0,0	8	20,0	22	55,0	10	25,0	40
7.	Esta minha profissão é a ideal p/ se trabalhar o resto da vida.	0	0,0	11	27,5	15	37,5	11	27,5	3	7,5	40
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada, p/ ajudar esta empresa a ser bem sucedida.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17	42,5	23	57,5	40
9.	Eu desejo manter minha carreira na profissão em que atuo.	1	2,5	3	7,5	11	27,5	13	32,5	12	30,0	40
10.	Eu devo muito à FABRIMEC.	0	0,0	2	5,1	11	28,2	19	48,7	7	17,9	39
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0	0,0	4	10,3	12	30,8	11	28,2	12	30,8	39
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.	1	2,5	0	0,0	13	32,5	18	45,0	8	20,0	40
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a FABRIMEC agora.	2	5,0	13	32,5	10	25,0	9	22,5	6	15,0	40
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC.	0	0,0	0	0,0	3	7,5	22	55,0	15	37,5	40

TABELA 14
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Supervisor
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0	0,0	0	0,0	7	17,5	23	57,5	10	25,0	40
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	25	62,5	13	32,5	2	5,0	0	0,0	0	0,0	40
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.	0	0,0	1	2,5	6	15,0	26	65,0	7	17,5	40
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.	0	0,0	0	0,0	4	10,0	22	55,0	14	35,0	40
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0	0,0	0	0,0	1	2,5	17	42,5	22	55,0	40
20.	Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC ca como se fossem meus.	0	0,0	0	0,0	2	5,0	23	57,5	15	37,5	40
21.	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.	0	0,0	1	2,5	10	25,0	18	45,0	11	27,5	40
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.	1	2,6	0	0,0	5	13,2	22	57,9	10	26,3	38
23.	Freqüentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, assuntos importantes relacionados c/ os trabalhos.	6	15,4	12	30,8	12	30,8	8	20,5	1	2,6	39
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo minha profissão.	3	7,5	8	20,0	10	25,0	17	42,5	2	5,0	40
25.	Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.	1	2,5	6	15,0	15	37,5	15	37,5	3	7,5	40

TABELA 14
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Supervisor
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	
26.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.	1	2,5	2	5,0	11	27,5	23	57,5	3	7,5	40
27.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC e, na realidade uma necessidade.	0	0,0	9	22,5	14	35,0	15	37,5	2	5,0	40
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar	0	0,0	5	12,5	20	50,0	11	27,5	4	10,0	40
29.	Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2,5	10	25,0	15	37,5	11	27,5	3	7,5	40
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	5	12,5	17	42,5	16	40,0	1	2,5	1	2,5	40
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma profissão diferente da atual	9	22,5	20	50,0	9	22,5	2	5,0	0	0,0	40
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	8	20,0	20	50,0	8	20,0	3	7,5	1	2,5	40
33.	Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	4	10,0	12	30,0	11	27,5	10	25,0	3	7,5	40
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	4	10,0	11	27,5	17	42,5	8	20,0	0	0,0	40

Nota: A diferença do total de respondentes apresentado na tabela e o número de respondentes de cada cargo refere-se ao número de casos sem informação

TABELA 15
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Analista
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.	A FABRIMEC merece minha lealdade.	1	0,9	0	0,0	8	7,3	34	31,2	66	60,6	109
2.	A FABRIMEC tem um imenso significado para mim.	2	1,8	2	1,8	10	9,2	37	33,9	58	53,2	109
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.	33	30,3	45	41,3	21	19,3	9	8,3	1	0,9	109
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	3	2,8	3	2,8	14	13,0	52	48,1	36	33,3	108
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	72	66,1	28	25,7	8	7,3	0	0,0	1	0,9	109
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	3	2,8	13	11,9	32	29,4	48	44,0	13	11,9	109
7.	Esta minha profissão é a ideal p/ se trabalhar o resto da vida.	7	6,4	19	17,4	39	35,8	30	27,5	14	12,8	109
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada, p/ ajudar esta empresa a ser bem sucedida.	1	0,9	2	1,8	6	5,5	45	41,3	55	50,5	109
9.	Eu desejo manter minha carreira na profissão em que atuo.	1	0,9	8	7,3	13	11,9	56	51,4	31	28,4	109
10.	Eu devo muito à FABRIMEC.	3	2,8	16	15,0	26	24,3	47	43,9	15	14,0	107
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	3	2,8	14	13,0	20	18,5	45	41,7	26	24,1	108
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.	3	2,8	9	8,3	36	33,0	50	45,9	11	10,1	109
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a FABRIMEC agora.	28	25,7	29	26,6	29	26,6	14	12,8	9	8,3	109
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC cônica.	0	0,0	4	3,7	17	25,6	50	45,9	38	34,9	109

TABELA 15
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Analista
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0	0,0	3	2,8	20	18,5	63	58,3	22	20,4	108
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	53	48,6	46	42,2	5	4,6	5	4,6	0	0,0	109
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.	4	3,7	4	3,7	15	13,8	60	55,0	26	23,9	109
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.	1	0,9	1	0,9	19	17,4	51	46,8	37	33,9	109
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0	0,0	0	0,0	3	2,8	37	33,9	69	63,3	109
20.	Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC como se fossem meus.	2	1,8	4	3,7	16	14,7	52	47,7	35	32,1	109
21.	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.	4	3,7	6	5,6	33	30,6	42	38,9	23	21,3	108
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.	6	5,6	3	2,8	17	15,7	61	56,5	21	19,4	108
23.	Freqüentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, assuntos importantes relacionados c/ os trabalhos.	9	8,3	32	29,4	29	26,6	33	30,3	6	5,5	109
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo minha profissão.	4	3,7	26	23,9	31	28,4	35	32,1	13	11,9	109
25.	Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.	11	10,1	18	16,5	28	25,7	36	33,0	16	14,7	109

TABELA 15
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Analista
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
26.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.	3	2,8	11	10,1	21	19,3	59	54,1	15	13,8	109
27.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC e, na realidade uma necessidade.	5	4,6	15	13,9	35	32,4	41	38,0	12	11,1	108
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar	11	10,1	31	28,4	35	32,1	27	24,8	5	4,6	109
29.	Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria desestruturada.	14	13,0	36	33,3	27	25,0	23	21,3	8	7,4	108
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	14	13,0	51	47,2	31	28,7	10	9,3	2	1,9	108
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma profissão diferente da atual	33	30,6	55	50,9	11	10,2	7	6,5	2	1,9	108
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	31	28,4	49	45,0	14	12,8	13	11,9	2	1,8	109
33.	Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	22	20,2	32	29,4	28	25,7	21	19,3	6	5,5	109
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	18	16,5	50	45,9	16	14,7	17	15,6	8	7,3	109

Nota: A diferença do total de respondentes apresentado na tabela e o número de respondentes de cada cargo refere-se ao número de casos sem informação

TABELA 16
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Gerente
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.	A FABRIMEC merece minha lealdade.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	16,7	25	83,3	30
2.	A FABRIMEC tem um imenso significado para mim.	0	0,0	0	0,0	1	3,3	11	36,7	18	60,0	30
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a FABRIMEC.	5	16,7	17	56,7	6	20,0	2	6,7	0	0,0	30
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à FABRIMEC como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0	0,0	1	3,3	1	3,3	17	56,7	11	36,7	30
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	23	76,7	5	16,7	2	6,7	0	0,0	0	0,0	30
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0	0,0	2	6,7	10	33,3	14	46,7	4	13,3	30
7.	Esta minha profissão é a ideal p/ se trabalhar o resto da vida.	2	6,7	5	16,7	7	23,3	8	26,7	8	26,7	30
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada, p/ ajudar esta empresa a ser bem sucedida.	0	0,0	0	0,0	1	3,3	15	50,0	14	46,7	30
9.	Eu desejo manter minha carreira na profissão em que atuo.	0	0,0	2	6,7	0	0,0	14	46,7	14	46,7	30
10.	Eu devo muito à FABRIMEC.	0	0,0	2	6,9	10	34,5	12	41,4	5	17,2	29
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0	0,0	3	10,0	6	20,0	14	46,7	7	23,3	30
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela FABRIMEC.	0	0,0	1	3,3	10	33,3	11	36,7	8	26,7	30
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a FABRIMEC agora.	4	13,3	10	33,3	7	23,3	7	23,3	2	6,7	30
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na FABRIMEC.	0	0,0	1	3,3	1	3,3	13	43,3	15	50,0	30

TABELA 16
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Gerente
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

continua...

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a FABRIMEC para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0	0,0	0	0,0	5	16,7	17	56,7	8	26,7	30
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	19	63,3	10	33,3	1	3,3	0	0,0	0	0,0	30
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a FABRIMEC.	0	0,0	1	3,3	1	3,3	21	70,0	7	23,3	30
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da FABRIMEC.	0	0,0	1	3,3	1	3,3	15	50,0	13	43,3	30
19.	Eu realmente me interessar pelo destino desta empresa.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	30,0	21	70,0	30
20.	Eu realmente sinto os problemas da FABRIMEC como se fossem meus.	0	0,0	1	3,3	3	10,0	17	56,7	9	30,0	30
21.	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à FABRIMEC.	0	0,0	3	10,0	7	23,3	11	36,7	9	30,0	30
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a FABRIMEC.	0	0,0	0	0,0	4	13,3	17	56,7	9	30,0	30
23.	Freqüentemente, eu discordo das políticas da FABRIMEC, assuntos importantes relacionados c/ os trabalhos.	1	3,3	10	33,3	11	36,7	8	26,7	0	0,0	30
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo minha profissão.	1	3,3	5	16,7	9	30,0	14	46,7	1	3,3	30
25.	Mesmo que eu quisesse, seria difícil para mim deixar a FABRIMEC agora.	1	3,3	11	36,7	7	23,3	10	33,3	1	3,3	30

TABELA 16
Distribuição dos respondentes que ocupam o cargo de Gerente
quanto às questões que avaliam a relação com a organização e o trabalho

Nº	Questão	Respostas										Total
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
26.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC é realmente um desejo pessoal.	0	0,0	4	13,3	6	20,0	16	53,3	4	13,3	30
27.	Na situação atual, trabalhar na FABRIMEC e, na realidade uma necessidade.	0	0,0	4	13,3	12	40,0	13	43,3	1	3,3	30
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar	1	3,3	12	40,0	10	33,3	6	20,0	1	3,3	30
29.	Se eu decidisse deixar a FABRIMEC agora, minha vida ficaria desestruturada.	5	17,2	8	27,6	5	17,2	10	34,5	1	3,4	29
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à FABRIMEC, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	4	13,3	16	53,3	8	26,7	1	3,3	1	3,3	30
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma profissão diferente da atual	10	33,3	16	53,3	4	13,3	0	0,0	0	0,0	30
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	11	37,9	13	44,8	2	6,9	2	6,9	1	3,4	29
33.	Sinto que não seria certo eu deixar a FABRIMEC agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	2	6,7	14	46,7	3	10,0	10	33,3	1	3,3	30
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a FABRIMEC seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	5	16,7	11	36,7	10	33,3	3	10,0	1	3,3	30

Nota: A diferença do total de respondentes apresentado na tabela e o número de respondentes de cada cargo refere-se ao número de casos sem informação