



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

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E A CARREIRA:  
avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas  
de uma grande empresa siderúrgica**

**LAURO CESAR DE ABREU**

BELO HORIZONTE

Agosto/2004

LAURO CESAR DE ABREU

**COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E A CARREIRA:  
avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas  
de uma grande empresa siderúrgica**

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 para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, Ph.D.

Belo Horizonte, agosto de 2004

A162  
2004

Abreu, Lauro Cesar de, 1939-

Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica / Lauro César de Abreu. - 2004.

161 f. : il., enc.

Orientador: Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Comportamento organizacional - Teses 2.Recursos humanos - Teses 3.Administração - Teses I.Marques, Antônio Luiz II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título

CDD: 658.314

À minha esposa, Laila, companheira de todas as horas, tanto na formação de nossa família como ao longo de minha carreira profissional, e, agora, durante esta desafiante empreitada, pela participação, amor, dedicação e incentivo.

Às minhas filhas, Laila Cristina e Patrícia, e a meus *filhos*, Daniel e Evaristo José, pelo apoio constante e pela generosidade de me creditarem mais qualidades do que realmente as tenho.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo, apoio e compreensão demonstrados nas inúmeras vezes em que as atividades acadêmicas me impediram de estar presente, mesmo em momentos especiais.

Ao Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, pela orientação, estímulo à pesquisa, confiança e amizade.

Aos demais professores do CEPEAD, sem exceção, por sua dedicação ao procurar nos transmitir como caminhar na construção do conhecimento.

À psicóloga Renata Pinal da Costa, bolsista de apoio técnico do NEACO, pela constante disponibilidade e boa vontade em atender às nossas solicitações de localização de bibliografias e auxílio nos diversos trâmites burocráticos exigidos durante o curso.

Aos funcionários da Secretaria do CEPEAD, em especial a Vera, Fátima, Edna, Érika Martins, Érica Oliveira, Joseane, Augusto, Carmo, Iury e Leonardo, pela presteza, atenção e cordialidade com que sempre nos atenderam.

Aos colegas da turma de mestrado de 2002, pelo convívio enriquecedor, pela troca de experiências, pela abertura de novas frentes de aprendizado e pelos momentos de angústia e ansiedades, mas também de alegrias e conquistas. Por participarem desses momentos, ainda que em menor escala, os colegas das turmas de 2001 e 2003.

Ao Alexandre Teixeira, Avelino, Rolim, Jaqueline e Arimar, companheiros da turma de 2002, que se tornaram mais próximos, seja por participarmos de trabalhos comuns, seja pelas presenças mais constantes na sala de estudos do mestrado, possibilitando um convívio maior e com maior troca de conhecimentos, experiências e momentos de descontração.

Finalmente, à empresa pesquisada, na pessoa de seu gerente do Departamento de Recursos Humanos, Esvál de Miranda Nunes; a seus assessores, Olenice Amorim Gonçalves, Mauro Hiroshi Shimamoto, Samir Nagib Paulo e, especialmente, Péricles Manoel M. Torres, por seu empenho e participação na distribuição e recolhimento dos questionários e sua sempre pronta acolhida e retorno às nossas solicitações.

*Para não arrefeceres, imaginai que podeis vir a saber tudo; para não presumirdes, imaginai que por muito que souberdes mui pouco tereis chegado a saber...*

*Rui Barbosa<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Discurso no Colégio Anchieta: *Palavras à Juventude* (1903).

## RESUMO

Para fazer face à crescente competição a que são submetidas, as organizações, em todo o mundo, têm procurado implementar diferentes estratégias de modernização, tanto no plano tecnológico como no organizacional. Nessa tentativa de adequar-se a esse novo ambiente, têm buscado diferenciais competitivos que possam ser mantidos. Entretanto, essas estratégias se frustram ou perdem sua efetividade caso não disponham de um patrimônio humano comprometido com a organização e com seu próprio trabalho. Neste contexto, as pesquisas sobre o comprometimento no trabalho têm se revelado pertinentes, sendo objeto de estudo para um grande número de administradores e pesquisadores. Visando oferecer sua contribuição à discussão do assunto, este trabalho foi realizado em uma grande empresa siderúrgica brasileira, altamente competitiva, inserida no mercado mundial de semi-acabados, reconhecida como a maior exportadora mundial de placas de aço. Valendo-se de modelos já testados e validados, foram pesquisados os graus de comprometimento dos gerentes (três grupos) e especialistas, todos de nível superior, que ocupam posições importantes na empresa. Participaram da pesquisa 172 profissionais. Foram analisadas cinco dimensões do comprometimento no trabalho, sendo duas referentes aos focos – comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira – e três referentes aos componentes – afetivo, normativo e instrumental – do comprometimento com a organização. Para a determinação de perfis diferenciados dos profissionais pesquisados quanto ao grau de comprometimento, foi utilizada a metodologia de análise de conglomerados – *cluster*, de duas maneiras diferentes: a) tomando-se as cinco dimensões analisadas, simultaneamente; e b) tomando-se, separadamente, as duas dimensões referentes aos focos e as três dimensões referentes aos componentes. Os resultados encontrados indicaram um duplo comprometimento com a organização e com a carreira, revelando, também, que para os quatro grupos pesquisados existe alto grau de comprometimento, prevalecendo para os focos o comprometimento com a organização e, para os componentes, o comprometimento afetivo. Por fim, são apresentadas as implicações acadêmicas e práticas, bem como as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Palavras – chave: 1. Comprometimento; 2. Recursos humanos; 3. Comportamento organizacional; 4. Administração.

## ABSTRACT

To face the growing competition that they are submitted to, organization of all corners of the world are aiming at implementing different strategies of modernization, not only in the technological scenario, but also in the organizational one. In this attempt of becoming adequate to this new environment, the companies are looking for competitive differentials in which they could hold on. However, those strategies are frustrated or loose their effectiveness if the companies do not have a set of human resource committed with the organization and with their own work. In this context, the research on work commitment has been a current issue, being the object of study of a great number of managers and researches. In order to add an extra contribution to the subject, this study was conducted in a great Brazilian Steel Plant, a highly competitive organization that operates in world markets of semi-finished steel products, being the world's leader exporter of steel plates. Using previously tested and validated models, the levels of commitment of managers (3 groups) - and other graduated professionals that were engaged in important positions within the company - were researched. A total of 172 professionals participated. In this study five dimensions of work commitment were analyzed, two of those referred to the following focus: Organizational commitment and career commitment, and three referred to the affective, normative and instrumental components of the organizational commitment. To determine differentiated profiles of the researched professionals, and therefore measure the level of commitment, the cluster analysis method was used in two different ways: a) Simultaneously using the five dimensions analyzed; b) separately using the two dimensions that referred to the focus, and the two that referred to the components. The results found in this study indicated a dual commitment: an organizational and a career commitment. The results also showed that for the four groups there is a high level of commitment. As for the focus, the organizational commitment prevailed, and for the components, the affective commitment was the most prominent. Finally, the academic and practical implications are presented, as well as the limitations and recommendations to future research on the field.

Keywords: 1. Commitment; 2. Human resources; 3. Organizational behavior; 4. Management

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1	Abordagens conceituais na investigação do comprometimento organizacional	24
Fig. 2	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional – Modelo proposto por Steers	34
Fig. 3	Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional	35
Fig. 4	Estrutura organizacional da CSA	55

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Os modelos de carreira	41
Quadro 2	Descrição dos tipos de carreira	42
Quadro 3	Evolução do conceito de carreira	43
Quadro 4	Indicadores do comprometimento com a organização	62
Quadro 5	Indicadores dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo	63
Quadro 6	Indicadores dos comprometimentos com a carreira	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Capacidade instalada de produção de aço bruto	49
Gráfico 2	Produtividade da siderurgia brasileira	53
Gráfico 3	Capacidade instalada de produção de aço bruto	53
Gráfico 4	Sexo dos respondentes, por nível funcional	68
Gráfico 5	Faixa etária, por nível funcional	69
Gráfico 6	Estado civil, por nível funcional	70
Gráfico 7	Distribuição dos respondentes quanto a filhos	70
Gráfico 8	Escolaridade, por nível funcional	71
Gráfico 9	Atividades externas à empresa, por nível funcional	72
Gráfico 10	Cargo de chefia por escolha pessoal?	73
Gráfico 11	Motivo que leva a escolher cargo de chefia	73
Gráfico 12	Trabalho ligado à área de produção	74
Gráfico 13	Tempo de trabalho na empresa	74
Gráfico 14	Tempo de exercício na função	75
Gráfico 15	Nível salarial	76
Gráfico 16	Entidades às quais é associado	77
Gráfico 17	Expectativas profissionais em relação à empresa	77
Gráfico 18	Satisfação com a situação atual	78
Gráfico 19	Grau de controle exercido pela empresa	84
Gráfico 20	Real necessidade do cargo	85
Gráfico 21	Situação dos empregos, em termos de estabilidade	85
Gráfico 22	Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento	86
Gráfico 23	Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa	87
Gráfico 24	O salário, em comparação com outros profissionais da empresa	87
Gráfico 25	O salário, em comparação com outros profissionais do mercado	88
Gráfico 26	Ocupação que preferiria se tivesse opção de escolher	89
Gráfico 27	Conhecimento sobre a vida financeira da empresa	89
Gráfico 28	Autonomia e autoridade nas decisões	90
Gráfico 29	Já pensou em trabalhar por conta própria?	91
Gráfico 30	Importância do salário para a sobrevivência	91

Gráfico 31	Já esteve desempregado alguma vez?	92
Gráfico 32	Caracterização dos três grupos distintos de empregados para as cinco dimensões do comprometimento	103
Gráfico 33	Grau de comprometimento dos escores que avaliam as cinco dimensões do comprometimento, por cargo	104
Gráfico 34	Grau de comprometimento dos escores que avaliam as cinco dimensões do comprometimento para o total da população pesquisada	105
Gráfico 35	Caracterização dos três grupos distintos de empregados para os dois focos: organização e carreira	107
Gráfico 36	Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, por cargo, para os dois focos: organização e carreira	108
Gráfico 37	Grau de comprometimento dos escores de comprometimento com a Organização e com a carreira para o total da população pesquisada	109
Gráfico 38	Caracterização dos três grupos distintos de empregados para os componentes: afetivo, normativo e instrumental	111
Gráfico 39	Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, por cargo, para os componentes: afetivo, normativo e instrumental	112
Gráfico 40	Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, para o total da população pesquisada, para os componentes: afetivo, normativo e instrumental	113
Gráfico 41	Nível de satisfação com a empresa, por cargo	114
Gráfico 42	Agrupamento dos cargos, por nível de satisfação com a empresa	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição da população pesquisada por nível funcional	61
Tabela 2	Comparação entre os percentuais sobre o efetivo total/respondentes	61
Tabela 3	Respostas com maior frequência às questões referentes às variáveis pessoais e funcionais	79
Tabela 4	Aspectos que contribuíram para que ocupasse o cargo atual	80
Tabela 5	Fatores importantes para obter progressão na carreira	82
Tabela 6	Respostas com maior frequência às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa	94
Tabela 7	Análise descritiva e comparativa entre os níveis funcionais, a partir dos escores encontrados em cada aspecto do comprometimento avaliado	100
Tabela 8	Medidas descritivas e comparativas entre os cinco aspectos de comprometimento avaliados em cada nível funcional	101
Tabela 9	Medidas descritivas dos escores avaliados considerando-se o grau de comprometimento	103
Tabela 10	Medidas descritivas e comparativas entre os comprometimentos organizacional e o comprometimento com a carreira	106
Tabela 11	Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento – foco: organização e carreira	107
Tabela 12	Medidas descritivas e comparativas entre os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo	110
Tabela 13	Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento	111
Tabela 14	Características fundamentais na escolha da empresa para trabalhar	115
Tabela 15	Avaliação da influência do estado civil no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	116
Tabela 16	Avaliação do fato de ter filhos no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	117
Tabela 17	Avaliação da influência da escolaridade no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	118
Tabela 18	Avaliação da influência da escolha pelo cargo de chefia no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	119

Tabela 19	Avaliação da influência de o posto de trabalho estar ligado à produção no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento	120
Tabela 20	Avaliação da influência do tempo de trabalho na empresa em relação aos escores encontrados para cada aspecto de comprometimento avaliado	121
Tabela 21	Avaliação da influência do nível salarial no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado	122

## SUMÁRIO

Lista de Figuras	
Lista de Quadros	
Lista de Gráficos	
Lista de Tabelas	

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1	Comprometimento no trabalho	21
2.2	Comprometimento organizacional	21
2.2.1	Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional	23
2.2.1.1	Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional	25
2.2.1.2	Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional	29
2.2.2	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional	32
2.3	Carreira	41
2.3.1	Comprometimento com a carreira	44
<b>3.</b>	<b>O SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO E A EMPRESA PESQUISADA</b>	<b>48</b>
3.1	Programa Nacional de Desestatização (PND)	50
3.2	A siderurgia brasileira pós-privatização	51
3.3	A empresa pesquisada	54
3.3.1	O Departamento de Recursos Humanos da CSA	57
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>60</b>
4.1	Objetivo da pesquisa	60
4.2	Qualificação da pesquisa	60
4.3	População alvo e amostra	60
4.4	Instrumentos de coleta de dados	62
4.5	Distribuição e devolução dos questionários	65
4.6	Tratamento dos dados	66

<b>5.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	68
5.1	Análise descritiva da população estudada: variáveis pessoais	68
5.2	Análise descritiva da população estudada: variáveis funcionais	72
5.3	Situação e natureza do trabalho na empresa	80
5,4	A organização e o trabalho	95
5.4.1	Dimensões do comprometimento	99
5.4.2	Níveis de comprometimento – Cluster das cinco dimensões	102
5.4.3	Níveis de comprometimento – Cluster dos dois focos e dos três componentes	105
5.4.4	Satisfação com a empresa – Características fundamentais para a escolha de uma empresa para se trabalhar	113
5.4.5	Influência de algumas variáveis pessoais e funcionais nas cinco dimensões do comprometimento	115
5.4.6	Síntese dos níveis de comprometimento encontrados	123
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	126
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	131
	<b>ANEXOS</b>	136

## 1. INTRODUÇÃO

À medida que são eliminadas as barreiras ao comércio internacional e diminui a interferência dos governos nas atividades produtivas, as empresas, em todo o mundo, têm sido colocadas diante de uma competição crescente, em nível tanto nacional como internacional, o que tem requerido delas estratégias bem fundamentadas, análises mais sofisticadas e maior rapidez na passagem do planejamento para a ação.

Na tentativa de adequar-se a esse novo ambiente, as empresas têm buscado desenvolver diferenciais competitivos que possam ser mantidos, melhorar cada vez mais seu desempenho, reduzir custos, inovar processos e produtos, e assegurar melhoria contínua de produtividade e qualidade.

A busca desses diferenciais competitivos passa a fazer parte integrante da estratégia das organizações. Segundo Hunt (2002), toda empresa tem recursos que se apresentam como únicos no mercado, sendo difíceis de serem copiados, o que pode constituir-se em importante vantagem competitiva.

De acordo com Bastos (1998), o que sobressai nesse contexto é a necessidade de possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com os objetivos da empresa. Ainda segundo o autor, “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho”. (BASTOS, 1993, p. 53)

Essa visão de empregados comprometidos como fator responsável pelo sucesso do negócio é defendida por Pfeffer e Veiga (1999) ao afirmarem que a maneira pela qual as empresas administram seu patrimônio humano é que constitui a verdadeira e permanente fonte de vantagem competitiva. Ainda segundo estes autores, estratégias que colocam os trabalhadores em primeiro lugar resultam em alta produtividade, grande flexibilidade, melhoria na assistência ao cliente e outras

conseqüências relacionadas com a performance financeira. Para eles, “os administradores hoje devem começar a levar a sério o adágio muito ouvido e ainda freqüentemente ignorado de que as pessoas são o nosso maior patrimônio” (PFEFFER e VEIGA, 1999, p. 37)<sup>2</sup>. Ao colocarem a participação do elemento humano como fator cada vez mais importante para que a empresa alcance seus objetivos, argumentam que a estratégia centrada nos trabalhadores é uma importante fonte de vantagem competitiva, porque, diferentemente da tecnologia, custos ou desenvolvimento de novos produtos, ela é difícil de ser imitada.

Mowday (1998), ao fazer uma análise crítica sobre o desenvolvimento dos estudos do comprometimento organizacional desde o início da década de 1970, afirma que há uma clara evidência do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização, não só conceitualmente como também em termos práticos, e das conseqüências positivas para as organizações de terem empregados comprometidos. Ainda de acordo com o autor, há evidências para as organizações que procuram alto desempenho de que estratégias de recursos humanos voltadas para alto comprometimento podem produzir retorno econômico superior. Nessa perspectiva, o comprometimento do empregado é muito importante, porque pode resultar em vantagem competitiva e sucesso financeiro (MOWDAY 1998, p. 395).

Ao mesmo tempo, porém, em que é salientada a importância do elemento humano para a manutenção de um diferencial competitivo para as empresas, as profundas alterações ocorridas nos contextos organizacionais nos últimos anos – citando-se, entre outras, aumento da competição internacional, rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, reengenharia, *downsizing*, terceirização, serviços temporários – fizeram com que os empregos não mais atendessem às demandas pessoais de segurança e estabilidade. Em conseqüência, os empregados têm sido alertados para a necessidade de se manterem “empregáveis” (Meyer e Allen, 1997 p. 5), para poderem, na eventualidade de uma dispensa, ter condições de se colocarem em nova empresa. A manutenção dessa “empregabilidade” exige que o

---

<sup>2</sup> *Managers today must begin to take seriously the often heard, yet frequently ignored, adage that "people are our most important asset". (PFEFFER and VEIGA, 1999, p. 37)*

indivíduo olhe mais para si mesmo, decorrendo daí perda com relação à sua dedicação à empresa. Isto, segundo Meyer e Allen (1997, p. 5), pode levar a uma compreensão errônea de não haver mais comprometimento, nem de empregados nem empregadores, e de que restaria obsoleto o estudo desse componente.

Em estudo no qual sugere que o comprometimento organizacional deve ser reexaminado em razão das alterações impostas à cultura e ao contexto organizacional, Baruch (1998) defende o ponto de vista de que o comprometimento da organização com o empregado é, talvez, mais importante do que o comprometimento do empregado com a organização. A aplicação bastante difundida do *downsizing* nos últimos anos deixa um sentimento de que as organizações foram incapazes de dar a seus empregados a mesma lealdade que elas dizem pretender receber deles. “Se a organização deixa de ser percebida como preocupada com o bem estar de seus empregados, não haverá motivo para que eles mantenham um comprometimento com a organização como parte do contrato psicológico” (BARUCK, 1998, p. 138).

Com os empregos passando a não mais atender a essas demandas de segurança e estabilidade, o trabalhador, de acordo com Bastos, Correa e Lira (1998), é levado a fortalecer o comprometimento com sua carreira, sem, necessariamente, ligar-se a uma única empresa. De acordo com esse ponto de vista, Robbins (2002, p. 67) afirma que: “o contrato informal de lealdade que existia há 20 anos entre empregados e empregadores está seriamente abalado, e a idéia de um empregado permanecer em uma única organização pela maior parte da sua carreira está ficando obsoleta”. Segundo Rousseau (1997), nesse novo relacionamento no trabalho as mensurações do vínculo empregado–empresa tornam-se problemáticas, podendo o comprometimento com a carreira transformar-se em uma variável mais relevante que o comprometimento organizacional.

É justamente neste contexto de profundas mudanças organizacionais, todavia, que o estudo do comprometimento mantém-se atual e necessário. Bastos (1998), em uma pesquisa sobre as relações entre comprometimento e mudanças organizacionais, afirma:

Na realidade, o contexto de turbulência e mudança, mais do que amortecer o interesse tem estimulado a investigação do tema. A convicção de que o presente momento é fecundo para gerar conhecimentos significativos sobre o vértice que une *indivíduos, trabalho e organização*, tem-nos levado a investigar a natureza e os fatores associados à emergência de vínculos de compromisso entre trabalhadores e diferentes aspectos do seu mundo do trabalho.

(BASTOS, 1998, p. 1)

Meyer e Allen (1997, p. 5) sustentam a relevância e a atualidade do estudo do comprometimento no trabalho com os seguintes argumentos:

- a) As organizações ficaram menores e mais flexíveis, tornando ainda mais importantes aqueles que lá permaneceram. “Uma vez que a ‘gordura’ foi cortada, os empregados remanescentes representam o ‘coração, cérebro e músculos’ da organização”. Com o achatamento da hierarquia organizacional, mais responsabilidades estão sendo dadas aos indivíduos na tomada de decisões e na administração de suas atividades diárias, algo que o comprometimento assegura;
- b) Mesmo as organizações que mantêm serviços terceirizados deverão estar preocupadas com o comprometimento dos funcionários contratados. Ainda que o comprometimento seja diferente, o sucesso da organização dependerá deles. Portanto, também neste caso é importante conhecer como se desenvolve o comprometimento; e
- c) O comprometimento desenvolve-se naturalmente, havendo razão para se acreditar que as pessoas necessitam estar comprometidas com alguma coisa – o oposto de comprometimento é a alienação, que é prejudicial à saúde. Se se tornar menos comprometido com a organização, o empregado pode canalizar esse recurso em outra direção; por exemplo, carreira, grupos de voluntários, *hobbies* etc. Além do mais, sendo de importância o entendimento do bem-estar do indivíduo, as conseqüências comportamentais desse comprometimento podem ter implicações para a relação entre o empregado e a organização. Por exemplo, empregados que são relutantes em desenvolver um comprometimento com uma organização que não pode lhes dar reciprocidade de tratamento poderão tornar-se comprometidos com sua carreira/profissão.

Nessa perspectiva, tornam-se patentes a relevância e a atualidade das pesquisas sobre como os indivíduos articulam seus níveis de comprometimento com os diferentes aspectos de seu ambiente de trabalho. Mais precisamente, a pesquisa sobre o comprometimento com a organização e com a carreira/profissão é vista como muito importante no atual contexto. Bastos, Correa e Lira (1998) assim se reportam ao assunto:

Embora seja uma questão posta há vários anos, o dilema *organização – profissão* assume, hoje, papel destacado quando se pensa os vínculos do trabalhador no seio das profundas reestruturações organizacionais e das hierarquias das carreiras. [...] Encontramo-nos, pois, em um momento especialmente singular para a investigação de como, simultaneamente, os trabalhadores articulam os seus vínculos – afetivos, cognitivos e comportamentais – com a sua organização e com a sua profissão/carreira.

(BASTOS, CORREA e LIRA, 1998, p. 2)

Constitui objetivo desta pesquisa realizar a análise, no âmbito de uma grande empresa siderúrgica – Companhia Siderúrgica Alfa (nome fictício) –, do grau de comprometimento com a empresa e com a carreira de duas categorias de empregados – gerentes e especialistas – que ocupam posições importantes para a manutenção de diferenciais competitivos em sua área de atuação e necessários à obtenção de resultados empresariais positivos.

Vários foram os fatores que justificaram a escolha da Companhia Siderúrgica Alfa para a realização desta pesquisa: a) a siderurgia brasileira é competitiva internacionalmente (Vasconcellos e Lee, 1999), e a Companhia Siderúrgica Alfa é a maior produtora mundial de placas de aço<sup>3</sup>, detendo cerca de 20% do mercado global; b) para assegurar essa forte participação no mercado mundial de placas de aço, a empresa precisa manter-se atualizada tecnologicamente, operar com baixo custo de produção e trabalhar com uma qualidade do produto segundo padrões internacionais; c) a Companhia Siderúrgica Alfa, constituída em junho de 1976 como uma joint-venture de controle estatal, foi privatizada em julho de 1992, passando, como todas as outras empresas siderúrgicas brasileiras privatizadas, por um

---

<sup>3</sup> Placas de aço – produto semi-acabado que, após relaminação, serve às mais diversas aplicações, destacando-se: produção de automóveis e autopeças, tubos, gasodutos e oleodutos, eletrodomésticos, embalagens, indústria naval e construção civil, dentre outras.

processo de reestruturação, modernização tecnológica e aumento da capacidade e da produtividade para adequar-se ao ambiente competitivo da siderurgia mundial; e d) ao ser transferida do controle estatal para a iniciativa privada, sofreu diversas modificações em sua estrutura organizacional ao longo desses onze anos, como redução de seu efetivo e de seus níveis hierárquicos e terceirização de operações e serviços fora do seu núcleo central de produção.

A opção por limitar a pesquisa aos gerentes e especialistas prende-se a dois fatores: primeiro, pelo fato de essas duas categorias exercerem importância estratégica na obtenção dos resultados que irão permitir à empresa alcançar e manter os objetivos almejados (conforme explicitado pela chefia e assessores da área de Administração de Recursos Humanos da organização pesquisada, que considera, ainda, segundo uma visão estratégica de Administração de Recursos Humanos, serem essas duas categorias, funcionalmente, muito próximas uma da outra); segundo, por serem os responsáveis pela gestão das mudanças ocorridas após a privatização, sofrendo, no entanto, a consequência direta das mesmas.

A análise realizada levou em conta os comprometimentos com a organização e com a carreira e os componentes afetivo, instrumental e normativo. Para o levantamento desses múltiplos comprometimentos, adotaram-se os seguintes modelos: a) Mowday, Steers e Porter (1979) –“Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), para o comprometimento organizacional, utilizado e validado por Bastos (1994); b) Blau (1985), para o comprometimento com a carreira, também utilizado e validado por Bastos (1994); e c) Meyer e Allen (1991), para os componentes afetivo, instrumental e normativo, adaptado e validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: Introdução; Referencial Teórico; O Setor Siderúrgico Brasileiro e a Empresa Pesquisada; Metodologia; Análise e Interpretação dos Dados; e Conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que dá sustentação a este trabalho é apresentada em duas partes: na primeira, é feita uma análise da teoria sobre o comprometimento organizacional, abordando as suas principais vertentes conceituais, com ênfase naqueles pesquisadores reconhecidos na literatura internacional e nos pesquisadores brasileiros cujos estudos dão suporte a esta pesquisa; na segunda, trata-se da carreira e dos conceitos sobre o comprometimento com a mesma.

### 2.1 Comprometimento no trabalho

O corpo comum de conhecimentos relativos ao impacto produzido por indivíduos, grupos e estrutura organizacional no comportamento nas organizações é denominado *Comportamento Organizacional*. Segundo Bastos (1994, p. 18), “o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de *atitudes frente ao trabalho*”. Essas atitudes refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Apesar de uma pessoa poder manifestar um grande número de atitudes, o estudo do comportamento do indivíduo nas organizações volta sua atenção para um número muito restrito delas. Interessam para o comportamento organizacional as avaliações positivas ou negativas que o trabalhador tem em relação aos diversos aspectos do seu ambiente de trabalho, sendo que a maior parte das pesquisas tem focalizado três tipos de atitudes: *satisfação com o trabalho*; *envolvimento com o trabalho*; e *comprometimento organizacional*.

### 2.2 Comprometimento organizacional

Comprometimento, como um construto, difere do conceito de satisfação com o trabalho por ser mais completo, refletindo uma resposta afetiva à organização como

um todo. Conforme Meyer e Allen (1979, p. 226), comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente específico em que o empregado realiza a sua tarefa.

O comprometimento organizacional é uma atitude ou comportamento do indivíduo em relação à organização em que trabalha, sendo que o seu estudo "tem superado o da satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho". (BASTOS, 1993, p. 54)

Também sobre as vantagens do estudo do comportamento organizacional em relação ao da satisfação com o trabalho, Moraes *et al.* (1995, p. 178) colocam que "o comprometimento entre um empregado e a organização em que este atua está edificado em bases sólidas e que se diferem, portanto, das satisfações ou insatisfações pessoais críticas de um determinado momento".

Os estudos sobre o comprometimento organizacional tomaram corpo a partir da década de 70, sendo uma das maiores motivações para o aprofundamento sobre o tema a busca, pela comunidade científica e pelas próprias organizações, de subsídios para a compreensão da relação indivíduo–organização e de todas as atitudes que a permeiam (MORAES *et al.* 1995, p.178). Ao longo dos anos, o estudo do comprometimento organizacional tem produzido um grande volume de literatura relacionada com o vínculo que se forma entre empregados e suas organizações empregadoras. Dentre as principais pesquisas, e que interessam mais diretamente a este trabalho, destacam-se: a) a partir da década de 70, os estudos realizados pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday Steers e Porter, 1982), que conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização específica; e b) a partir da década de 80, os estudos realizados por Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1984; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Allen 1997), que tratam o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular e que tem implicações na decisão desse

indivíduo de se manter envolvido com o mesmo. Além da organização, inúmeros outros objetos podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, como sindicato, valores, trabalho, profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns.

### **2.2.1 Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional**

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos da equipe de Lyman Porter predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Steers e Porter (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, deixando claro não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90, com o trabalho realizado por Bastos e publicado na Revista de Administração de Empresas – RAE (Bastos, 1993). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comportamento organizacional (Fig. 1), realizando uma ampla revisão da literatura, em que mostra que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993, p. 54).

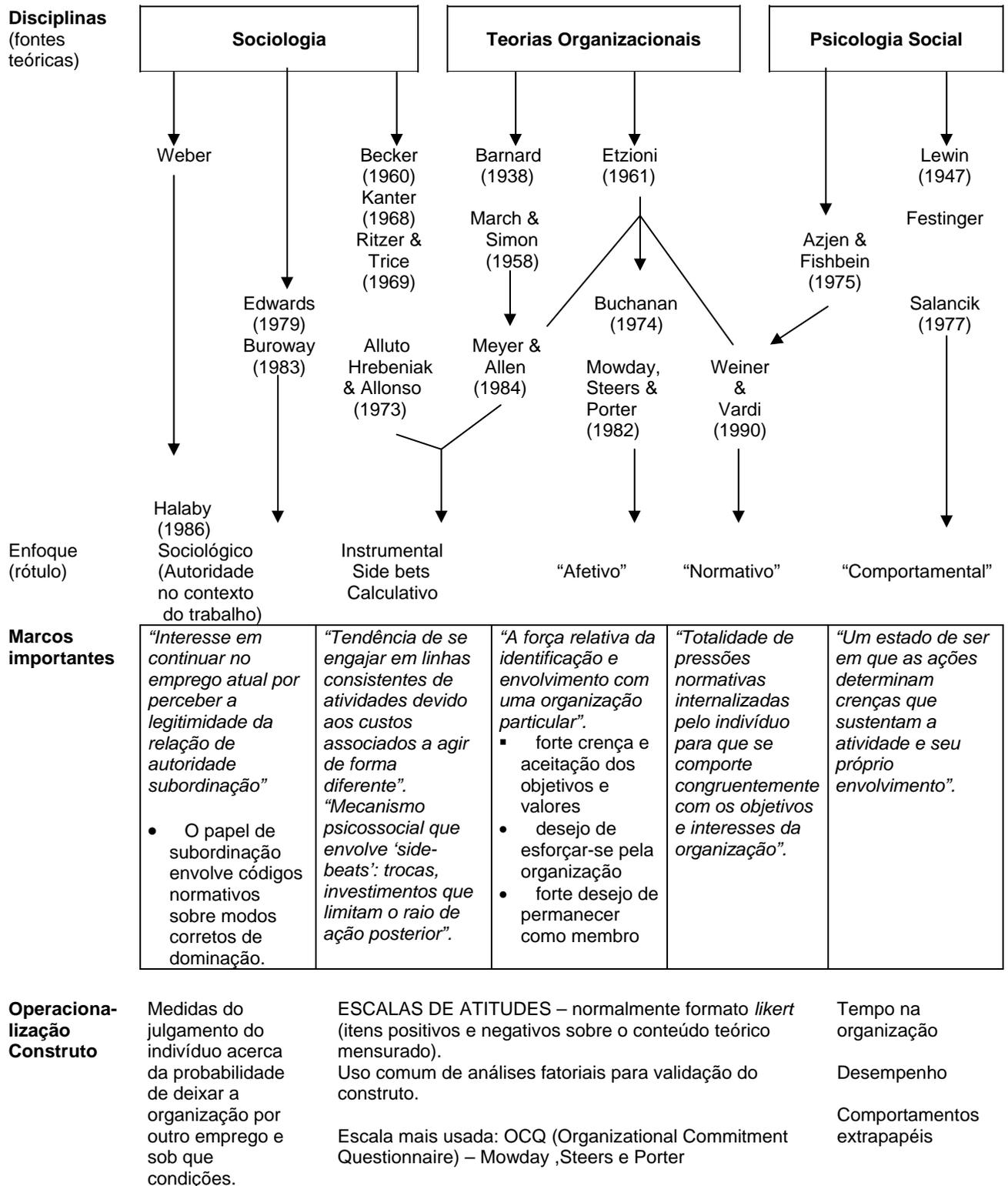


Figura 1: Abordagens conceituais na investigação do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Bastos (1993, p. 55).

### 2.2.1.1 Enfoques unidimensionais do Comprometimento Organizacional

Na Figura 1 estão sintetizadas as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área: a) enfoque afetivo; b) enfoque instrumental; c) enfoque normativo; d) enfoque sociológico; e e) enfoque comportamental. Desses cinco enfoques apontados, três – afetivo, instrumental e normativo – têm predominado nas pesquisas a partir da década de 90.

#### a) Enfoque afetivo

Entre as diversas abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional, os trabalhos de Mowday Steers e Porter predominam na maioria dos estudos realizados. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: “(i) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (ii) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e (iii) um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY, STEERS e PORTER 1979, p. 226).

A partir de trabalhos desenvolvidos por esses pesquisadores, o enfoque afetivo passou a ser a linha de pesquisa mais utilizada nas investigações acadêmicas. Os autores enfocam a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com os objetivos da organização. Nessa linha, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo também um relacionamento ativo tal que o indivíduo esteja disposto a dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar da mesma. É um sentimento de lealdade, o desejo de pertencer à empresa e de se esforçar por ela, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes. A suposição é de que o indivíduo assume uma postura ativa e que, ao desejar dar algo de si para a organização, a dimensão

afetiva é alimentada e sedimentada por meio de sentimentos do empregado, aceitação das crenças, identificação e assimilação dos valores da organização. O comprometimento afetivo refere-se, portanto, a uma ligação emocional do indivíduo com a organização. Os trabalhos desenvolvidos pela equipe permitiram a validação de um instrumento para se medir o comprometimento organizacional: o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979). Segundo Bastos (1998, p. 2), é um modelo centrado na identificação dos antecedentes do comprometimento, com a linha básica de pesquisa definida pelo uso de dados quantitativos coletados por meio de “surveys” e do emprego de análises estatísticas.

#### b) Enfoque instrumental

É o segundo enfoque mais utilizado nos estudos sobre o comprometimento organizacional, tendo se originado dos trabalhos de Becker (1960). O autor argumenta que o comprometimento com um modo de ação resulta da acumulação de *side bets* por uma pessoa; ou seja, os investimentos que ela faz em algo de valor (capacitação, fundo de pensão, tempo etc.) que poderia perder em caso de deixar a organização. É, portanto, visto como consequência das recompensas e custos percebidos pelo empregado enquanto parte integrante da organização. Nesse modelo, a permanência do empregado na organização é vista como relacionada a uma situação de troca: ele permanecerá na empresa enquanto perceber benefícios a seu favor; caso seus investimentos forem maiores que o retorno obtido, certamente a abandonará. Segundo Meyer e Allen (1997), empregados que apresentam forte comprometimento no nível instrumental permanecem na organização porque acreditam que assim devem fazê-lo. O comprometimento instrumental pode desenvolver-se como resultado de qualquer ação ou evento que aumente o custo de deixar a organização, desde que o empregado reconheça que estes custos aconteceram (MEYER e ALLEN, 1997 p. 56).

### c) Enfoque normativo

É fundamentado nas pesquisas realizadas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990), originadas da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a da Psicologia Social, especialmente dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), citados por Bastos (1994), sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento humano, criando uma proposta de mensuração quantitativa do comprometimento, por meio de escalas, utilizadas até hoje nessa linha de pesquisa. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento será, então, um vínculo que o trabalhador estabelece com os objetivos e interesses da organização, a partir dessas pressões normativas assumidas por ele. Conforme Weiner e Vardi (1990), o indivíduo aceita essas pressões normativas porque acredita que é certo e moral fazê-lo. Ainda segundo Weiner (1982), a visão normativa do comprometimento organizacional sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos, ou, ainda, como uma missão forte e disseminada dentro da organização.

### d) Enfoque sociológico

Este enfoque, decorrente de uma linha sociológica, denominada de *autoridade no contexto de trabalho*, entende o comprometimento como dependente da autoridade que caracteriza a relação capital-trabalho. Conforme esclarece Bastos (1994, p. 57), destacam-se nessa linha sociológica os trabalhos de Becker, Halaby, Weber e teóricos marxistas, como Edwards e Burrawoy. O vínculo do empregado com a organização, segundo Halaby (1986), baseia-se nos processos de dominação em termos das relações de autoridade, que estão presentes no controle do empregador e na subordinação dos empregados. Ainda segundo o autor, os empregados levam para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras de dominação. Tais processos são aceitos e coexistem harmonicamente no ambiente de trabalho. O apego do trabalhador pelo emprego “não está na dependência do

amor nem do dinheiro, e sim na percepção de legitimidade regimental do empregador” (MORAES, 1997, p. 52).

Para medir esse tipo de comprometimento, Halaby e Weaklien (1989) estabeleceram um método a partir de duas opções com as quais o trabalhador se depara: permanecer no emprego atual; ou buscar novo emprego. Dependendo do grau de controle por parte da empresa, haveria mais engajamento ou consentimento mais evidente. A falta desse controle poderia gerar resistência, identificada sob a forma de rotatividade, baixo desempenho e absenteísmo, o que corresponde à falta de comprometimento. Nessa abordagem, segundo Moraes (1997, p. 52), o termo *comprometimento* é visto de uma forma mais simples, sem a conotação afetiva associada ao construto.

#### e) Enfoque comportamental

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura (1966), *apud* Bastos (1994), influenciado pela Psicologia Social, considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas e atitudes, tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros. “Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se/manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento porém resistente vínculo com a organização” (MORAES, 1997, p. 52-53).

Para Salancik (1991), *apud* Bastos (1993), as pessoas se comprometem por meio das implicações de suas próprias ações. Ele pondera que existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma coerente com o seu comportamento prévio, sendo três os aspectos dessas ações prévias importantes para determinar os níveis de comprometimento do empregado:

- Volição – o sentimento de que a ação foi praticada por livre escolha faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo ato;

- Reversibilidade – a noção de que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos faz com que maior comprometimento seja atribuído a determinado curso de ação;
- Visibilidade – a percepção de como as outras pessoas ou grupos sociais significativos para o trabalhador tomam conhecimento de suas atitudes aumenta a coerência em seus atos.

Segundo Bastos (1993, p. 59), na perspectiva acima, Salancik considera fundamental observar os comportamentos referentes a variáveis diversas, tais como assiduidade, tempo no emprego e desempenho, que passam a ser indicadores desse construto.

#### **2.2.1.2** Enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional

A partir da década de 90 tornou-se consenso geral que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional, com a pesquisa na área sendo dividida em duas vertentes. De acordo com Meyer e Allen (1997, p. 91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre essas duas vertentes, que são: a *natureza* e o *foco* do comprometimento. Isto é, deve-se reconhecer que o comprometimento pode tomar múltiplas formas, cada uma das quais podendo ser focada em múltiplas entidades, incluindo o grupo de trabalho, o supervisor, a alta administração, a profissão, o sindicato etc. Os autores ainda alertam para o fato de que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes do comprometimento.

##### a) Múltiplos focos do comprometimento no trabalho

Os trabalhos de Morrow (1983) e Reichers (1985) foram os precursores das pesquisas sobre os múltiplos focos do comprometimento no trabalho. Enquanto Morrow alertava para a confusão conceitual entre cinco formas de comprometimento no trabalho (ética protestante no trabalho; carreira; envolvimento com o trabalho – trabalho como parte central da vida; comprometimento organizacional; e

comprometimento com o sindicato) e apresentava sugestões para a evolução das pesquisas sobre o tema, Reichers sugeria uma direção de pesquisa na qual o comprometimento era reconceitualizado, especificamente, como um construto com múltiplos focos, com uma abordagem que via a entidade *organização do comprometimento organizacional* como uma estrutura monolítica e indiferenciada que induzia a uma identificação e afeição por parte do indivíduo. Em seu trabalho, Reichers (1985, p. 469) afirma que o comprometimento é um processo de identificação com os objetivos dos múltiplos constituintes (focos ou entidades) da organização, que podem incluir, entre outros: alta administração, clientes e sindicatos. Essa abordagem representa uma evolução do construto *comprometimento*: de um conceito geral relacionado com os objetivos e valores da organização para uma formulação mais definida, que especifica quais objetivos e valores servem como foco para os múltiplos comprometimentos.

Com a finalidade de evitar confusão referente à terminologia, Meyer e Allen (1997) propõem que foco e entidade sejam usados indistintamente para referir-se a qualquer parte constituinte relacionada com o trabalho à qual uma pessoa possa tornar-se psicologicamente comprometida. Dessas várias entidades, algumas podem ser consideradas *dentro* e outras *fora* da organização. A expressão *partes constituintes* refere-se às entidades (focos) dentro da organização (por exemplo: alta administração, grupo de trabalho, colaboradores e supervisores são partes constituintes dentro da organização) e o termo *domínios* refere-se às entidades (focos) relacionadas às grandes estruturas do universo do trabalho (entre outras, a organização, o sindicato e a carreira/profissão).

b) Componentes ou bases do comprometimento organizacional – Modelo de Três Dimensões, de Meyer e Allen

Apesar de a equipe liderada por Porter conceituar o comprometimento organizacional como tendo três componentes (uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização), o comprometimento era tido pelos autores como um construto

unidimensional, focando-se somente numa ligação afetiva. A escala para medir o comprometimento organizacional, construída pelos autores, OCQ – Organizational Commitment Questionnaire, produz um único resultado abrangendo um comprometimento amplo do empregado com a organização, o qual, segundo Meyer e Allen (1991), pode ser interpretado como refletindo um comprometimento afetivo.

Enquanto os primeiros pesquisadores focavam seu trabalho em um vínculo caracterizado pela aceitação dos objetivos da organização – Mowday, Steers e Porter (1979; 1982) –, os pesquisadores subseqüentes ampliaram o foco de suas pesquisas para incluir outros tipos de ligação que poderiam ter influência no comportamento dos empregados e na sua fixação no trabalho. Mowday (1998, p. 389) destaca os estudos de O'Reilly e Chatman (1986) e os de Meyer e Allen (1991) como aqueles que ditaram os rumos das pesquisas nesta área. O conceito de organização é tomado como um todo, e verificam-se os diferentes tipos de ligação que podem ter influência no comportamento dos empregados e de sua fixação no trabalho. Nesse caso, os indivíduos podem se diferenciar quanto à natureza ou componentes do comprometimento.

O'Reilly e Chatman (1986), apoiados no trabalho de Kelman (1958), sugerem que o vínculo entre o empregado e a organização pode tomar três formas independentes:

- *Compliance* (submissão) – reflete um comportamento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- *Identification* (identificação) – reflete um envolvimento baseado num desejo de afiliação, ainda que os valores e objetivos da organização não sejam aqueles adotados pessoalmente;
- *Internalization* (internalização) – reflete o envolvimento causado pelos valores ou objetivos internos que são congruentes com aqueles da organização.

(MOWDAY, 1998, p. 390)

Meyer e Allen (1991), analisando as definições do comprometimento apresentadas por vários autores ao longo dos anos<sup>4</sup> e reconhecendo a falta de consenso entre os

---

<sup>4</sup> Meyer e Allen (1997, p. 12) apresentam uma lista com uma amostra de 11 definições oferecidas por dez diferentes autores (Kanter, 1968, pp. 504-507; Sheldon, 1971, p.143; Hall et al. 1970, pp. 176-177; Buchanan, 1974, p. 533; Mowday et al. 1982, p. 27; Becker, 1960, p. 32; Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556; Wiener & Gechman, 1977, p. 48; Wiener, 1982, p. 421; Marsh & Mannari, 1977, p. 59).

mesmos para o significado do termo *comprometimento*, com cada autor atribuindo sua própria interpretação ao tema, verificaram que essas várias definições poderiam ser agrupadas em três categorias, que eles descreveram como sendo três componentes do comprometimento:

- *Affective commitment* (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado onde ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;
- *Continuance commitment* (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”;
- *Normative commitment* (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

(MEYER e ALLEN, 1991, p. 67)

Meyer e Allen acreditam ser mais apropriado designar essas três dimensões do comprometimento como *componentes*, e não como *tipos*, por não considerá-las mutuamente excludentes, sendo mais razoável acreditar que os empregados podem experimentar todas as três formas em graus variados. Por exemplo:

Um empregado pode sentir um forte vínculo com uma organização e também um senso de obrigação de permanecer na mesma. Um segundo empregado pode gostar de estar trabalhando para a organização, porém reconhecer, também, que sair será muito difícil por um problema de ponto de vista econômico. Finalmente, um terceiro empregado poderá experimentar um considerável grau de desejo, necessidade e obrigação de permanecer na organização.

(MEYER e ALLEN, 1997, p. 13)

Conseqüentemente, os pesquisadores têm um entendimento mais claro da relação do empregado com a organização quando consideram a força de todas as três formas de comprometimento atuando juntas do que quando tentam classificá-las como sendo cada uma de um tipo particular.

### 2.2.2 Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional

Entender quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (conseqüentes), segundo Meyer e Allen (1997), permite às organizações um melhor posicionamento para anteciparem-se aos impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais. Pesquisar os antecedentes das diferentes formas de comprometimento, para Mowday (1998), é importante por permitir a construção de modelos conceituais mais compreensivos e sofisticados dos processos por meio dos quais o comprometimento se desenvolve. Ainda segundo o autor, as primeiras pesquisas sobre comprometimento organizacional eram focalizadas na identificação de seus antecedentes e conseqüentes (Buchanan, 1974; Steers, 1977), sendo o trabalho de Steers, talvez, o protótipo em sua linha de investigação, por ter influenciado muitas outras investigações subseqüentes.

#### a) Steers (1977)

Em seu trabalho, Steers (1977) sugere um modelo que incorpora tanto os antecedentes quanto os conseqüentes do comprometimento organizacional. O primeiro componente do modelo, ou seja, os antecedentes ou determinantes do comprometimento organizacional, é agrupado em três grandes categorias: características pessoais; características do trabalho; e experiências no trabalho (a natureza e qualidade da experiência no trabalho que o indivíduo adquire durante seu período na organização). O segundo componente do modelo apóia-se na hipótese de que o comprometimento, como conseqüência, conduz a vários comportamentos específicos: desejo e intenção de permanecer na organização; fixação do empregado ou baixo *turnover*; freqüência; e desempenho no trabalho. Esse modelo é esquematizado na Figura 2. Interessante notar que, embora não tenha incluído no seu modelo a variável “satisfação com o trabalho”, o autor considera que ela, talvez, tenha maior influência que as variáveis “características do Trabalho”.

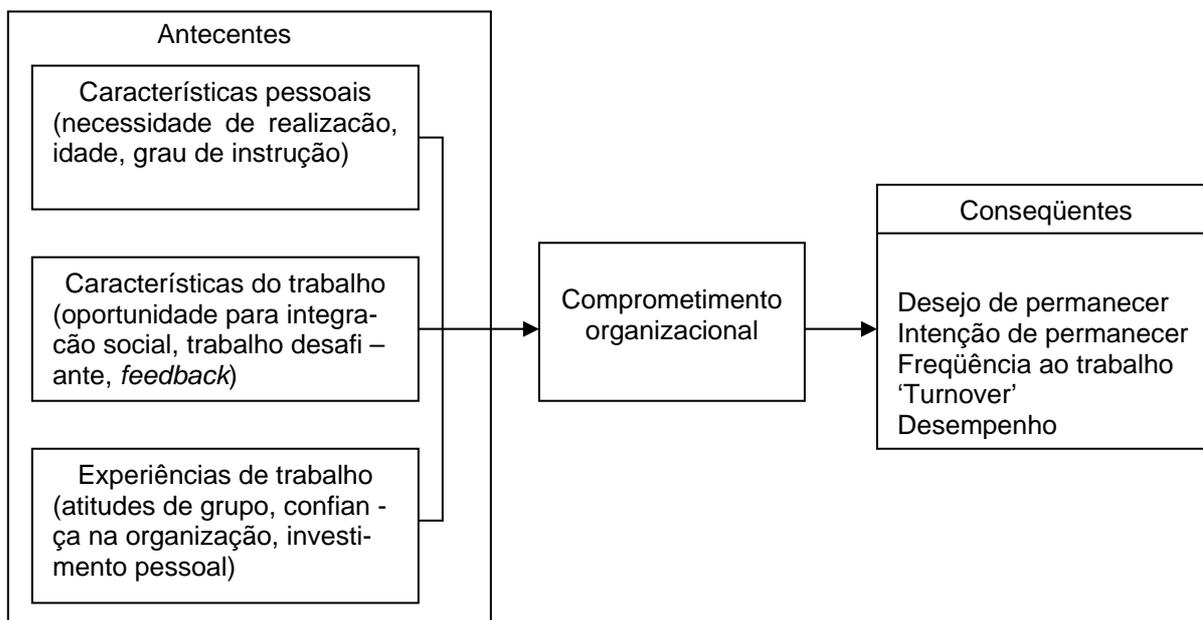


Figura 2: Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional – Modelo proposto por Steers

Fonte: Adaptado de Steers (1977, p. 47).

Trabalhos subseqüentes de vários autores, entre outros Mowday *et al.* 1982; Morrow, 1983; Meyer e Allen, 1984; Allen e Meyer, 1990; Mottaz, 1988; Mathieu e Zajac, 1990; Cohen e Lowenberg, 1990; Randall, 1990; Meyer e Allen, 1997, continuaram a explorar os antecedentes e conseqüentes do comprometimento, produzindo uma longa lista de variáveis correlacionadas com o comprometimento. Entre estes, por sua importância para o presente trabalho, citam-se as pesquisas de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer e Allen (1997).

#### b) Mathieu e Zajac (1990)

Dos trabalhos citados acima, o de Mathieu e Zajac, (1990) é uma extensa meta-análise<sup>5</sup>, apresentando uma ampla visão da pesquisa internacional, até o fim da década de 80, sobre comprometimento organizacional. Na Figura 3, é apresentado o esquema utilizado por Mathieu e Zajac (1990), que organizam o conjunto de

<sup>5</sup> "Metaanálise é um procedimento que envolve a agregação de coeficientes de correlação encontrados por diversos estudos, corrigindo-se a presença de artefatos estatísticos. Permite sumarizar resultados acumulados, testando a consistência desses achados". (BASTOS, 1993, p. 60)

variáveis em antecedentes, correlatos<sup>6</sup> e conseqüentes, sendo o resultado deste estudo analisado tanto na vertente “afetiva” como na vertente “instrumental”. A convenção usada considera as seguintes correlações: entre 0 e .20 = pequenas; entre .20 e .40 = médias ou moderadas; acima de .40 = altas.

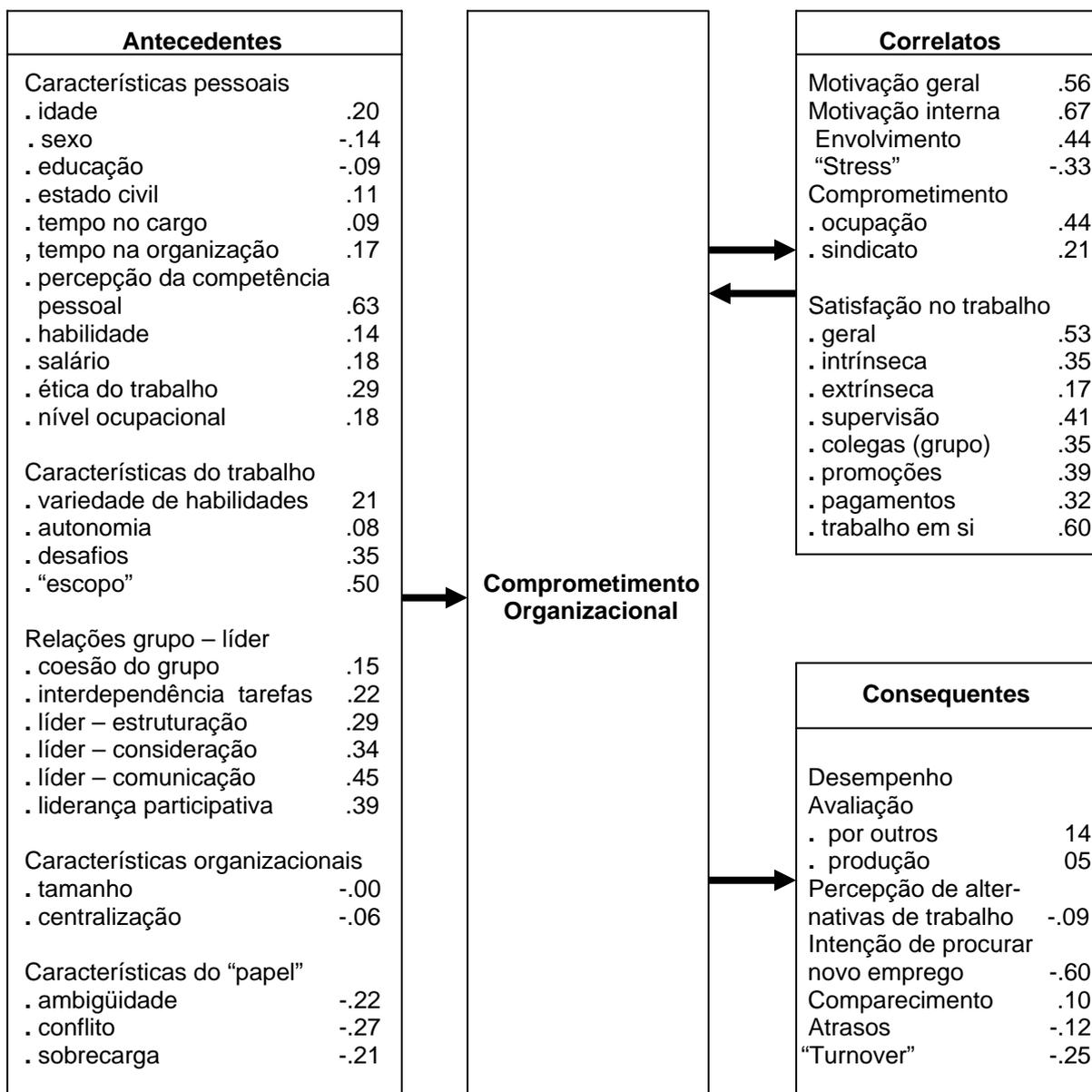


Figura 3: Antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994).

<sup>6</sup> “Correlatos estão relacionados àquelas variáveis que não podem, a priori, ser tomadas como antecedentes (determinantes), nem como conseqüentes, sendo, na realidade, construtos atitudinais ou motivacionais, também utilizados na pesquisa organizacional”. (BASTOS, 1993, p. 62)

*Antecedentes* – como pode ser observado na Figura 3, existe um grande número de variáveis incluídas como antecedentes, ou determinantes, do comprometimento organizacional, cuja pesquisa encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday, Steers e Porter (1982). As correlações entre características pessoais e comprometimento organizacional tendem a ser pequenas, sobressaindo somente uma alta correlação para a variável “percepção da competência pessoal” e duas médias correlações para as variáveis “idade” e “ética do trabalho”. De acordo com Mathieu e Zajac (1990), a maior parte dos pesquisadores incluiu as variáveis pessoais nos estudos do comprometimento mais como estatísticas descritivas do que como variáveis exploratórias. Por isso, existem poucos trabalhos teóricos procurando explicar como as variáveis pessoais podem influir no comprometimento. Ainda de acordo com os autores, um determinado número de variáveis pessoais examinadas pode compartilhar de variância comum. Por exemplo, fornecidos os dados disponíveis para esse conjunto de metaanálise, é impossível isolar uma única influência da idade, tempo na empresa e nível ocupacional sobre o comprometimento. Por isso, a relação entre as diversas variáveis pessoais e o comprometimento organizacional pode variar ao longo do tempo de permanência do indivíduo na empresa, o que, na visão dos autores, sugere a aplicação de estudos longitudinais para esclarecer a natureza dinâmica dessas interdependências. Outro ponto que deve ser destacado diz respeito à influência das características do trabalho no comprometimento organizacional. A maioria dos autores tem utilizado o modelo de Hackman e Oldham (1976) para sugerir que os trabalhos percebidos como mais complexos ou enriquecidos produzem maior comprometimento organizacional.

*Correlatos* – as correlações entre comprometimento organizacional e os correlatos, que aparecem na Figura 3, apresentam os maiores escores da metaanálise. Sete correlações são definidas como altas, seis como médias e somente uma como pequena. Bastos (1993) levanta a hipótese de que as altas correlações observadas entre comprometimento, motivação e satisfação podem ser devido a três fatores: a) o fato de serem essas variáveis mensuradas pelo mesmo instrumento, o que pode causar distorção dos resultados; b) as escalas usadas para avaliar diferentes reações afetivas revela que elas, muitas vezes, contêm itens semelhantes; e

c) essas variáveis podem ser concebidas como aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada em relação ao contexto do trabalho, o que pode determinar um efeito halo entre as avaliações.

*Conseqüentes* – a pesquisa dos conseqüentes do comprometimento organizacional apóia-se na relação entre alto comprometimento e baixa rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria no desempenho individual. Essas duas principais classes de comportamento analisadas (decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e o desempenho no trabalho), como conseqüências do comprometimento organizacional, não apresentam altos escores, como pode ser visto na Figura 3. Na avaliação de Mathieu e Zajac (1990), os resultados da metaanálise sugerem que essas relações são moderadas por outros fatores. Segundo Bastos (1993), as fracas correlações do desempenho com o comprometimento, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho, não chegam a ser surpreendentes, por se saber que o desempenho é o produto de um complexo de fatores situacionais e individuais. A associação do comprometimento organizacional com a rotatividade desempenha papel chave na teoria sobre administração de recursos humanos, principalmente naquelas empresas em que, devido à complexidade do seu processo operacional, como é o caso da siderurgia, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal demandam um período longo. Embora moderadas, as duas variáveis aparecem com correlações negativas, sendo as mais expressivas aquelas que ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como: intenção de procurar novo trabalho; e intenção de deixar o emprego. Segundo Bastos (1993), novos modelos explicativos de rotatividade têm surgido, nos quais a relação da rotatividade com comprometimento é mediada pela variável *intenção de sair*, que é um melhor preditor da rotatividade.

c) *Meyer e Allen (1997)*

Seguindo a linha iniciada por Steers, as pesquisas subseqüentes continuaram a explorar os antecedentes e conseqüentes do comprometimento, produzindo um extenso rol de variáveis, que, entretanto, não deixavam inteiramente claro por que algumas, em especial, eram correlacionadas com o comprometimento. A

identificação das diferentes formas de comprometimento permitiu decompor essa lista de variáveis e identificar aquelas relacionadas com cada forma particular de comprometimento. O trabalho de Meyer e Allen (1997) é o que mais avançou nesta linha de pesquisas, devendo ser examinado em profundidade por todos os interessados em seguir esta área de investigação.

*Antecedentes* – os autores apresentam um modelo conceitual que realça os processos por meio do qual variáveis antecedentes específicas podem conduzir a várias formas de comprometimento. Por exemplo, eles identificam variáveis que são particularmente importantes para o desenvolvimento do comprometimento afetivo mas que não levam ao comprometimento normativo ou instrumental. Decompondo o conceito de comprometimento nos seus diferentes componentes, permitem um melhor entendimento de como ele se desenvolve e, então, das diferentes estratégias que os administradores podem usar. Os autores dedicam um capítulo inteiro (Meyer e Allen; 1997, p. 41-65) à análise das pesquisas dos antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional, que podem ser resumidas da seguinte forma:

1. *Antecedentes do comprometimento afetivo* – o grande número de variáveis analisadas é categorizado como: características organizacionais; características pessoais; e experiências do trabalho. A realização pessoal é considerada o processo principal por meio do qual o comprometimento afetivo se desenvolve. De uma maneira geral, o comprometimento afetivo estaria ligado àqueles ambientes de trabalho nos quais o empregado sente que pode encontrar apoio e proteção, sente que é tratado com justiça e é levado a acreditar que o seu trabalho é uma importante contribuição para a empresa.
2. *Antecedentes do comprometimento instrumental* – o comprometimento instrumental recebeu menos atenção dos pesquisadores que o comprometimento afetivo, talvez, em parte, pelo atraso no desenvolvimento de adequados instrumentos de medida. Entretanto, nas pesquisas disponíveis é consistente a idéia de que o comprometimento instrumental com a organização se desenvolve como uma função dos vários investimentos que o empregado faz e das

alternativas de emprego que ele acredita existir. As pesquisas existentes sugerem que um forte comprometimento instrumental se desenvolve com base nesses investimentos e alternativas (ou na falta delas) que podem influenciar nos custos incorridos para o empregado em deixar a organização.

3. *Antecedentes do comprometimento normativo* – dos três componentes do comprometimento organizacional, de acordo com Meyer e Allen (1997, p. 65), o afastamento entre a teoria e a evidência empírica apresenta-se maior no estudo do comprometimento normativo. Coerente com a teoria, porém, existem certas evidências de que o comprometimento normativo com a organização se desenvolve com base em experiências vividas no início do processo de socialização do empregado, tanto na pré como na pós-admissão. A maior parte das pesquisas desenvolvidas tem sido mais de trabalhos teóricos do que de pesquisas empíricas.

*Conseqüentes* – também aqui os autores dedicam um capítulo inteiro de seu trabalho (Meyer e Allen, 1997, pp. 23-40) ao exame das conseqüências dos componentes, afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional no comportamento no trabalho. Para os autores, é de se esperar que tanto o comprometimento afetivo como o instrumental e o normativo estejam relacionados com a fixação do empregado na empresa, isto é, com as decisões relativas à permanência ou intenções de sair do emprego. Em outro trabalho, Meyer e Allen (1991) alertam, entretanto, que os três componentes têm diferenças bastante significativas quanto às conseqüências para outros comportamentos relacionados ao trabalho, tais como freqüência, desempenho nas atividades relacionadas ao cargo (*in-role job performance*) e disposição para desempenhar atividades além das relacionadas ao cargo (*extra-role performance*). Os autores baseiam seu argumento nas diferenças da natureza psicológica de cada componente do comprometimento. Por exemplo, argumentam que um empregado com um forte *comprometimento afetivo* experimenta uma ligação emocional com a empresa, tendo, por conseguinte, maior motivação ou desejo de contribuir significativamente para a mesma do que um empregado com baixo comprometimento afetivo. Então, pode-se esperar que empregados com alto comprometimento afetivo procurarão faltar menos ao trabalho

e estarão motivados a desempenhá-lo de melhor forma. Entretanto, tal não será o caso para o empregado cuja principal ligação com a empresa é baseada em um forte *comprometimento instrumental*. Este permanecerá na organização não por razões de ligação emocional, mas por reconhecer que o custo associado a deixar o emprego é muito alto. Não há razão para esperar que empregados com tal tipo de ligação tenham um forte desejo de contribuir para a organização. Acreditam os autores que tal comportamento pode criar sentimentos de frustração ou ressentimentos, trazendo conseqüências indesejadas para o desempenho no trabalho. Já um empregado com um forte *comprometimento normativo* estará ligado à organização por sentimentos de obrigação e dever. Os autores argumentam que tais sentimentos motivarão o indivíduo a se comportar apropriadamente e a fazer o que é certo para a organização. Acreditam, porém, que empregados com este tipo de ligação, por causa do sentimento de obrigação, não terão o mesmo entusiasmo e envolvimento que aqueles ligados afetivamente à empresa.

Como neste trabalho procurou-se avaliar o grau de comprometimento dos gerentes e especialistas com a organização e com a carreira, além de situar a fundamentação teórica apresentada sobre o comprometimento organizacional na primeira parte deste capítulo, é importante, em uma segunda parte, fazer uma abordagem sobre a questão da carreira e os conceitos do comprometimento com a mesma.

### **2.3 Carreira**

A noção de carreira surge no decorrer do século XIX, com a sociedade industrial capitalista, sendo definida na sua moderna acepção como: “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69). Ainda segundo o autor, em decorrência das mudanças sociais ocorridas nos últimos trinta anos, surge, a partir de meados dos anos 70, em oposição ao modelo tradicional de carreira, um modelo que ele denomina de *moderno*. O modelo tradicional, presente ainda hoje, representa uma carreira composta por homens pertencentes a grupos sociais dominantes, com certa estabilidade e com progressão linear vertical. O segundo modelo, como conseqüência das mudanças sociais ocorridas (entre as

quais citam-se: presença da mulher no mercado de trabalho, globalização da economia, flexibilização do trabalho e aumento do grau de instrução), caracteriza-se, segundo o autor, pela variedade tanto sexual como social que ascendeu ao mercado de trabalho, com a ajuda da democratização da educação. O Quadro 1 apresenta a síntese dos dois modelos.

Quadro 1: Os modelos de carreira

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Modelo moderno</b>
<p>um homem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertence aos grupos socialmente dominantes</li> <li>▪ estabilidade</li> <li>▪ progressão linear vertical</li> </ul>	<p>um homem e/ou uma mulher</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pertencente a grupos sociais variados</li> <li>▪ instabilidade</li> <li>▪ progressão descontínua vertical e horizontal (carreiras menos estáveis e lineares)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de CHANLAT (1995, p. 71).

Ainda com relação às carreiras, Chanlat (1995) também propõe reagrupá-las em quatro tipos, aos quais denominou: burocrático; profissional; empreendedor; e sociopolítico. Nesse reagrupamento, ele se prende ao aspecto profissional da carreira, ou seja, aos diversos encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho. O autor esclarece que “cada um desses tipos não só recupera uma tarefa precisa, mas indica também uma lógica no caminho a seguir, a natureza das aberturas profissionais e o sistema de recompensas a ele associado”. (CHANLAT, 1995, p.73)

O Quadro 2 sintetiza a descrição dos quatro tipos de carreira.

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 outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, 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, 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: Adaptado de Chanlat (1995, p. 72).

Sobre a carreira profissional, Almeida *et al.* (2000), apoiando-se em um trabalho de Sekiou *et al.* (1993), colocam que o surgimento do conceito de carreira profissional remonta a uma realidade socioeconômica que, nos países desenvolvidos, situa-se no período pós-Segunda Grande Guerra Mundial. Este conceito está associado à necessidade das empresas de contar com mão-de-obra qualificada e com profissionais devidamente preparados para ocupar funções mais elevadas, devido ao aumento da complexidade funcional e à crescente burocratização das empresas. Consideram, ainda, Almeida *et al.* (2000) que existe outra dimensão *relevante* para compreender o surgimento do conceito de carreira profissional. Trata-se da evolução do corpo teórico que sustenta a própria gestão de recursos humanos. Na visão dos autores, o desenvolvimento das teorias da motivação, principalmente a “hierarquia das necessidades”, de Maslow, o aparecimento da Escola de Relações Humanas e as novas concepções associadas à teoria das organizações que vieram questionar alguns dos pressupostos básicos da concepção taylorista do trabalho são elementos fundamentais à compreensão do conceito de carreira profissional. Baseados nesses

conceitos, os autores adotam a seguinte definição para carreira profissional: “conjunto de atividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, de forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas sociais e políticas” (Sekiou,1993, p. 408 *apud* Almeida *et al.* 2000).

Kilimnik (2000), ao abordar o conceito de carreira, baseando-se em vários autores, afirma que, “embora a idéia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ela vai encontrar seu pleno desenvolvimento” (KILIMNIK, 2000, p. 77). Segundo a autora, com o passar dos tempos foi havendo um acréscimo de outros elementos no conceito de carreira, além do sentido único do trabalho (ou ocupação), como era atribuído no início. Assim, o conceito de carreira, atualmente, deve ser visto de forma interligada com essas outras dimensões. O Quadro 3 apresenta a visualização da escala evolutiva do conceito de carreira.

Quadro 3: Evolução do conceito de carreira

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO	CONCEPÇÃO DE CARREIRA
1900 -1950	Os anos formativos	Vinculação dos conceitos carreira e ocupação. Carreira “é a <i>ocupação</i> de uma pessoa, capaz de oferecer-lhe a oportunidade para progresso e satisfação em seu trabalho”.
1950 -1980	Os anos de transição	A ocupação e a carreira começam a ser definidas diferentemente. A “ <i>ocupação</i> ” diz respeito “àquilo que alguém faz”, enquanto “ <i>carreira</i> ” liga-se ao “curso seguido em um período de vida”.
1980 -1990	Aparecimento das definições ampliadas	Papel, cenário e eventos vinculados ao trabalho passam a ser vistos em relação a outros papéis, cenários e eventos de vida. “Aprender a aprender” e “aprendizado e autodesenvolvimento” começam a associar-se ao conceito “carreira”.
1990 - .....	As definições ampliadas tornam-se realidade	A carreira passa definitivamente a ser vista interligada com as outras dimensões da vida. Os autores caracterizam essa condição como carreira-vida ( <i>life-career</i> ). As carreiras passam a ser altamente mutáveis e autodirigidas.

Fonte: Kilimnik (2000, p.83).

A definição para carreira adotada pela autora em seu trabalho é a seguinte: “carreira consiste em uma ocupação ou profissão representadas por etapas e possivelmente por uma progressão e ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (KILIMNIK, 2000, p. 82).

Robbins (2002) mostra as mudanças ocorridas na visão das organizações com respeito à carreira. Inicialmente, a empresa assumia a responsabilidade de administrar a carreira de seus empregados de acordo com parâmetros por ela estipulados – fase paternalista. Hoje, a empresa abre seus planos para o empregado, deixando que ele inteire-se das necessidades dela em termos de conhecimentos e habilidades, sendo de responsabilidade do empregado o planejamento de como se preparar para atender a essas necessidades. Em outras palavras, a empresa mostra as necessidades e dá apoio para que o empregado adquira os conhecimentos e habilidades necessárias, porém caberá ao empregado planejar e administrar sua própria carreira.

### **2.3.1 Comprometimento com a carreira**

Em recente metaanálise, na qual pesquisam a relação entre comprometimento ocupacional e diversas variáveis relacionadas com o indivíduo e com o trabalho, Lee, Carswell e Allen (2000, p. 800) definem comprometimento ocupacional como “uma ligação psicológica entre uma pessoa e sua ocupação e que é baseada em uma resposta afetiva a esta ocupação”.

Em trabalho sobre padrões de comprometimento com a profissão e a organização, Bastos, Correa e Lira (1998) afirmam que o estudo da natureza do vínculo que o indivíduo desenvolve com a sua organização e com a sua profissão aparece de forma mais nítida a partir dos trabalhos de Gouldner (1957; 1958). Fora dessa tradição iniciada pelo construto proposto pelo autor acima citado, ainda de acordo com Bastos, Correa e Lira (1998, p. 3), foi Hall (1971) quem pela primeira vez distinguiu os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e a organização. Segundo Hall (1971), um indivíduo poderia ser altamente comprometido com a sua profissão, não

apresentando idênticos níveis de comprometimento nem com o seu trabalho, nem com a sua organização. O comprometimento ocupacional, para Hall (1971), indica o estado de motivação de um indivíduo para trabalhar em uma determinada carreira por ele escolhida.

Como se pode perceber nos trabalhos citados acima sobre comprometimento, três termos – *ocupação*, *profissão* e *carreira* – aparecem com significados muito próximos, até gerando certa confusão. Todos têm sido usados com certa permutabilidade na literatura sobre comprometimento, devendo por isto ser definidos, para evitar confusão quando de sua aplicação.

Segundo Bastos (1994), os conceitos de ocupação, profissão e carreira podem ser, resumidamente, assim definidos:

- a) ocupação ou vocação – descreve o domínio ou circunscreve um conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à produção de um bem ou serviço;
- b) profissão – grau de profissionalismo de uma ocupação; e
- c) carreira – curso de vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo (a carreira abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a um determinado campo).

O autor, embasado em Landau e Hammer (1986), descreve que o termo *carreira* possui, no âmbito das organizações, uma seqüência padrão de posições relacionadas quanto ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduos entre essas mesmas posições. Segundo ele, a carreira associa-se a uma perspectiva de ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, ou à imagem que dela possui.

Também para Lee, Carswell e Allen (2000) os termos *ocupação*, *profissão* e *carreira* têm sido usados significando mais ou menos a mesma coisa na literatura sobre

comprometimento. Apesar de reconhecerem que isto depende do ponto de vista de cada um, preferem usar o termo *ocupação* ao termo *profissão*, por ser aquele mais geral, englobando os profissionais e os não profissionais, permitindo transmitir a idéia adotada por vários autores de que ambos, profissionais e não profissionais, podem experimentar o comprometimento em sua linha de trabalho adotada. Afirmam ainda que a razão pela qual preferem usar o termo *ocupação* ao termo *carreira* é para evitar potencial confusão, pois alguns autores, como (Blau, 1985; Morrow, 1993), usam *carreira* com o mesmo significado que eles, porém outros autores definem *carreira* como uma seqüência de trabalhos, escolha vocacional e outras atividades relacionadas com o trabalho no decurso da vida do indivíduo, e esta definição afasta-se, consideravelmente, do significado que empregaram para *ocupação*, na linha adotada no seu trabalho (p. 800).

Como o presente trabalho de pesquisa adota o modelo de Blau (1985) para avaliar o comprometimento com a carreira, os termos *carreira* e *ocupação*, como definido no trabalho de Lee, Carswell e Allen (2000), terão aqui o mesmo significado.

Para Bastos, Correa e Lira (1998, p. 2), as pesquisas nos anos sessenta e setenta parecem marcadas pela perspectiva de que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira são antagônicos, “especialmente nas organizações burocráticas, configurando uma situação de conflito”. No entanto, segundo conclusão dos autores em seu trabalho, o comprometimento com a organização e o com a profissão podem existir de modo harmônico na forma de um duplo vínculo, confirmando uma tendência forte da literatura que trata desses dois focos do comprometimento no trabalho (Thorton, 1970; Bartol, 1979; Lachman e Aranya, 1986) que não os vê, necessariamente, como antagônicos (BASTOS, CORREA e LIRA, 1998, p. 14).

Também o trabalho de Lee, Carswell e Allen (2000) confirma a congruência desses dois focos do comprometimento na forma de um duplo vínculo, ao mostrar que o comprometimento ocupacional e o comprometimento organizacional afetivo apresentam forte correlação positiva. Essa correlação é mais forte para profissionais trabalhando em organizações relacionadas com sua profissão do que para

profissionais trabalhando em organizações que não são relacionadas com sua profissão. Tomadas em conjunto, essas conclusões sugerem que o conflito entre os valores e os objetivos organizacionais e pessoais é menos sério do que previamente suposto. Além disso, segundo Lee, Carswell e Allen (2000, p. 808), a compatibilidade profissão–organização pode desempenhar um significativo papel no desenvolvimento do comprometimento afetivo para esses dois importantes atributos do trabalho.

Ainda segundo Lee, Carswell e Allen (2000), o comprometimento ocupacional mostrou uma correlação positiva com os construtos com foco no trabalho, tais como envolvimento e satisfação com o trabalho. Outra importante correlação positiva encontrada foi entre o comprometimento ocupacional e o desempenho no trabalho.

Em resumo, e de acordo com o referencial teórico adotado para dar suporte a este trabalho, pode-se concluir da atualidade e necessidade de se pesquisar múltiplos focos do comprometimento, a fim de se ter um melhor conhecimento do comportamento do indivíduo na organização, dos determinantes que levam o empregado a comprometer-se com a empresa e/ou com a sua carreira e dos conseqüentes desse comprometimento.

No capítulo seguinte, será feita uma abordagem sobre o setor siderúrgico brasileiro, no qual se insere a empresa e os profissionais pesquisados.

### 3. O SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO E A EMPRESA PESQUISADA

Antes de focalizar a empresa pesquisada, é importante fazer um pequeno preâmbulo sobre a siderurgia brasileira, pela importância econômica e política que o setor representa para o conjunto da economia brasileira, como pode ser visto no trabalho de Oliva (2002), e pelo como ela se insere no mercado mundial de aço, concorrendo em um mercado globalizado e altamente competitivo.

A produção brasileira de aço bruto em 2003, segundo dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), alcançou 31,1 milhões de toneladas, um recorde histórico que representa 5,2% de acréscimo sobre 2002. As exportações também registraram um recorde, totalizando 13 milhões de toneladas (11,1% de crescimento sobre 2002) e renderam US\$ 3,9 bilhões (IBS, 2004).

O Brasil, segundo Kalache Filho (2001), foi um dos poucos países em desenvolvimento a implantar uma forte siderurgia, graças à participação maciça do capital estatal na sua implantação.

Indústria intensiva em capital, em um país com baixo índice de poupança como o Brasil, a siderurgia só teria condições de se desenvolver com apoio maciço do investimento público. A siderurgia nacional foi um importante fator do desenvolvimento industrial brasileiro, tendo entrado em um ciclo de crescimento a partir da segunda metade do século XX, alcançando a sua maturidade, segundo Bohomoletz (1998), na década de 80, com a conclusão do Plano Siderúrgico Nacional, elaborado em 1970 pelo Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica (CONSIDER). Tal crescimento foi fortemente dependente de capitais estatais.

Em 1970, ainda segundo Bohomoletz (1998), a capacidade instalada da indústria siderúrgica brasileira era de 6,0 milhões de toneladas anuais de aço bruto. O sistema siderúrgico nacional era constituído de três usinas integradas a coque, sete usinas integradas a carvão de madeira e 18 usinas semi-integradas, distribuídas por dez estados. Minas Gerais tinha oito usinas, com capacidade de produção de 2,16 milhões de toneladas/ano; São Paulo, 13 usinas, com capacidade instalada de

produção de 1,68 milhão de toneladas/ano; e o Rio de Janeiro, em terceiro lugar, com capacidade instalada de 1,5 milhão de toneladas/ano.

Com a aprovação do Plano Siderúrgico Nacional, em 1971, e a recuperação da economia brasileira, o setor siderúrgico nacional entrou em um período de grande desenvolvimento, com grandes investimentos estatais. Em 1973, foi criada a Siderurgia Brasileira S.A. (Siderbrás), holding estatal encarregada de controlar e coordenar a produção siderúrgica nacional. A siderurgia brasileira passou de uma capacidade instalada de 6,0 milhões de toneladas/ano em 1970 para 10 milhões de toneladas/ano em 1975 e para 16,4 milhões de toneladas/ano em 1980.

Na década de 80, apesar de a economia mundial já estar sob o efeito negativo das duas crises do petróleo, ainda entraram em operação duas grandes usinas siderúrgicas integradas a coque de capital estatal, cujas construções, iniciadas na segunda metade da década de 70, haviam sofrido atraso: a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), em 1983, em Vitória (ES); e a Aços Minas Gerais S.A. (AÇOMINAS), em 1986, em Ouro Branco (MG). Também nesse período entrou em operação a Siderúrgica Mendes Júnior S.A., em Juiz de Fora (MG), essa da iniciativa privada, com participação societária da Siderbrás. A capacidade instalada de produção de aço bruto passou para 22,3 milhões de toneladas/ano em 1985 e para 28,0 milhões de toneladas/ano em 1990 (GRÁF. 1).

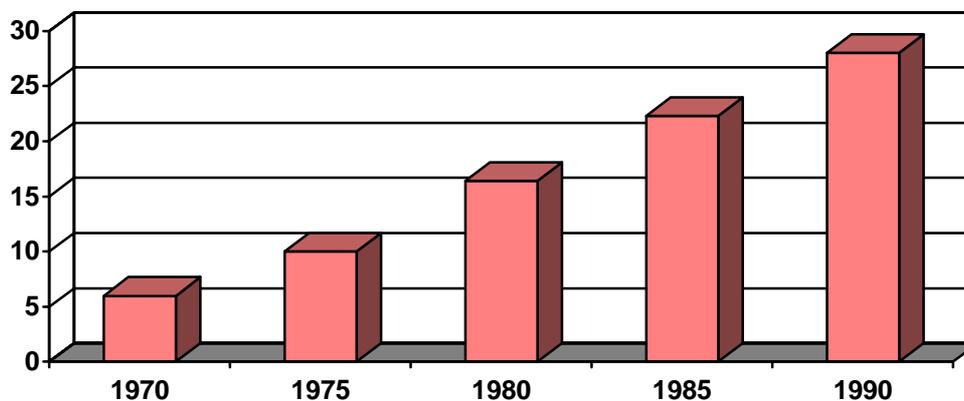


Gráfico 1: Capacidade instalada de produção de aço bruto (milhões de t / ano)

Fonte: Bohomoletz (1998).

### 3.1 O Programa Nacional de Desestatização (PND)

Com a crise do Estado brasileiro decorrente das duas crises mundiais do petróleo que afetaram negativamente a economia mundial, foram inviabilizados os investimentos necessários para a manutenção de uma siderurgia competitiva no cenário internacional. “Crescer contraindo dívidas no mercado financeiro internacional já não era mais possível, porquanto, além da escassez observada destes recursos, a dívida externa pagava encargos onerosos demais devido às taxas elevadas de juros” (OLIVA, 2002, p. 142). A solução foi a privatização de todas as empresas siderúrgicas estatais, permitindo que a iniciativa privada assumisse o controle dessas empresas, dando-lhes maior liberdade de ação.

No final da década de 80, segundo Kalache Filho (2001), a siderurgia estatal brasileira já se defrontava com os seguintes problemas, que exigiam maior autonomia empresarial:

- setor altamente endividado;
- parque industrial em processo de desatualização tecnológica;
- limitações de investimentos;
- gestão burocratizada e/ou política (Siderbrás);
- limitações comerciais;
- baixa autonomia de planejamento e estratégia empresarial; e
- alto passivo ambiental.

A influência negativa da gestão da Siderbrás refletia-se nas áreas de Recursos Humanos, que eram bastante burocratizadas e possuíam um excedente de pessoal. Tinham, também, segundo Oliva (2002), uma atuação essencialmente operacional, por não possuírem suficiente autonomia, por exemplo, para efetivar a implantação de um plano de cargos e salários, para liderar uma negociação sindical, inclusive em um determinado período, e, até, para admitir pessoal.

Decorrente de todos esses fatores, segundo Kalache Filho (2001), o Governo resolveu incluir a siderurgia estatal no Plano Nacional de Desestatização (PND).

Para tal, a Siderbrás foi autorizada a elaborar um plano de saneamento financeiro do setor, de maneira que todas as empresas pudessem ir a leilão com seu passivo financeiro saneado.

Em uma primeira etapa, foram colocadas à venda pequenas usinas siderúrgicas: Cosim, Cimetal, Cofavi e Usiba, algumas mais novas, outras completamente desatualizadas tecnologicamente, que vieram para a tutela da Siderbrás / BNDES por má gestão administrativa e incapacidade de saldar seus compromissos financeiros com o Governo.

Uma vez vendidas as pequenas empresas, foram colocadas a venda, de acordo com o Plano Nacional de Desestatização – PND (BNDES, 2003), as cinco grandes usinas integradas a coque: Açominas, Cosipa, CSN, CST e Usiminas, e outras três de médio porte: Acesita, Cosinor e Piratini.

A alienação dessas oito empresas siderúrgicas, por leilão público de ações em Bolsa de Valores, aconteceu a partir de outubro de 1991, por um período de dois anos, encerrando-se em setembro de 1993 (BNDES, 2003).

### **3.2 A siderurgia brasileira pós-privatização**

A privatização trouxe autonomia para o planejamento e estratégia de atuação das empresas, com uma visão voltada para as necessidades do mercado e ampla liberdade para investir em novas linhas de produção (por exemplo, produtos revestidos), o que não era possível quando existia o controle da Siderbrás.

Houve uma redução significativa no número de empresas, com reestruturação societária e patrimonial, ganhos em economia de escala e maior eficiência operacional, preparando-se as empresas para a competitividade em um mercado cada vez mais globalizado.

Ao saírem das amarras estatais – Sistema Siderbrás, altamente burocratizado e concentrador –, as empresas, conforme Vasconcellos e Lee (1999), tiveram

liberdade para planejar suas estratégias, com uma visão voltada para a competitividade da nova ordem do mercado globalizado.

Segundo Oliva (2002, p.143), para citar apenas algumas diferenças mais marcantes,

As empresas privatizadas passam a conviver com o risco da falência do negócio, que se torna uma possibilidade real: as influências políticas são afastadas, as operações desburocratizadas [...] o desempenho dos gerentes fica exposto à visibilidade; os processos de trabalho, as estruturas organizacionais e as funções são redesenhadas.

Ainda segundo o mesmo autor:

A gestão de recursos humanos como um dos fatores internos de contribuição à competitividade organizacional ganha importância e destaque quando o assunto é privatização. Como uma área que catalisa as diversas ações da empresa, ela acaba participando, nem que seja de forma indireta, na formulação das funções estratégicas e operacionais. A necessidade de acompanhar mais de perto os processos de mudança e adequar o ambiente interno e as pessoas à nova realidade, constitui importante oportunidade para assessorar a direção da empresa nas modificações necessárias.

(OLIVA, 2002, p.143)

Toda essa liberdade de atuação, pós-privatização, refletiu-se na produtividade média da siderurgia brasileira, que passou de 150 t/H/ano em 1990 para 470 t/H/ano em 2000. Tal ganho foi baseado quase que exclusivamente na redução do efetivo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), em 1990 o efetivo próprio em exercício na siderurgia brasileira era de 111,9 mil empregados para uma produção total 20,5 milhões de toneladas de aço bruto. Em 2000, o efetivo próprio em exercício foi reduzido para 52,7 mil empregados, para uma produção de aço bruto de 27,8 milhões de toneladas, o que representa uma redução de 47% na força de trabalho. É provável que essa reestruturação tenha quebrado a estabilidade e muitos vínculos profissionais.

O Gráfico 2 apresenta a produtividade da siderurgia brasileira entre os anos das décadas de 1990 e 2000, podendo-se notar o grande incremento na produtividade ocorrido após a privatização.

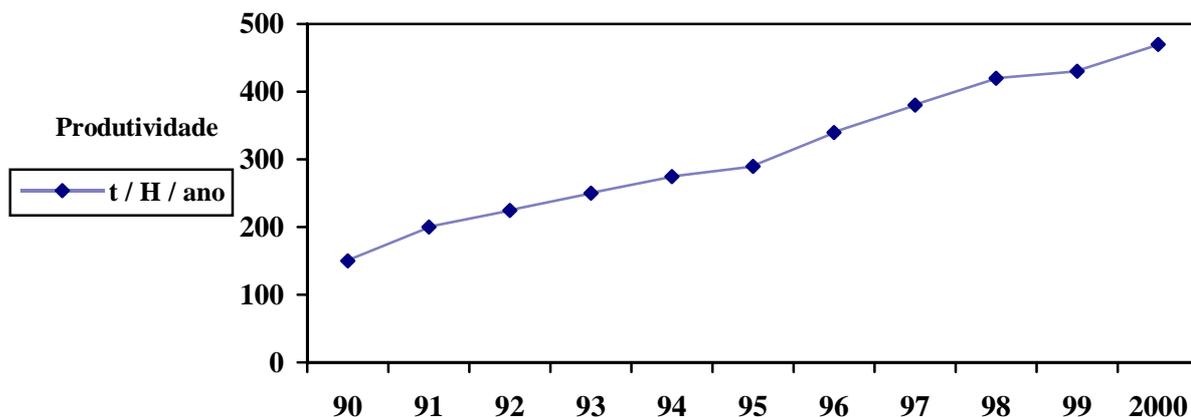


Gráfico 2: Produtividade da siderurgia brasileira

Fonte: Adaptado de Kalache Filho (2001).

Com os investimentos realizados pelos novos acionistas após a privatização, a capacidade instalada de produção passou para 34 milhões de toneladas de aço bruto por ano a partir de 2004. Segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS, 2004), um novo ciclo de investimentos previstos para o período 2004-2008 elevará a capacidade instalada para 44 milhões de toneladas por ano (GRÁF. 3).

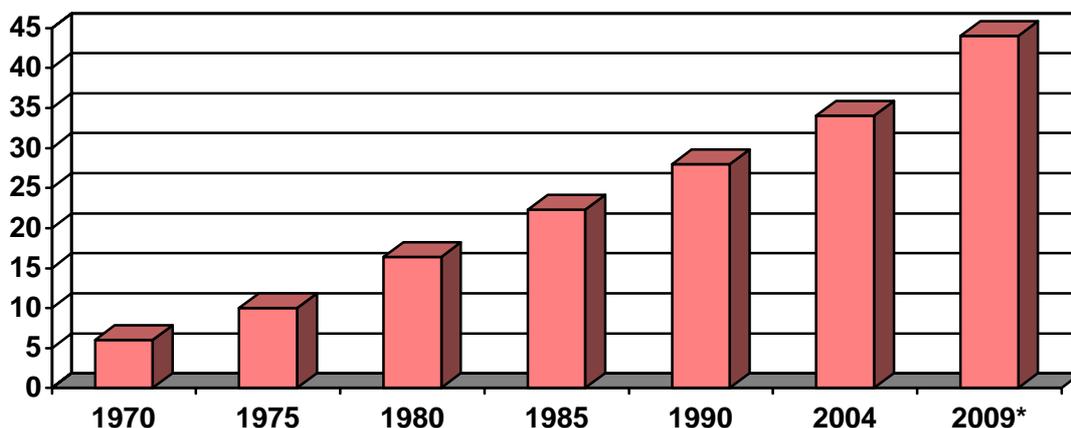


Gráfico 3: Capacidade instalada de produção de aço (milhões de t / ano)

Fontes: Adaptado de Bohomoletz (1998); IBS (2004); \* Estimativa do IBS.

Com isso, o País subirá da nona para a quinta posição entre os maiores produtores mundiais de aço (IBS, 2004), mantendo-se como um importante membro da comunidade altamente competitiva dos produtores mundiais de aço.

De acordo com Oliva (2002), com a abertura do mercado e a incorporação de padrões de gestão de empresas que competem globalmente, algumas tendências deverão ser intensificadas pelas empresas do setor siderúrgico nacional. Por estarem mais diretamente relacionadas com este trabalho, destacam-se: a) caso a metodologia de times autogerenciáveis se expanda nas empresas, existe a possibilidade de o número de gerentes ser ainda mais reduzido; b) em relação aos supervisores de primeira linha, existe a tendência de as empresas, com o passar do tempo, só promoverem para essas posições pessoas com curso superior; c) as empresas siderúrgicas brasileiras estão caminhando para oferecer um emprego com qualidade, e não com estabilidade, traduzindo-se em bom ambiente de trabalho, tarefas interessantes, valorização da competência, compensação justa e possibilidade de influenciar a construção do futuro da empresa e de receber apoio da mesma ao desenvolvimento pessoal; e d) a área de Recursos Humanos continuará posicionando-se nas principais decisões estratégicas das empresas, administrando a instalação de padrões culturais e atuando como agente de mudanças como um eficaz consultor interno. (OLIVA, 2002, pp.158,159)

### **3.3 A empresa pesquisada**

A empresa objeto da pesquisa, aqui denominada Companhia Siderúrgica Alfa (CSA), nome fictício, é a maior produtora mundial de placas de aço, detendo cerca de 20% do mercado global desse produto. Foi constituída, em junho de 1976, como uma joint-venture de controle estatal, tendo iniciado a operação em novembro de 1983, vindo a ser privatizada em julho de 1992. Para participar do mercado mundial de placas de aço, a empresa precisa manter-se atualizada tecnologicamente, operar com baixo custo de produção e trabalhar com uma qualidade do produto de acordo com os padrões internacionais.

A seguir, apresenta-se a atual estrutura organizacional da CSA (FIG. 4) :

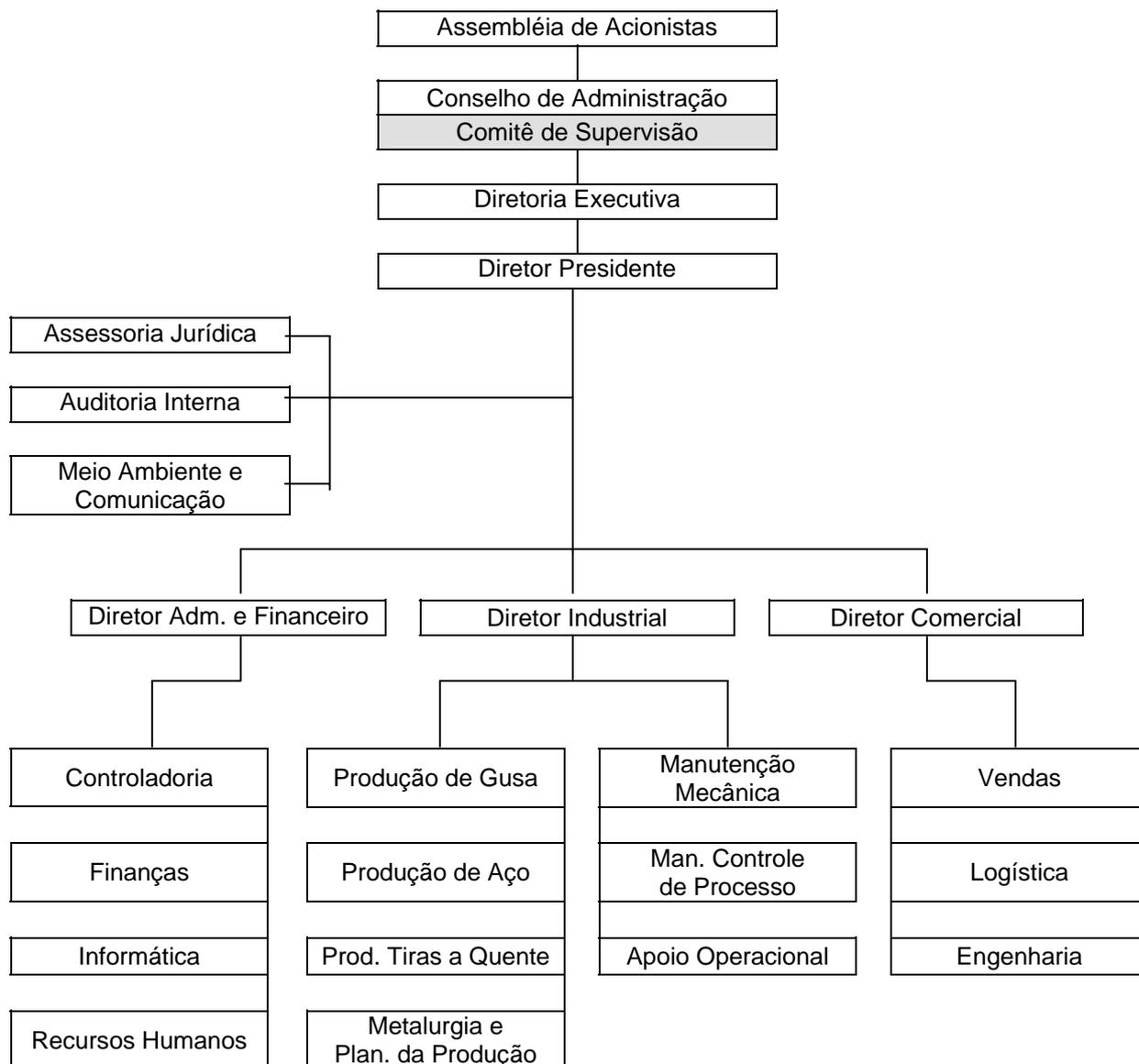


Figura 4: Estrutura organizacional da CSA

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

A CSA, ao ser transferida do controle estatal para a iniciativa privada, em 1992, sofreu diversas modificações em sua estrutura organizacional, tendo passado ao longo desses onze anos por várias reduções de efetivo e de seus níveis hierárquicos, terceirizado operações e serviços fora do seu núcleo central de produção, o que trouxe ao efetivo remanescente certa insegurança quanto à estabilidade do emprego.

A opção por limitar a pesquisa do comprometimento com a empresa e com a carreira aos gerentes e especialistas prende-se a dois fatores: primeiro, pelo fato de essas

duas categorias exercerem importância estratégica na obtenção dos resultados que irão permitir à empresa alcançar e manter os objetivos almejados (conforme explicitado pela chefia e assessores da área de Recursos Humanos da CSA, que considera, ainda, segundo uma visão estratégica de administração de recursos humanos, serem essas duas categorias, funcionalmente, muito próximas uma da outra); segundo, por serem, em suas respectivas áreas, os responsáveis pela gestão das mudanças ocorridas após a privatização, sofrendo, no entanto, a consequência direta das mesmas. Os especialistas, assim como os gerentes, também sofreram o efeito das reestruturações pelas quais passou a empresa, tendo havido um elevado número de demissões nessa categoria. E, ainda, os futuros gerentes sairão do quadro de especialista, dentre aqueles que se destacarem para assumir cargos de chefia – o sistema adotado pela empresa de “carreira em Y” possibilita um sistema único de admissão de pessoal de nível superior, que, após treinamento e desenvolvimento de acordo com sua aptidão, pode seguir em duas direções: cargos de chefia ou carreira de especialista, sem prejuízo salarial.

Em um estudo sobre “condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros”, Marques (1998) apresenta a visão de alguns teóricos sobre uma “nova classe média”, constituída por engenheiros, supervisores, gerentes e profissionais em geral. Entre eles, Carchedi (1977), citado por Marques (1998), afirma:

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.

(MARQUES, 1998, p. 1)

Vasconcellos e Lee (1999), em um estudo sobre a competitividade da siderurgia brasileira pós-privatização, afirmam que o paradigma da concorrência internacional se deslocou da eficiência estática – a empresa com menores custos ou maior economia de escala – para a melhoria dinâmica, ou seja, para a capacidade que a empresa apresenta para renovar e aprimorar conhecimentos e tecnologia (bens

intangíveis), neutralizando os benefícios da vantagem competitiva estática. Acrescentam ainda que, neste novo ambiente de negócios:

... o mais importante para a empresa é receber fluxo de informações especializadas sobre tecnologia e necessidade de clientes; a vantagem competitiva advém do processo de inovação e depende muito da presença de uma boa equipe de funcionários qualificados, em constante processo de renovação.

(VASCONCELLOS E LEE, 1999, pp. 18-19)

Isso reforça a escolha dessas duas categorias (gerentes e especialistas) para se fazer a pesquisa sobre comprometimento com a organização e com a carreira em uma empresa inserida em um contexto altamente competitivo e globalizado, que depende de um pessoal altamente capacitado para manter uma vantagem competitiva no seu setor de atuação.

### **3.3.1 O Departamento de Recursos Humanos da CSA**

O Departamento de Recursos Humanos, subordinado à Diretoria Administrativa e Financeira, é dirigido por um gerente geral e subdividido nas seguintes unidades: a) Divisão de Segurança e Saúde, com uma Seção de Medicina e Saúde e uma Seção de Engenharia e Segurança do Trabalho; b) Divisão de Desenvolvimento e Remuneração; e c) Divisão de Administração de Pessoal, com uma Seção de Serviços Gerais, tendo ainda subordinada a esta Divisão a Fundação de Seguridade Social dos empregados da empresa.

Além das funções normais exercidas por um Departamento de Recursos Humanos, e de acordo com documentação fornecida pela empresa, os seguintes pontos, que interessam mais de perto aos objetivos deste trabalho, devem ser ressaltados:

- A CSA considera que o clima organizacional traduz a percepção coletiva que os empregados têm de práticas, políticas, valores organizacionais e níveis de motivação e de credibilidade. Acredita, também, na alta relação entre clima, satisfação no trabalho e qualidade com o desempenho das pessoas e o conseqüente aumento da produtividade. Para que tenha utilidade, o comportamento organizacional precisa ser mensurado, e assim a CSA vem

realizando a pesquisa de clima, anualmente, desde 1996, em parceria com a Hay do Brasil. O melhor resultado foi atingido em 2002, com o índice de 74% de aprovação, posicionando-se a CSA em primeiro lugar entre as empresas brasileiras. A pesquisa utiliza um questionário constituído de 100 questões, divididas em quatro dimensões, a saber: processos corporativos; estilo gerencial; gestão da empresa; e motivação e credibilidade. O resultado é apresentado de forma comparativa com o mercado e entre as próprias áreas da empresa (Diretorias, Departamentos, Divisões e Seções). Todos os empregados da empresa participam da pesquisa. Após a divulgação dos resultados, cada área da empresa se compromete a elaborar um plano de ação, visando trabalhar os itens identificados na pesquisa como potencialmente capazes de melhoria;

- A CSA investe maciçamente no treinamento e formação de cada empregado. Atualmente, todos os empregados da empresa têm, pelo menos, o 2º grau completo. Essa situação foi possível graças a um projeto de parceria firmado entre a CSA e o SESI, para a constituição de uma escola nas dependências da empresa, que teve início em 1996 e durante seis anos complementou a escolaridade (2º grau) de aproximadamente 1000 empregados: o Programa de Apoio à Escolarização, hoje extensivo às esposas de empregados e a empregados de empresas contratadas. Existem ainda: o Programa de Capacitação Dirigida e a Certificação Profissional (para o pessoal de manutenção e operação) e o Programa de Desenvolvimento Gerencial e de Especialistas. O investimento em capacitação dos empregados em 2003 totalizou cerca de US\$ 3,8 milhões, com 506.720 Hh de treinamento, representando 5,9% das horas possíveis de trabalho.
- Com sua Política de Remuneração Global, o objetivo da CSA é atrair e reter em seu quadro os recursos humanos adequados às suas necessidades que possibilitem o permanente aumento de produtividade. A CSA tem tornado sua remuneração global cada vez mais competitiva, buscando promover a motivação, a adequada recompensa pelo trabalho produzido e o bem-estar dos seus empregados e familiares. Sua política tem acompanhado as tendências modernas do mercado, merecendo destaque a Remuneração por Habilidades e a Participação nos Resultados. A CSA entende que pratica um dos mais modernos

planos de participação em resultados do Brasil, buscando repartir entre os empregados, com maior justiça, os ganhos de produtividade auferidos pela Companhia ao longo de cada ano;

- A CSA utiliza-se de processo de recrutamento interno e externo para suprimento de profissionais em atendimento às suas necessidades, considerando os requisitos de formação escolar, especialidade, qualificação e potencial, sendo que para profissionais de nível superior também é relevante o domínio da língua inglesa. Neste processo, a empresa estabelece prioridade para o recrutamento interno, sendo feito exclusivamente por meio de "Editais Internos", o que propicia oportunidade de promoção aos empregados, sendo altamente motivador para os mesmos. O recrutamento externo é buscado para suprimento de cargos da base da hierarquia da empresa em reposição às vagas decorrentes das promoções internas. Também se busca em recrutamento externo o suprimento imediato de cargos que exijam experiência específica com alto nível de qualificação e suprimento de necessidades decorrentes de investimentos em expansões da empresa para a qual não exista qualificação internamente.

Finalmente, um dado importante a ser considerado é o plano da CSA para que nos próximos quatro anos todos os supervisores de turno (supervisores de primeira linha) sejam de nível superior. A partir daí, a reposição de vagas dos cargos de gerentes poderá ser feita tanto com especialistas como com supervisores de turno.

## 4. METODOLOGIA

O presente capítulo trata da metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa. Divide-se em cinco itens: objetivo da pesquisa; qualificação da pesquisa; população alvo e amostra; instrumentos de coleta de dados; tratamento dos dados.

### 4.1 Objetivo da pesquisa

O objetivo principal deste trabalho consiste em apurar o nível de comprometimento dos gerentes e do pessoal de nível superior classificados como especialistas de uma grande empresa siderúrgica, considerando os focos do comprometimento com a organização e com a carreira e os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento com a organização.

### 4.2 Qualificação da pesquisa

Esta pesquisa pode ser qualificada como um estudo quantitativo/qualitativo, com delineamento descritivo, cujo principal objetivo é descrever as relações quantitativas entre as variáveis estudadas. Segundo Roesch (1999, p.137), o levantamento de atitudes em uma organização, como é o caso em foco, constitui um exemplo de pesquisa descritiva muito utilizado. Ainda segundo a autora, “inovações na organização do trabalho, associadas aos movimentos de ‘Qualidade de Vida no Trabalho’ e Desenvolvimento Organizacional, estimularam o uso de levantamentos de atitudes (estendidas também às camadas gerenciais), bem como de outros métodos das ciências do comportamento” (ROESCH, 1999, p.138).

### 4.3 População alvo e amostra

A população objeto da pesquisa é constituída dos gerentes e especialistas, todos profissionais de nível superior, tendo sido dividida em quatro níveis funcionais, com a seguinte lotação, conforme registro oficial da empresa: gerentes gerais – 15; gerentes de divisão – 40; gerentes de seção – 48; especialistas – 600. Devido ao grande número de especialistas, fixou-se o tamanho de amostra em 235 indivíduos,

para um nível de confiança de 95%. Para os gerentes, a amostra foi correspondente ao efetivo total.

De 338 questionários enviados, obteve-se o retorno de 172 considerados válidos (totalmente respondidos), como pode ser visto na Tabela 1, correspondendo a um índice de 50,9%.

Tabela 1: Distribuição da população pesquisada por nível funcional

Cargo	Efetivo		Questionários Enviados		Respondentes	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Gerente geral	15	2,1	15	4,4	7	46,6
Gerente de divisão	40	5,7	40	11,8	16	40,0
Gerente de seção	48	6,8	48	14,2	31	64,6
Especialistas	600	85,3	235	69,5	118	50,2
<b>Total</b>	<b>703</b>	<b>100</b>	<b>338</b>	<b>100</b>	<b>172</b>	<b>50,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar se os especialistas respondentes tinham a mesma representatividade do efetivo total de especialistas, foram feitas comparações entre as percentagens sobre o efetivo total e sobre os respondentes para os seguintes dados pessoais e funcionais: sexo, cargo ligado ou não à produção e tempo na empresa. Os dados encontrados, como apresentado na Tabela 2, mostram que os respondentes podem ser considerados uma amostra representativa do efetivo total.

Tabela 2: Comparação entre os percentuais sobre o efetivo total / respondentes

Variáveis pessoais/funcionais	Percentual s/ efetivo total	Percentual s/ respondentes
Sexo		
Masculino	84,9	83,9
Feminino	15,1	16,1
Cargo ligado à produção?		
Sim	52,4	43,2
Não	47,6	56,8
Tempo de trabalho na empresa		
Menos de 5 anos	37,9	39,8
De 6 a 10 anos	11,0	6,4
De 11 a 20 anos	17,8	23,6
Acima de 21 anos	32,2	31,3

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 Instrumentos de coleta de dados

Inicialmente, foram feitas entrevistas com o gerente geral do Departamento de Recursos Humanos e com quatro assessores vinculados à área de Relações do Trabalho. A seguir, foram feitos levantamentos e análise de dados sobre a empresa, visando obter um conhecimento mais profundo dela, principalmente sobre a sua administração de recursos humanos. Procurou-se também conhecer as várias modificações por ela sofridas após a privatização, as quais foram mais profundas que as ocorridas numa situação do dia-a-dia de uma organização desse porte, que poderiam ter causado alguma consequência posterior.

O levantamento dos dados relativos aos focos do comprometimento (organização e carreira) e aos componentes afetivo, normativo e instrumental foi realizado pela aplicação de questionários fechados já testados previamente, apoiados em medidas já desenvolvidas e validadas, e baseados nos modelos:

- a) Mowday, Steers e Porter (1979) – Organizational Commitment Questionnaire, adaptado e validado por Bastos (1994), para verificar o comprometimento com a organização. As questões referentes a este modelo estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4: Indicadores do comprometimento com a organização

Modelo: <b>Mowday, Steers e Porter</b>	
Indicador	Questões
Comprometimento com a organização	Conversando com amigos, eu sempre me refiro à CSA como uma grande empresa, para a qual é ótimo trabalhar.
	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.
	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.
	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 CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.
	Freqüentemente, eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.
	Eu realmente me interesso pelo destino da CSA.
	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: Adaptado de Bastos (1994).

b) Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999), para verificar os enfoques afetivo, instrumental e normativo. As questões referentes a este modelo estão descritas no Quadro 5.

**Quadro 5: Indicadores de comprometimentos afetivo, instrumental e normativo**

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

Fonte: Adaptado de Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

- c) Blau (1985), adaptado e validado por Bastos (1994), para verificar o comprometimento com a carreira. As questões referentes a este modelo estão descritas no Quadro 6.

**Quadro 6: Indicadores do comprometimento com a carreira**

Modelo: <b>Blau</b>	
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 em que atuo.
	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.
	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de 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: Adaptado de Bastos (1994).

Os três modelos apresentados foram consolidados em um único Questionário de Pesquisa (Anexo 2), com 70 questões, quase todas fechadas, com quatro seções, assim distribuídas:

1. Primeira seção – Relação com a Organização e o Trabalho –, com 36 questões fechadas e três abertas. Das 36 questões fechadas, 34 pertencem aos três modelos mostrados, para avaliar os dois focos e os três componentes do comprometimento pesquisado. Para estas questões, foi utilizada a escala de medida do tipo Likert, com valores de 1 a 5: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Nem concordo nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente. As outras duas questões fechadas investigam, respectivamente, sobre o nível geral de satisfação com a empresa e sobre as características consideradas fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar. As três questões abertas solicitam: conceituar comprometimento; opinião sobre o que determina o

comprometimento do respondente com a organização e o mesmo para com a carreira;

2. Segunda seção – Situação e Natureza do Trabalho na Empresa – é constituída por duas questões abertas e 12 questões fechadas, para a investigação dos aspectos relacionados à natureza do trabalho na empresa;
3. Terceira seção – Dados Pessoais – é constituída de seis questões fechadas, para investigar as variáveis pessoais;
4. Quarta seção – Dados Funcionais – é constituída de 10 questões fechadas, para a investigação das variáveis funcionais, e uma questão aberta, para que o respondente possa sugerir pontos de melhoria nas condições de trabalho na empresa que ele considere importantes no estabelecimento do vínculo com a mesma.

#### **4.5 Distribuição e devolução dos questionários**

O contato oficial com a empresa deu-se por intermédio do gerente geral de Recursos Humanos, o qual designou um assessor para ser o representante da empresa, com a missão de acompanhar e facilitar todo o processo da pesquisa de campo. O material de consulta foi obtido por meio desse assessor, que também foi o responsável por agendar entrevistas com outros três assessores da área de Recursos Humanos e distribuir e receber os questionários respondidos.

A Carta de Encaminhamento e o Questionário (Anexo 2) foram enviados para a empresa por meio eletrônico, facilitando assim a sua distribuição para todos os participantes da pesquisa, o que foi feito pelo sistema interno de comunicação – Intranet. Foi dada liberdade aos respondentes para que pudessem, uma vez efetuada a resposta às questões, imprimir o questionário e remetê-lo ao assessor de Recursos Humanos ou, então, retorná-lo, diretamente para o e-mail do pesquisador, no CEPEAD, em Belo Horizonte, o que ocorreu com 25 respondentes.

#### 4.6 Tratamento dos dados

Os questionários recebidos foram preparados e tratados estatisticamente por meio do Statistic Analysis System (SAS). A avaliação da influência das variáveis pessoais e funcionais nas dimensões do comprometimento (cinco escores) foi realizada utilizando-se o Teste de Kruskal-Wallis, que tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes em relação a uma medida de interesse, além de tratar-se de um teste não paramétrico. Isto é, este teste não se baseia na média e desvio-padrão, e sim nos postos / posições (*ranking* – posição do indivíduo na amostra) das medidas.

Já as relações entre os escores de comprometimento foram avaliadas pela correlação de Pearson, em 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  $r$  próximo de 1 (negativo ou positivo) representa uma forte relação linear, enquanto que um valor próximo de zero mostra que a associação linear é fraca.

A comparação entre os escores de comprometimento foi realizada por meio do teste de Friedman, que tem como objetivo comparar medidas realizadas na mesma unidade amostral. Trata-se de um teste não paramétrico.

A metodologia de *Análise de Conglomerados (cluster)* foi utilizada para a determinação de perfis diferenciados dos funcionários quanto ao grau de comprometimento organizacional e com a carreira. Esta análise tem como princípio agrupar elementos cujas características sejam semelhantes, dadas as variáveis escolhidas para tal avaliação; no caso desta pesquisa, as cinco dimensões do comprometimento. Com esta análise, é possível identificar quantos e quais são os grupos de funcionários classificados de acordo com o nível de comprometimento

pesquisado. Os grupos de empregados formados têm como características a homogeneidade em de cada grupo e a diferença existente entre os grupos.

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

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para atender ao objetivo deste trabalho – apurar o grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica –, o presente capítulo é dividido em quatro partes, em que são analisados os dados obtidos da pesquisa, a partir das seguintes variáveis levantadas: características pessoais; características funcionais; situação e natureza do trabalho; focos do comprometimento na organização e na carreira; e componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional.

### 5.1 Análise descritiva da população estudada: variáveis pessoais

A seção do questionário que trata dos dados pessoais é constituída de seis questões fechadas, que são comentadas a seguir.

#### a) Sexo

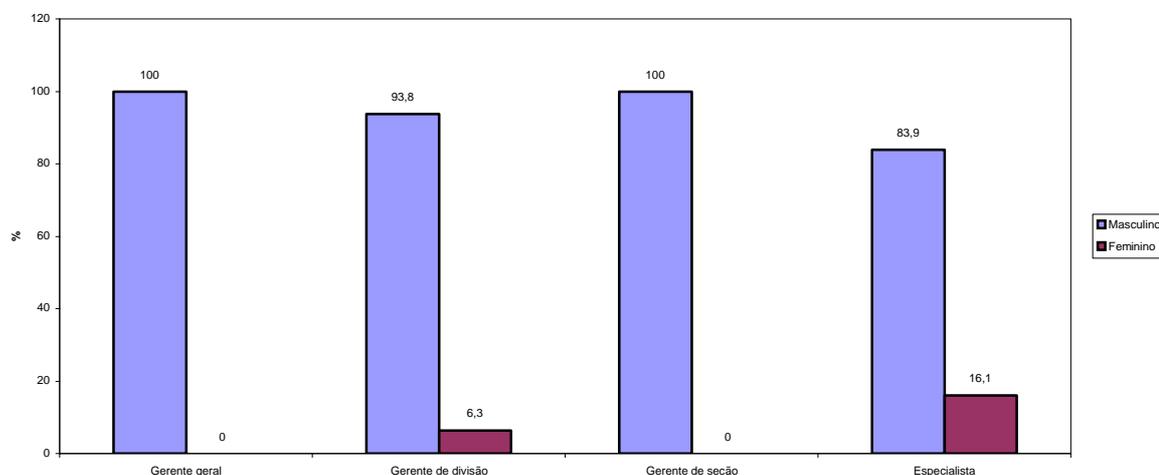


Gráfico 4: Sexo dos respondentes, por nível funcional.

Pode-se notar que entre os gerentes – geral, de divisão e de seção – somente um gerente de divisão é do sexo feminino, representando 6,3% deste grupo funcional e 1,85% de todos os gerentes pesquisados. É uma Gerência de Divisão que não é ligada à área de produção da empresa (Área de Informática), sendo a sua titular formada em Ciência da Computação, com mestrado em Informática. Entre os 118

especialistas pesquisados, 19 são mulheres, o que corresponde a 16,1%, e entre estas somente 4 estão ligadas diretamente à área de Produção, o que corresponde a 3,39% da amostra. Estes dados confirmam uma tendência observada nas empresas siderúrgicas de contarem ainda com um pequeno número de pessoas do sexo feminino diretamente ligados às áreas de produção. Verificando a estrutura organizacional da empresa, encontramos no universo dos gerentes, correspondendo a um total de 103 pessoas, somente 2 pessoas do sexo feminino (1,94%), a gerente de uma Divisão não ligada à área de Produção, que respondeu ao questionário, e a outra, uma gerente da Seção de Manutenção de uma área operacional, que não respondeu ao questionário, o que já é um indicativo de abertura das áreas operacionais para as mulheres.

#### b) Faixa etária

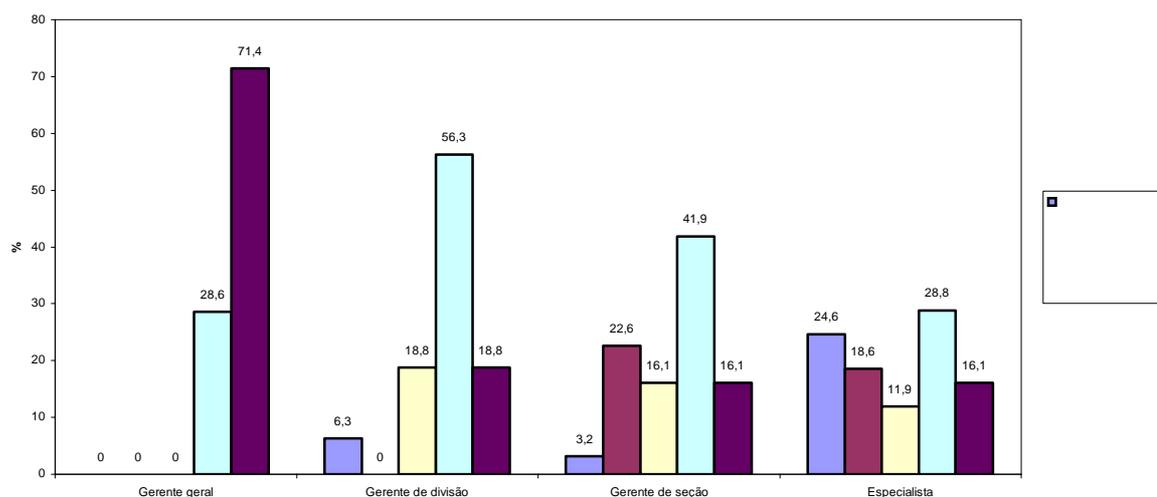


Gráfico 5: Faixa etária, por nível funcional.

Verifica-se que o aumento da faixa etária acompanha a hierarquia dos cargos, o que condiz com a política da empresa, que privilegia a promoção interna para o preenchimento dos cargos. Assim, a distribuição de faixas etárias é mais equilibrada entre os especialistas, vindo a seguir os gerentes de seção, os gerentes de divisão e os gerentes gerais, todos estes últimos colocados na faixa etária acima de 41 anos. Os gerentes de divisão colocados nesta mesma faixa etária correspondem a 75,1%; os gerentes de seção, a 58%; e os especialistas, a 44,9%.

## c) Estado civil

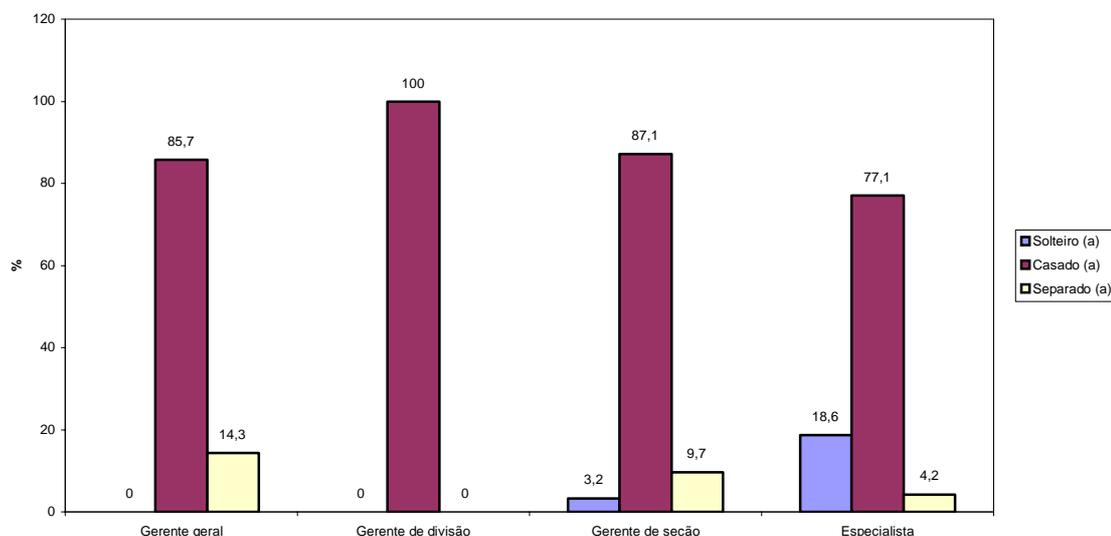


Gráfico 6: Estado civil, por nível funcional.

Com relação ao estado civil, não existe nenhum solteiro entre os gerentes gerais (85,7% casados e 14,3% separados/divorciados) e entre os gerentes de divisão (todos casados). Entre os gerentes de seção, encontram-se 87,1% de casados, 9,7% de separados/divorciados e 3,2% de solteiros. Entre os especialistas, são 77,1% de casados, 4,2% de separados/divorciados e 18,6% de solteiros.

## d) Filhos

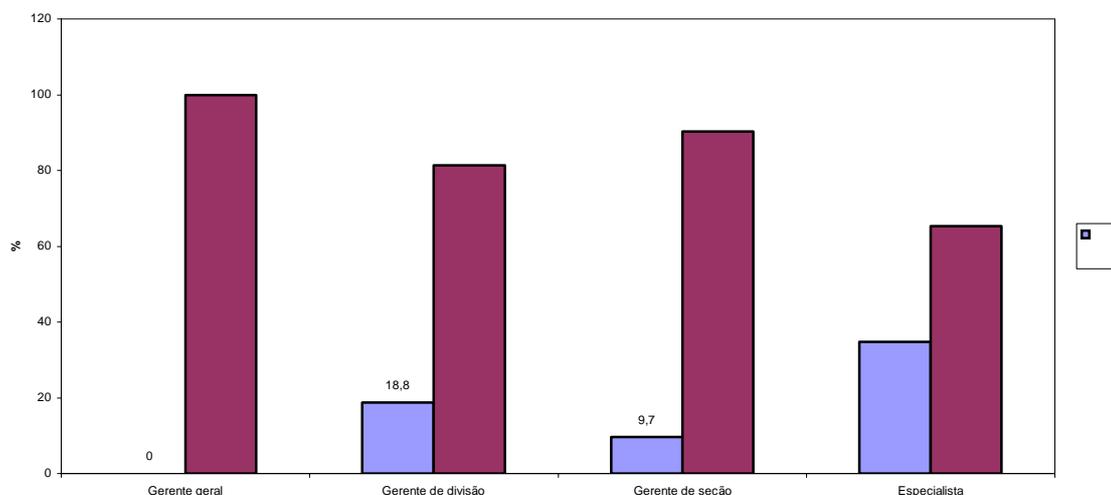


Gráfico 7: Distribuição de respondentes quanto a filhos.

O percentual de respondentes com filhos é de 100% dos gerentes gerais, 81,3% dos gerentes de divisão, 90,3% dos gerentes de seção e 65,3% dos especialistas.

#### e) Escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade, os cargos pesquisados são, em princípio, todos de nível superior, como pré-requisito mínimo. Aparecem entre os respondentes 2 especialistas com 2º grau – um com mais de 50 anos de idade, na faixa de 16 a 20 anos de empresa, de 11 a 20 anos no cargo e lotado em área não operacional; o outro com menos de 30 anos de idade, menos de 5 anos na empresa e no cargo, formado em Mecatrônica, não considerada como de engenharia plena, e por isto classificado como 2º grau. O levantamento de escolaridade, no caso, serviu para uma avaliação de como os ocupantes dos cargos pesquisados estão se dedicando a uma melhor preparação. Com cursos de pós-graduação aparecem 14,3% dos gerentes gerais, 68,8 % dos gerentes de divisão, 87,1% dos gerentes de seção e 71,2% dos especialistas.

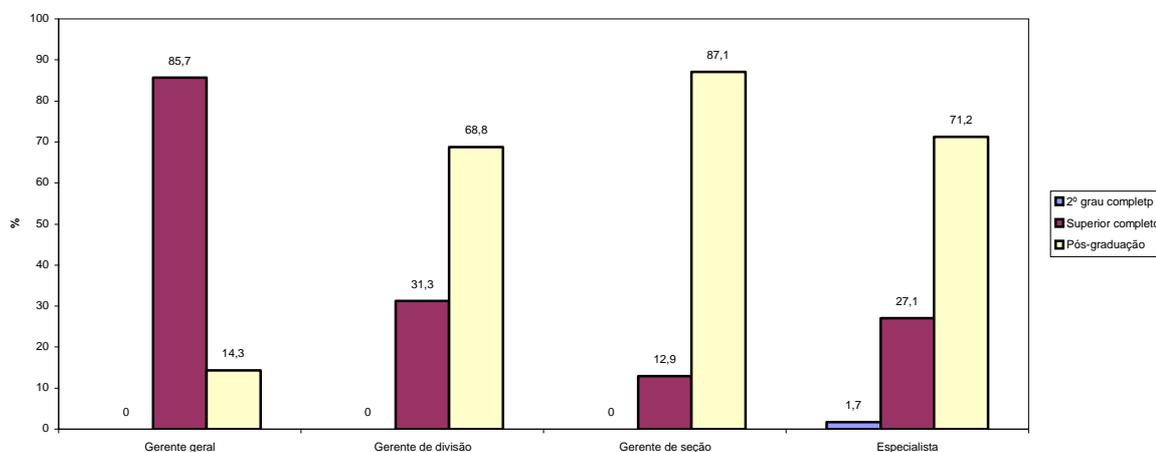


Gráfico 8: Escolaridade, por nível funcional.

Todos os gerentes gerais têm mais de 21 anos de empresa, cuja produção teve início em novembro de 1983, o que pode explicar, em parte, o baixo percentual de pós-graduados em comparação com os outros cargos, por terem todos eles ingressado na empresa em um período em que o nível de escolaridade não tinha tanta importância para determinados cargos ou funções.

## f) Atividades externas à empresa

Foi solicitado aos respondentes que indicassem as atividades que realizam fora da empresa, permitindo-se mais de uma opção. Nota-se que lazer e estudo/leituras alcançaram percentuais bem altos e próximos. Seguindo uma tendência nas empresas modernas, já aparece em números significativos para todos os grupos o trabalho comunitário, conforme pode ser visto no Gráfico 9.

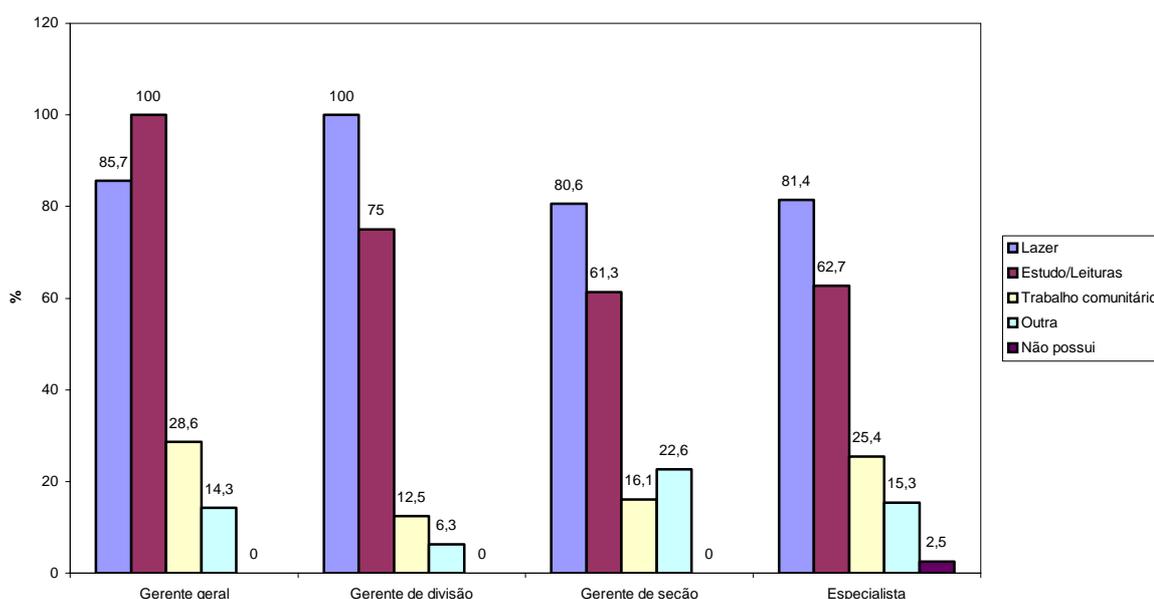


Gráfico 9: Atividades externas à empresa, por nível funcional.

## 5.2 Análise descritiva da população estudada: variáveis funcionais

A seção do questionário que trata dos dados funcionais é constituída de dez questões fechadas, que são comentadas a seguir.

### a) Opção pelo cargo de chefia

Perguntados se ocupam os postos de chefia por escolha pessoal, 42,9% dos gerentes gerais, 31,3% dos gerentes de divisão e 48,4% dos gerentes de seção disseram que sim. Os demais situam-se no processo natural de progressão da empresa, que busca entre os especialistas aqueles que apresentam o perfil para ocupar cargos de chefia.

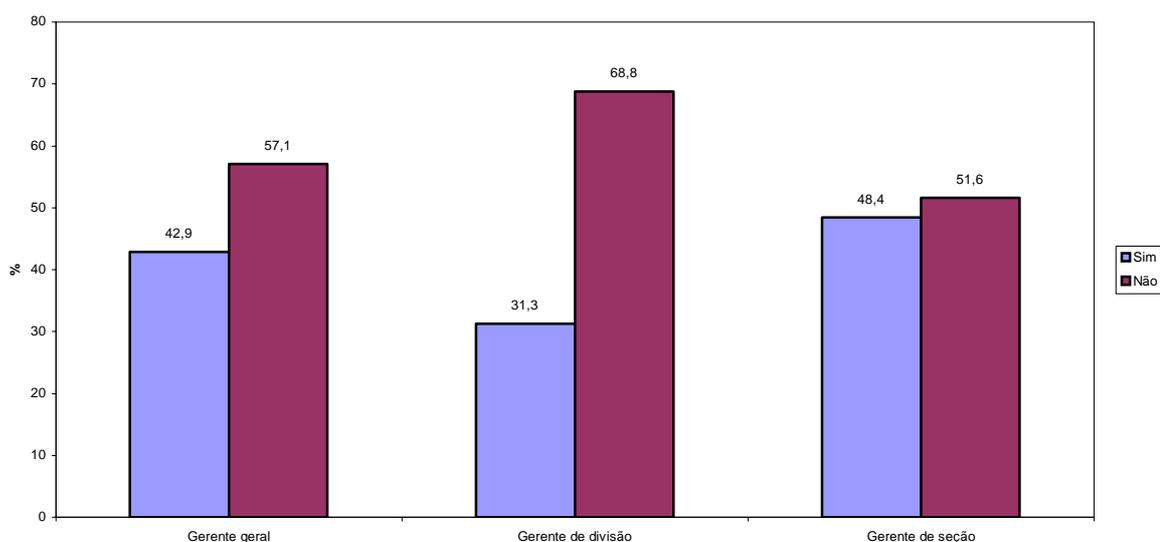


Gráfico 10: Cargo de chefia por escolha pessoal?

#### b) Motivo da opção pelo cargo de chefia

Para justificar a opção pelo cargo de chefia, prevaleceu como resposta o “Processo natural de promoção” para 66,6% dos gerentes gerais, 40% dos gerentes de divisão e 53,3% para os gerentes de seção, vindo a seguir a “Possibilidade de progresso” para 33,3% dos gerentes gerais, 40% dos gerentes de divisão e 40% para os gerentes de seção.

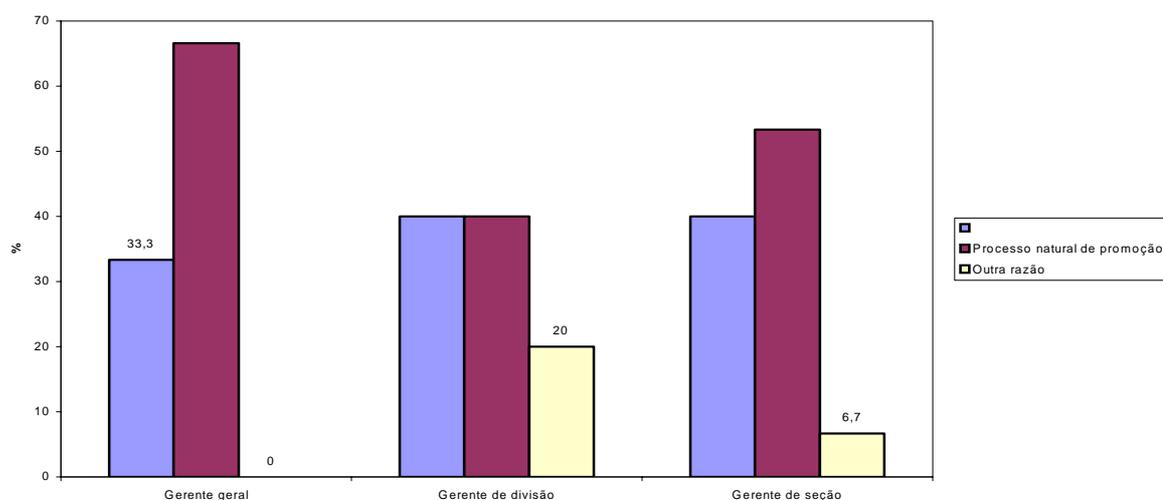


Gráfico 11: Motivo que leva a escolher ocupar cargo de chefia

### c) Trabalho ligado à área de produção?

À pergunta sobre se o seu trabalho é ligado à área de produção, 28,6% dos gerentes gerais, 62,5% dos gerentes de divisão, 74,2% dos gerentes de seção e 43,2% dos especialistas responderam afirmativamente.

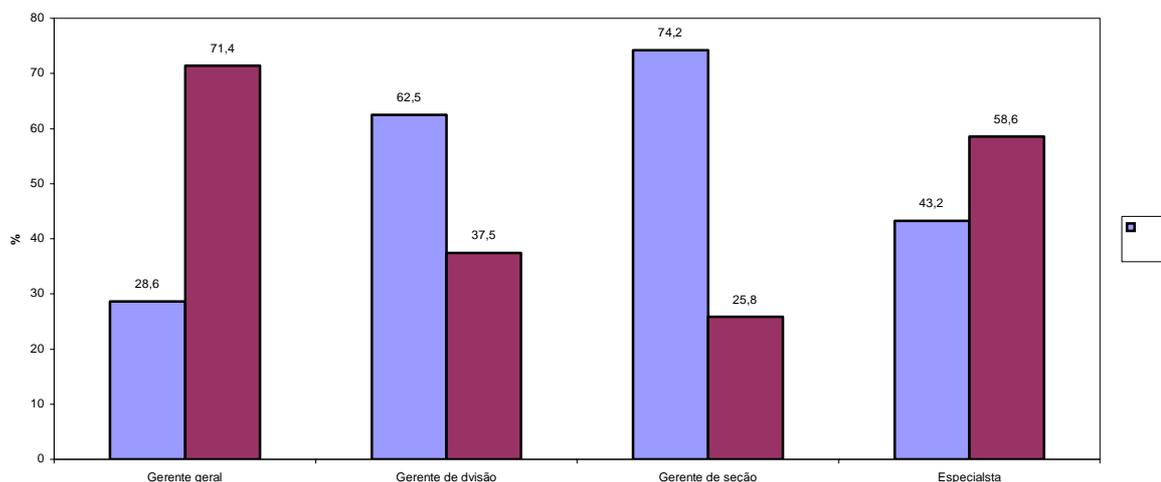


Gráfico 12: Trabalho ligado à produção?

O gerente de seção, na estrutura organizacional da empresa, é o que, proporcionalmente, tem a maior participação na área de produção, vindo a seguir o gerente de divisão. Os respondentes acompanharam a mesma distribuição.

### d) Tempo de trabalho na empresa

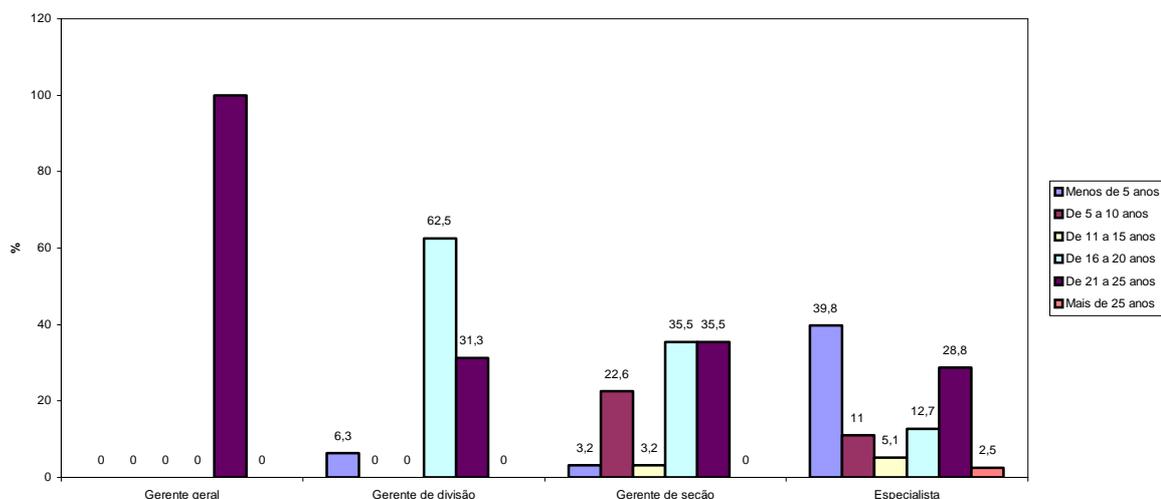


Gráfico 13: Tempo de trabalho na empresa

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 100% dos gerentes gerais estão na faixa de 21 a 25 anos; dos gerentes de divisão, 31,3% estão na faixa de 21 a 25 anos e 62,5% na faixa de 16 a 20 anos; dos gerentes de seção, 35,5% estão na faixa de 21 a 25 anos, 35,5% na faixa de 16 a 20 anos, 3,2% na faixa de 11 a 15 anos, 22,6% na faixa de 5 a 10 anos e 3,2% com menos de 5 anos. Entre os especialistas, aparecem 2,5% com mais de 25 anos de empresa, 28,8% na faixa de 21 a 25 anos, 12,7% na faixa de 16 a 20 anos, 5,1% na faixa de 11 a 15 anos, 11% na faixa de 5 a 10 anos e 39,8% com menos de 5 anos.

Pelo fato de a empresa adotar o processo de promoção interna, pode-se notar uma distribuição equilibrada relacionando os cargos mais altos com o maior tempo de empresa. Outro ponto importante que pode ser observado é uma descontinuidade na faixa de 11 a 15 anos para os gerentes de seção e especialistas. Isto pode ser explicado pela baixa admissão de pessoal imediatamente antes da privatização (ocorrida em julho de 1992), quando a empresa se preparava para passar para a iniciativa privada. Os 39,8% de especialistas com menos de 5 anos correspondem a uma maior admissão de pessoal para fazer face ao aumento de produção e à diversificação da linha de produção da empresa, que entrou com uma nova laminação em operação no ano de 2002.

#### e) Tempo de trabalho na função

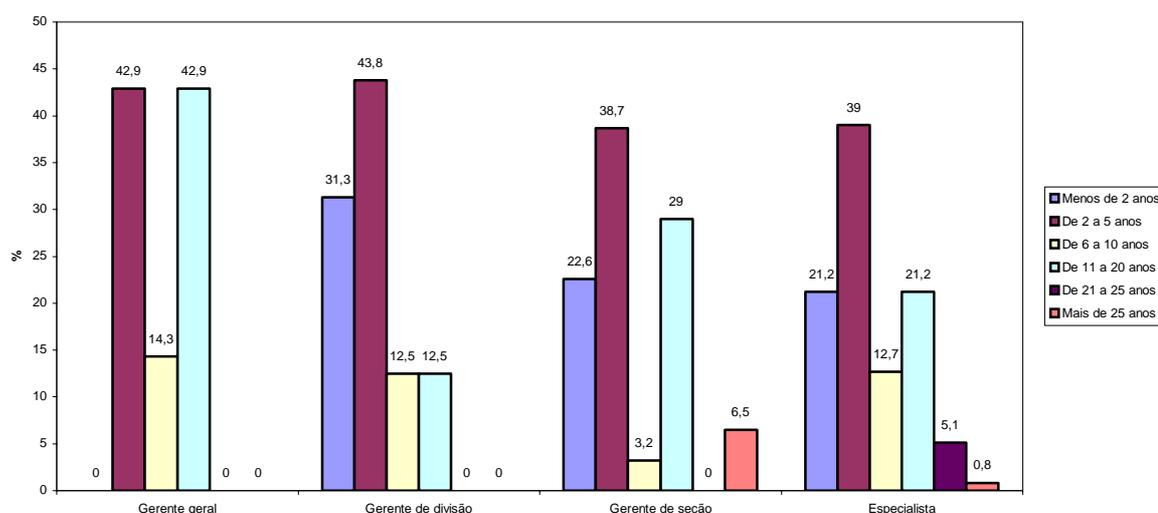


Gráfico 14: Tempo de exercício na função.

Quanto ao tempo de exercício da função, pode-se notar que 57,2% dos gerentes gerais, 87,5% dos gerentes de divisão, 64,5% dos gerentes de seção e 72,9% dos especialistas estão a menos de 10 anos na função. Estes dados sugerem que as chances de mobilidade na carreira são relativamente limitadas.

A grande concentração de gerentes de divisão nesta faixa pode ser explicada pela reestruturação organizacional, principalmente nas áreas não operacionais, após a privatização da empresa.

#### f) Nível salarial

A remuneração é bastante equilibrada e bem distribuída. Acima de 30 salários mínimos estão 100% dos gerentes gerais, 37,5% dos gerentes de divisão e 19,3% dos gerentes de seção. Na faixa de 20 a 30 salários mínimos estão 62,5% dos gerentes de divisão, 74,2% dos gerentes de seção e 29,7% dos especialistas. Na faixa de 15 a 20 salários mínimos estão 6,5% dos gerentes de seção e 27,1% dos especialistas.

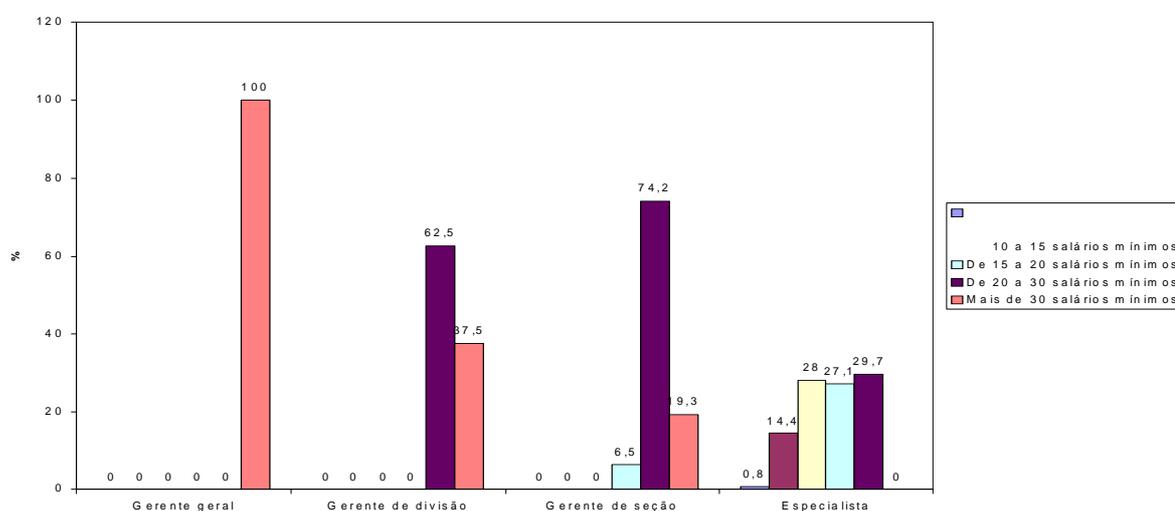


Gráfico 15: Nível salarial.

#### g) Associação a entidades de classe

Pode-se ver que a grande maioria dos respondentes é associada aos respectivos conselhos profissionais. Praticamente inexitem gerentes filiados a sindicato

(somente um gerente de divisão entre todos os gerentes que responderam ao questionário).

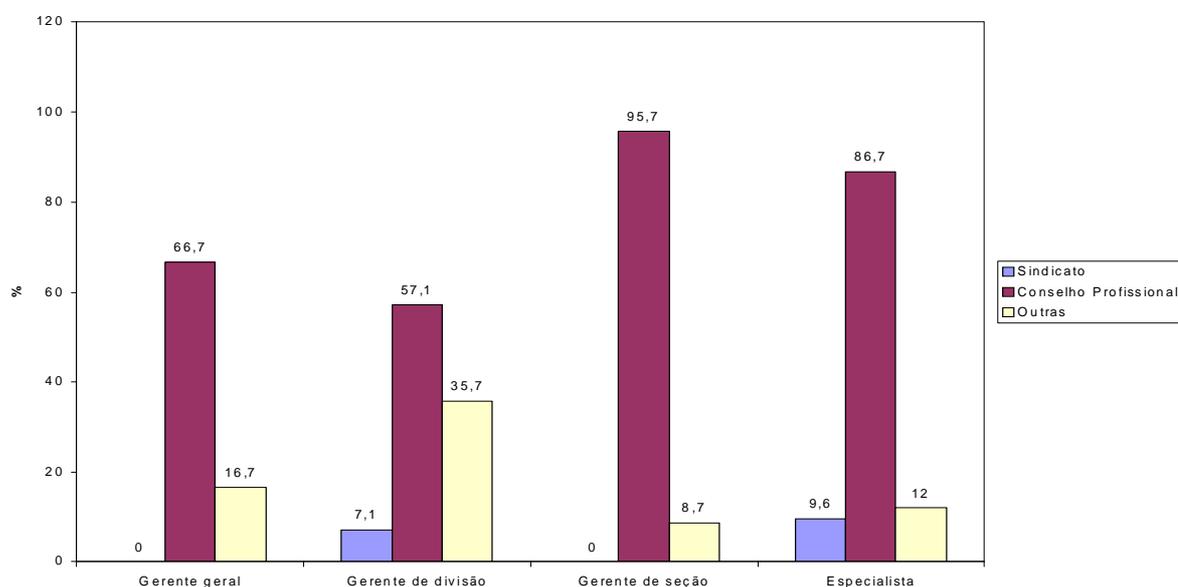


Gráfico 16: Entidades às quais é associado.

#### h) Expectativa profissionais em relação à empresa

As expectativas profissionais em relação à empresa, para 100% dos gerentes gerais, 87,5% dos gerentes de divisão, 100% dos gerentes de seção e 76,9% dos especialistas foram totalmente ou bastante atendidas, o que mostra um alto nível de satisfação com a empresa.

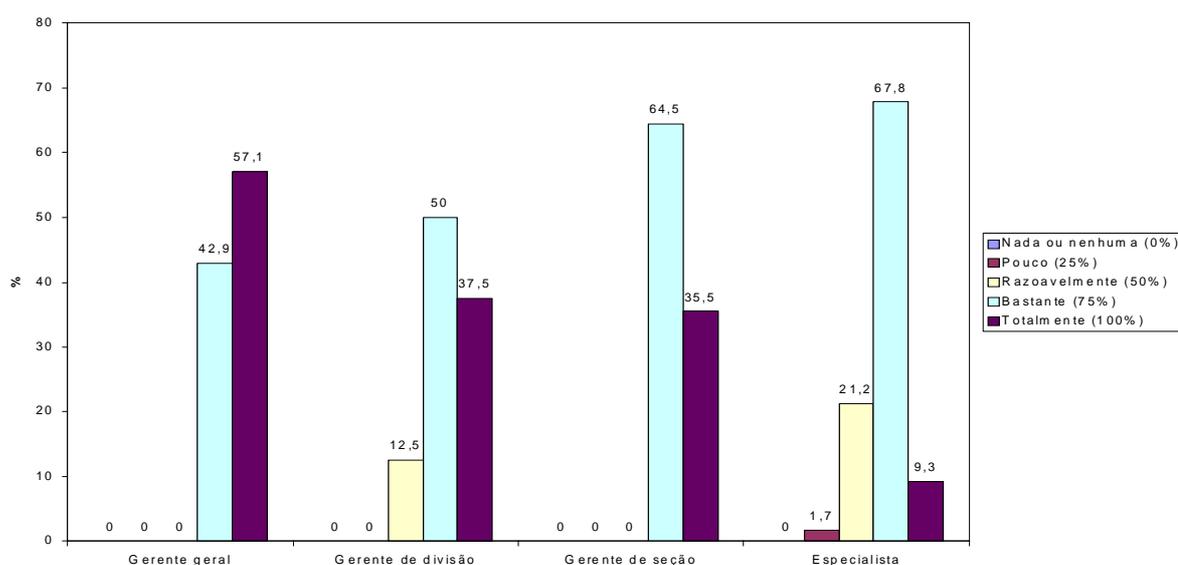


Gráfico 17: Expectativas profissionais em relação à empresa.

### i) Satisfação com a situação atual

Com relação à situação atual na empresa, 100% dos gerentes gerais, 93,8% dos gerentes de divisão, 90% dos gerentes de seção e 83,7% dos especialistas estão “Extremamente satisfeitos” ou “Satisfeitos”, o que vem confirmar os dados do gráfico anterior.

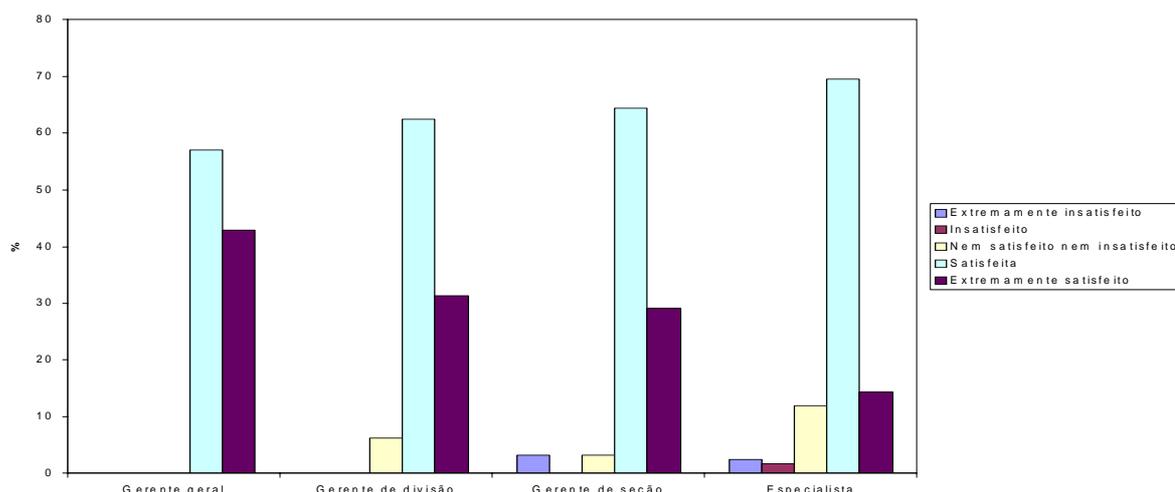


Gráfico 18: Satisfação com a situação atual.

### j) Respostas com maior frequência às variáveis pessoais e funcionais

A fim de oferecer uma visão geral da distribuição das respostas dadas pelos grupos funcionais pesquisados, a Tabela 3 apresenta as respostas com maior frequência às variáveis pessoais e funcionais. Quanto à escolaridade, nota-se um alto percentual de pós-graduados entre os gerentes de divisão os gerentes de seção e os especialistas. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 100,0% dos gerentes gerais têm de 21 a 25 anos, 62,5% dos gerentes de divisão têm de 16 a 20 anos, 71 % dos gerentes de seção têm de 16 a 25 anos e 39,8% dos especialistas têm menos de cinco anos. Quanto ao tempo na função, 42,9% dos gerentes gerais têm de 11 a 20 anos, 43,8% dos gerentes de divisão, 38,7% dos gerentes de seção e 39% dos especialistas têm de dois a cinco anos. O nível salarial é distribuído da seguinte maneira: mais de 30 salários mínimos, 100% dos gerentes gerais; de 20 a 30 salários mínimos, 62,5% dos gerentes de divisão, 74,2% dos gerentes de seção e 31,7% dos especialistas.

Tabela 3: Respostas com maior frequência às questões referentes às variáveis pessoais e funcionais.

Dados Pessoais e Funcionais	Gerente geral		Gerente de divisão		Gerente de seção		Especialista	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Sexo	Masculino	100,0	Masculino	93,8	Masculino	100,0	Masculino	83,9
Faixa etária	> 50 anos	100,0	41 a 50 anos	56,2	41 a 50 anos	41,9	41 a 50 anos	28,8
Estado civil	Casado	85,7	Casado	100,0	Casado	87,1	Casado	77,1
Filhos	Sim	100,0	Sim	81,2	Sim	90,3	Sim	65,3
Escolaridade	Superior	85,7	Pós-graduação	68,6	Pós-graduação	87,1	Pós-graduação	71,2
Atividades fora da empresa	Estudo/leitura	100,0	Estudo/leitura	75,0	Estudo/leitura	61,3	Estudo/leitura	62,7
Cargo de chefia por escolha pessoal?	Não	57,1	Não	68,8	Não	51,6	Não se aplica ao caso	-
Posto de trabalho ligado à produção?	Não	71,4	Sim	62,5	Sim	74,2	Não	56,8
Tempo de trabalho na empresa	De 21 a 25 anos	100,0	De 16 a 20 anos	62,5	De 16 a 20 e de 21 a 25 anos	71,0	Menos de 5 anos	39,8
Tempo na função atual	De 11 a 20 anos	42,9	De 2 a 5 anos	43,8	De 2 a 5 anos	38,7	De 2 a 5 anos	39,0
Nível salarial	Mais de 30 Salários mínimos	100,0	De 20 a 30 Salários mínimos	62,5	De 20 a 30 Salários mínimos	74,2	De 20 a 30 Salários mínimos	31,7
Entidades de classe às quais é associado	Conselho Profissional	66,7	Conselho Profissional	57,1	Conselho Profissional	95,7	Conselho Profissional	86,7
Atendimento às expectativas profissionais em relação à empresa	Totalmente / Bastante	100,0	Totalmente / Bastante	87,5	Totalmente / Bastante	100,0	Totalmente / Bastante	76,9
Sentimento em relação à situação atual	Extremamente / Satisfeito	100,0	Extremamente / Satisfeito	93,8	Extremamente / Satisfeito	90,0	Extremamente / Satisfeito	83,7

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.3 Situação e natureza do trabalho na empresa

A seção do questionário que trata da situação e natureza do trabalho na empresa é constituída de duas questões abertas e 12 questões fechadas.

#### a) Aspectos que contribuíram para ocupar cargo atual

Para a primeira questão aberta – “Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?” –, os quatro grupos funcionais concentraram suas respostas nos seguintes aspectos, que julgam mais ter influenciado na sua indicação para o cargo: a) conhecimento técnico, conhecimento teórico (formação), experiência prática e qualificação; b) comprometimento, dedicação, lealdade e identificação com os objetivos da empresa; c) competência, desempenho, trabalho em equipe e foco nos resultados; e d) outras, em que foram agrupadas respostas com mais baixa frequência, tais como: características pessoais – honestidade, seriedade, determinação, bom relacionamento, responsabilidade, autodesenvolvimento –, processo de promoção interna, necessidade da empresa por uma qualificação específica etc. A Tabela 4 mostra os quantitativos encontrados.

Tabela 4: Aspectos que contribuíram para que ocupasse o cargo atual.

Resposta	Gerente geral	Gerente de divisão	Gerente de seção	Especialista
Comprometimento, dedicação, lealdade e identificação com os objetivos da empresa.	5	8	19	32
Competência, desempenho, trabalho em equipe e foco nos resultados.	5	8	17	40
Conhecimento técnico, teórico, experiência prática e qualificação.	2	2	13	69
Outras: autodesenvolvimento, honestidade, bom relacionamento, seriedade, determinação etc.	1	2	11	39

Fonte: Dados da pesquisa (cada respondente pôde citar mais de uma resposta).

Como exemplo de respostas à questão “Quais aspectos contribuíram para que você ocupasse seu cargo atual?”, são apresentadas algumas colocações:

*“Qualificação, comprometimento, capacidade de aceitar desafios e realização profissional”* (Gerente geral)

*“Formação profissional, dedicação e competência.”* (Gerente geral)

*“Comprometimento e competência”.* (Gerente de divisão)

*“Conhecimento, resultado, comprometimento. Lealdade, confiança”.* (Gerente de divisão)

*“Acredito que a dedicação, comprometimento, a perseverança, a capacidade de realização, a capacidade de administrar conflitos, a lealdade e a capacidade de relacionar com pessoas”.* (Gerente de seção)

*“Dedicação, comprometimento e competência”.* (Especialista)

*“Formação profissional, comprometimento com o trabalho”.*  
(Especialista)

*“Formação profissional, competência e habilidades”.*  
(Especialista)

*“Dinamismo, trabalhar em equipe, bom conhecimento técnico e bom relacionamento pessoal”.* (Especialista)

*“Formação profissional, acadêmica e prática e bom relacionamento”.* (Especialista)

Enquanto para os gerentes a concentração maior de respostas recaiu em comprometimento, dedicação, competência, desempenho e foco nos resultados, para os especialistas aparecem com maior peso específico: conhecimento técnico, conhecimento teórico (formação) e competência. Isso pode ser explicado pelo fato de os Especialistas terem uma maior exigência funcional para o conhecimento técnico.

b) Fatores importantes para progressão na carreira

Para a segunda questão aberta – “Que fatores são importantes, na CSA para obter progressão na carreira?”, as respostas, muito próximas às da primeira questão, concentram-se em: a) comprometimento, dedicação, lealdade e identificação com os objetivos da empresa; b) competência, desempenho, trabalho em equipe, foco nos resultados e capacidade de trabalho; c) conhecimento técnico, experiência prática e qualificação; d) autodesenvolvimento e bom relacionamento; e e) outras, em que foram agrupadas respostas com mais baixa frequência, tais como: ética, responsabilidade, tempo na função, atitude etc. A Tabela 5 mostra os quantitativos encontrados.

Tabela 5: Fatores importantes para obter progressão na carreira.

Resposta	Gerente geral	Gerente de divisão	Gerente de seção	Especialista
Comprometimento, dedicação, lealdade e identificação com os objetivos da empresa.	7	10	24	67
Competência, desempenho, trabalho em equipe, foco nos resultados e capacidade de trabalho.	9	10	27	62
Conhecimento técnico, experiência prática e qualificação.	2	4	8	52
Autodesenvolvimento e bom relacionamento	-	-	8	46
Outros: ética, responsabilidade, tempo na função, atitude etc.	2	1	11	38

Fonte: Dados da pesquisa (cada respondente pode citar mais de uma resposta).

Os itens *Autodesenvolvimento* e *Bom relacionamento* foram separados do item *Outros* devido à grande frequência que tiveram nas respostas dos gerentes de seção e, principalmente, dos especialistas.

Como exemplo de respostas à questão “Que fatores são importantes, dentro da CSA, para obter progressão na carreira?”, são apresentadas algumas colocações:

*“Comprometimento, capacidade de trabalho, qualificação profissional, perfil psicológico adequado”.* (Gerente geral)

*“Competência profissional, dedicação, comprometimento”.* (Gerente geral)

*“Comprometimento e competência”.* (Gerente de divisão)

*“Competência, comprometimento, disciplina, desempenho, participação e cooperação”.* (Gerente de seção)

*“Acredito que os fatores importantes são: a dedicação, a capacidade de relacionar e administrar pessoas, lealdade e comprometimento”.* (Gerente de seção)

*“Dedicação, comprometimento e competência”.* (Especialista)

*“Autodesenvolvimento, comprometimento com os objetivos e metas”.* (Especialista)

*“Competência profissional e comprometimento”.* (Especialista)

*“Ter comprometimento com a empresa, ter bom relacionamento pessoal, buscar estar sempre atualizado”.* (Especialista)

*“Competência, qualificação técnica, comprometimento, foco em resultados, motivação, vontade de crescer dentro da empresa, entre outro”.* (Especialista)

*“Estar comprometido com os valores da empresa”.* (Especialista)

Quanto a esta questão, todos os grupos pesquisados acreditam que o comprometimento, a competência e o conhecimento técnico são importantes para a progressão na carreira. Para os gerentes, a ordem de importância é: dedicação, competência e comprometimento. Para os especialistas vem em primeiro lugar o comprometimento, seguido de conhecimento técnico, com competência, auto-desenvolvimento e bom relacionamento praticamente no mesmo nível.

### c) Grau de controle exercido pela empresa

Quanto ao grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho, 71,4% dos gerentes gerais, 50,1% dos gerentes de divisão e 16,2% dos gerentes de seção e 43,6% dos especialistas o consideram “Flexível” ou “Extremamente flexível”. Ao contrário, 14,3% dos gerentes gerais, 31,3% dos gerentes de divisão, 48,4% dos gerentes de seção e 21,4% dos especialistas o consideram “Rígido” ou “Extremamente rígido”. O escalonamento encontrado entre os gerentes pode ser explicado pela hierarquia organizacional, cabendo aos níveis hierárquicos mais altos maior autonomia no desempenho de suas funções. Os especialistas, devido às características de suas funções, têm um grau diferente de autonomia para a realização de suas tarefas, o que pode explicar o percentual encontrado.

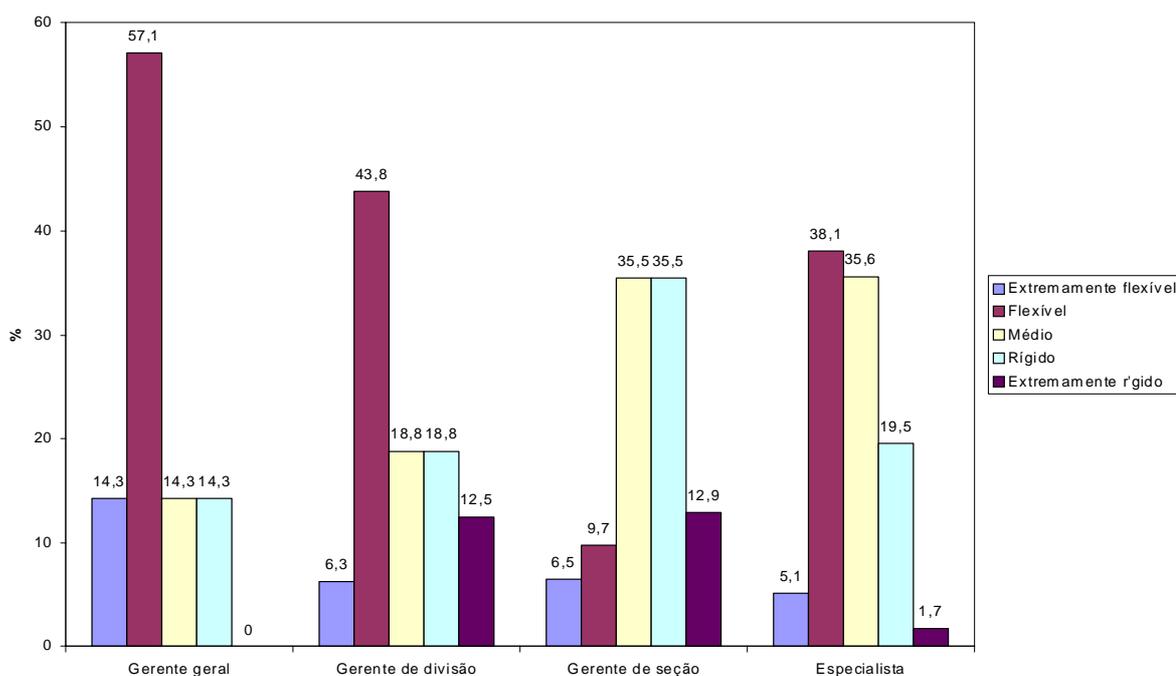


Gráfico 19: Grau de controle exercido pela empresa.

### d) Real necessidade do cargo

Quanto à real necessidade do cargo, 71,5% dos gerentes gerais, 81,3% dos gerentes de divisão, 93,5% dos gerentes de seção e 73,8% dos especialistas o consideram “Muito necessário” ou “Absolutamente necessário”.

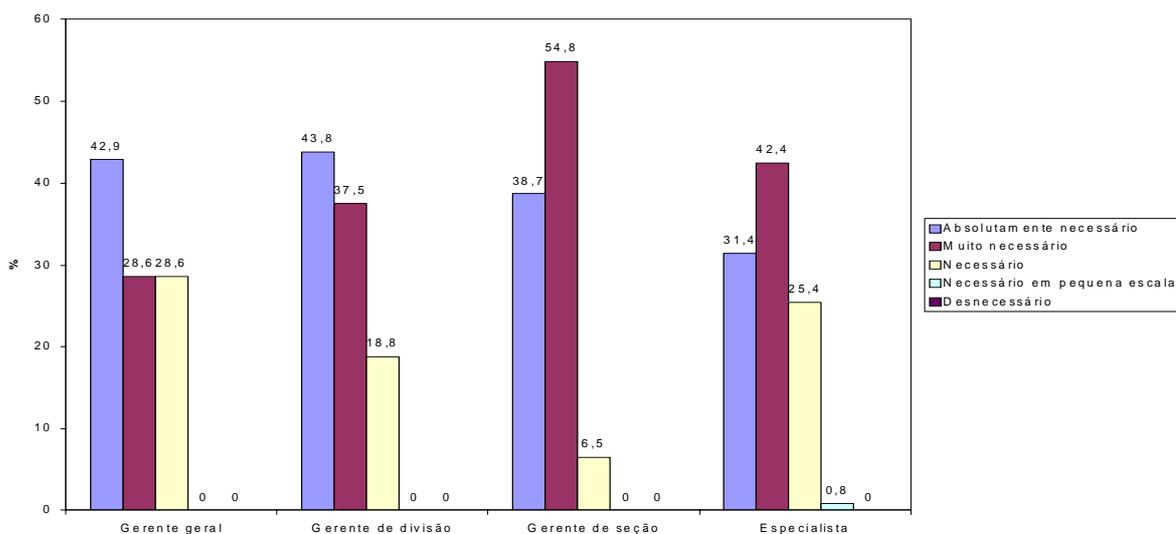


Gráfico 20: Real necessidade do cargo.

#### e) Estabilidade do emprego

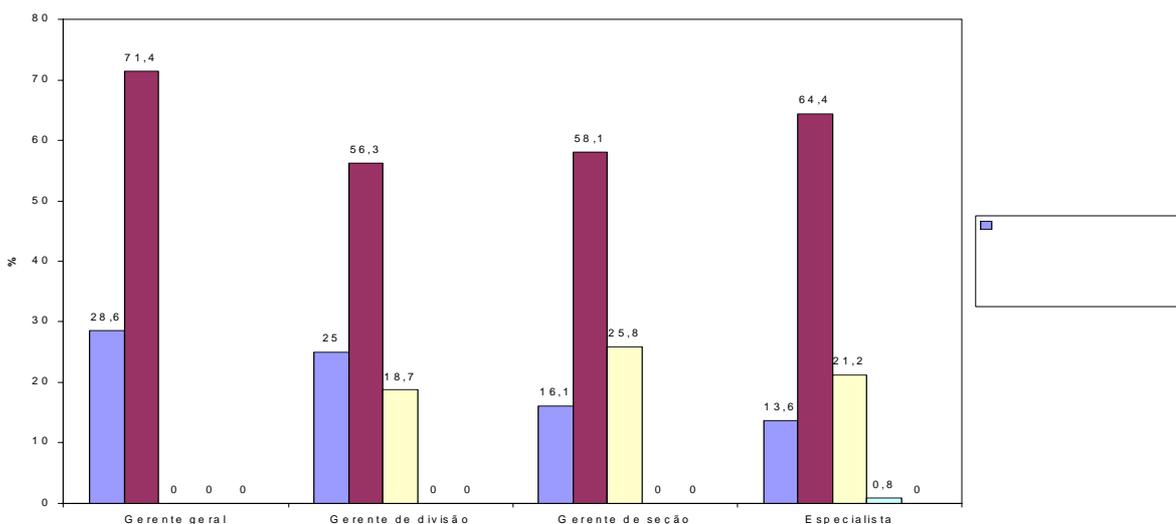


Gráfico 21: Situação dos empregos, em termos de estabilidade.

Pode-se ver que 100% dos gerentes gerais, 81,3% dos gerentes de divisão, 74,2% dos gerentes de seção e 78,0% dos especialistas consideram a situação de seus empregos como “Segura” ou “Muito segura”. Esses dados podem demonstrar que o período de ajuste da empresa logo após a privatização, que acarretou modificações na estrutura organizacional, com diminuição de níveis hierárquicos e programas de demissão voluntária, já foi absorvido e não parece acarretar mais nenhuma insegurança quanto à estabilidade do emprego na empresa.

#### f) Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento

Confirmando o que já havia sido percebido nas duas questões abertas, em relação a conhecimento técnico, autodesenvolvimento e capacitação, 85,7% dos gerentes gerais, 87,5% dos gerentes de divisão, 96,8% dos gerentes de seção e 91,5% dos especialistas consideram “Muitíssimo” ou “Muito importante” as atividades de treinamento e desenvolvimento para o desempenho profissional.

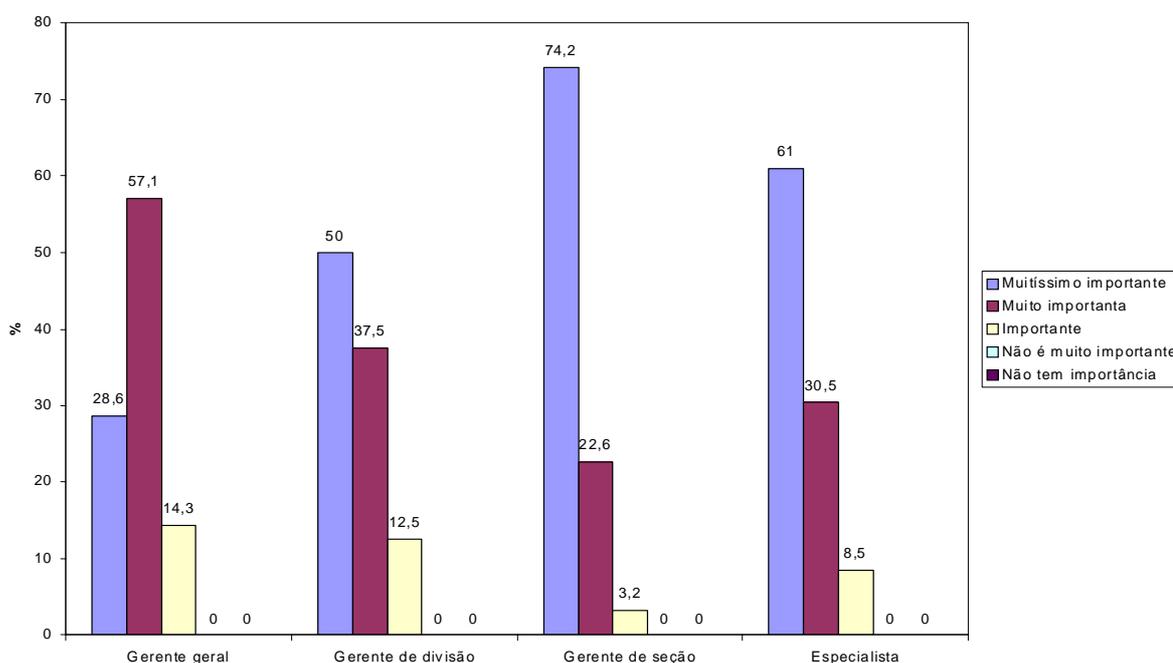


Gráfico 22: Importância das atividades de treinamento e desenvolvimento.

#### g) Avaliação do salário em função do que faz na Empresa

Tomando como referência o que faz na empresa, 85,7% dos gerentes gerais, 93,8% dos gerentes de divisão, 90,3% dos gerentes de seção e 58,5% dos especialistas consideram “Justo” os seus salários. Consideram-no “Baixo”, 14,3% dos gerentes gerais, 6,3% dos gerentes de divisão, 9,7% dos gerentes de seção e 39,9% dos especialistas. Essa situação parece indicar um certo nível de insatisfação com o salário para uma determinada parcela de especialistas, o que pode ser considerado normal em razão do sistema de preenchimento de cargos e promoção adotados pela empresa.

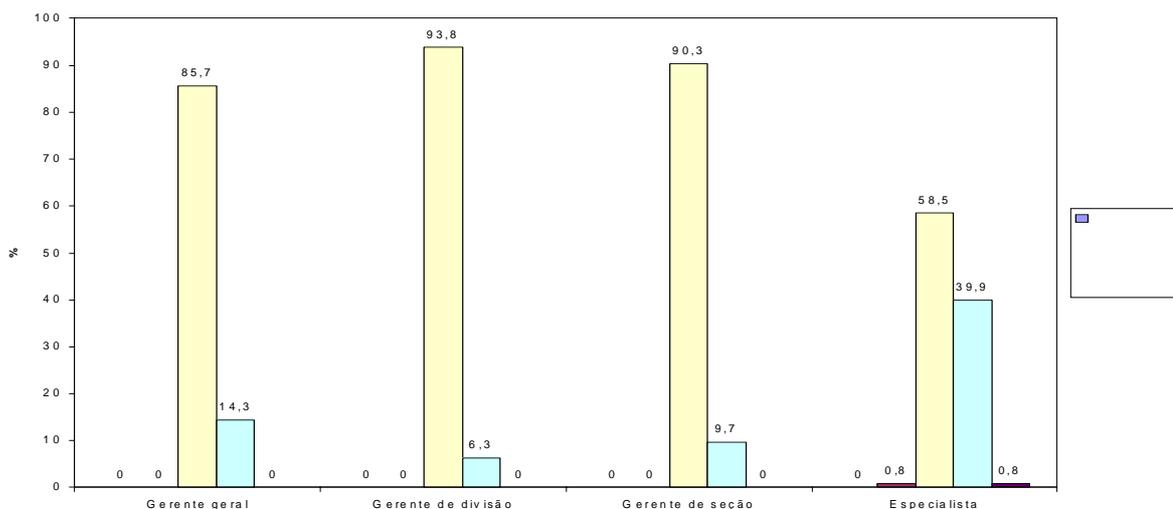


Gráfico 23: Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa

#### h) Salário em comparação com o de outros profissionais da empresa

A comparação do salário com a de outros profissionais da empresa que ocupam posição similar acompanhou a mesma tendência da avaliação do salário em si, sugerindo uma administração salarial bastante profissionalizada. Os gerentes julgam que seus salários são “Equivalentes” aos de outros com a mesma função – 85,7% dos gerentes gerais, 87,5% dos gerentes de divisão e 87,1% dos gerentes de seção. Dos especialistas, 56,8% julgam o salário “Equivalente” e 39% julgam o salário “Baixo” em comparação com outros profissionais com a mesma posição dentro da empresa.

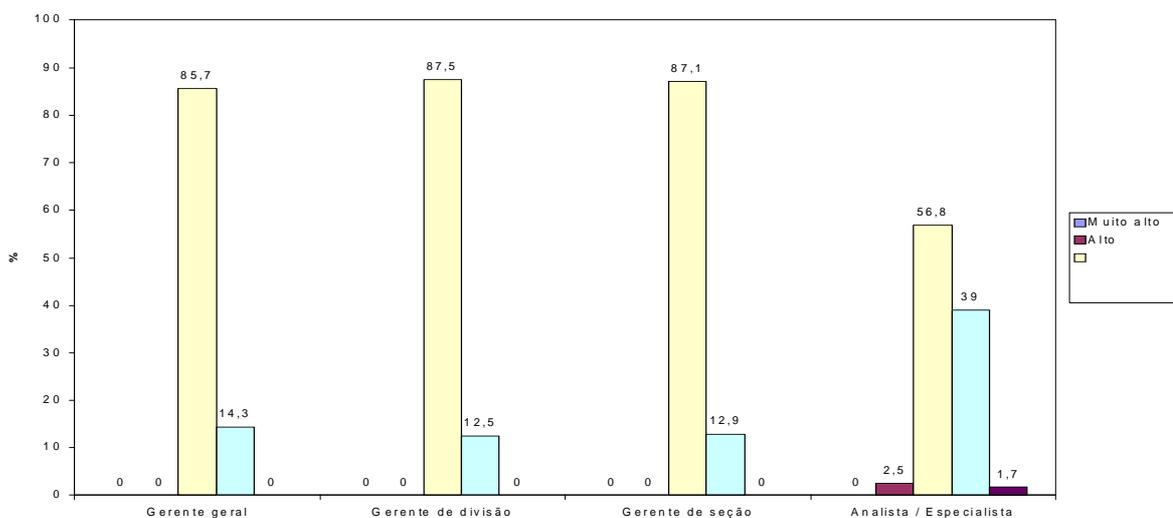


Gráfico 24: O salário, em comparação com o de outros profissionais da empresa.

### i) Salário em comparação com o de outros profissionais do mercado

Comparado com o de profissionais de outras empresas, o salário da CSA é considerado “Equivalente” por 71,4% dos gerentes gerais, 87,5% dos gerentes de divisão, 64,5% dos gerentes de seção e 66,9% dos especialistas. Ele é julgado mais alto por 14,3% dos Gerentes Gerais, 12,5% dos Gerentes de Divisão, 25,8% dos Gerentes de Seção e 11% dos Especialistas. Isso reforça a visão de uma administração salarial bastante profissionalizada.

Para se manter atualizada, a empresa faz uma avaliação periódica do salário por meio de uma pesquisa salarial anual, em que se estabelece um mercado de influência com empresas nacionais e multinacionais localizadas no eixo Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais.

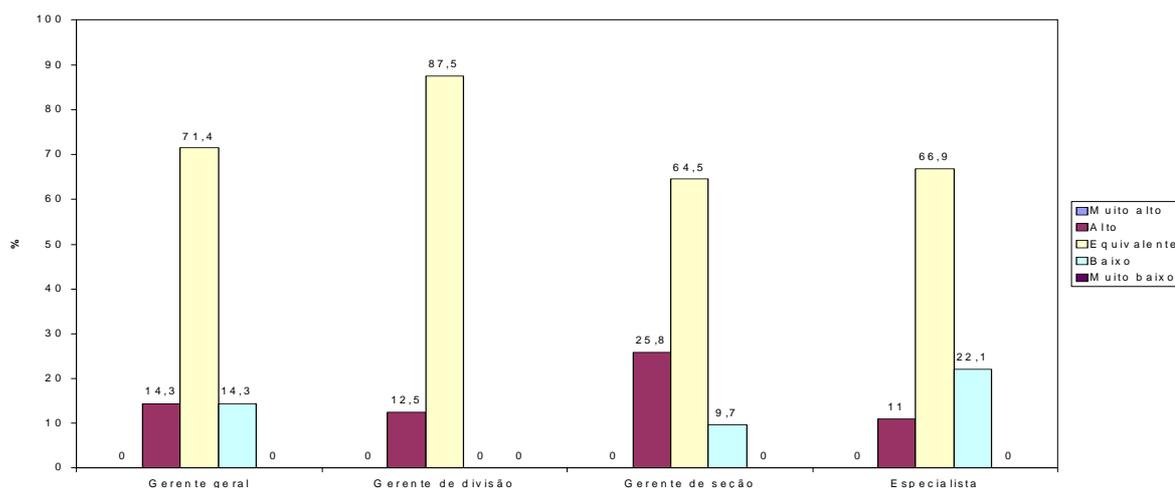


Gráfico 25: O salário, em comparação com o de outros profissionais do mercado.

### j) Opção por ocupação

Perguntados “Se você tivesse a opção de escolher, mantendo o seu salário atual, qual ocupação você preferiria?, a maioria dos gerentes optou pelo “Cargo de chefia” – 100% dos gerentes gerais; 87,5% dos gerentes de divisão e 83,9% dos gerentes de seção. Já os especialistas tiveram a maior opção – 70,3% por “Cargo técnico”. Os dados encontrados indicam que a maioria dos respondentes está satisfeita com os cargos que ocupam.

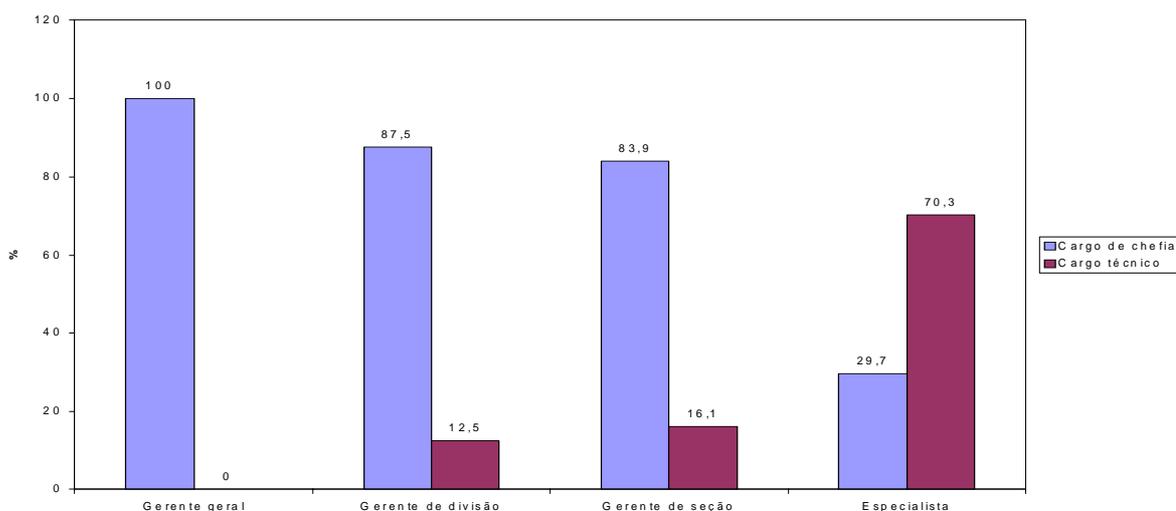


Gráfico 26: Ocupação que preferiria se tivesse opção de escolher.

#### I) Conhecimento sobre a vida financeira da empresa

O conhecimento sobre a vida financeira da empresa alcança um alto percentual em todos os níveis pesquisados, principalmente entre os gerentes, como seria de se esperar – 100% dos gerentes gerais, 93,8% dos gerentes de divisão, 86,1% dos gerentes de seção e 63,5% dos especialistas. Isso indica um bom sistema de comunicação interna, com disponibilização dos dados da empresa, sensibilização dos gerentes e especialistas em conhecê-los e, também, espaço para participação e envolvimento com a vida da mesma.

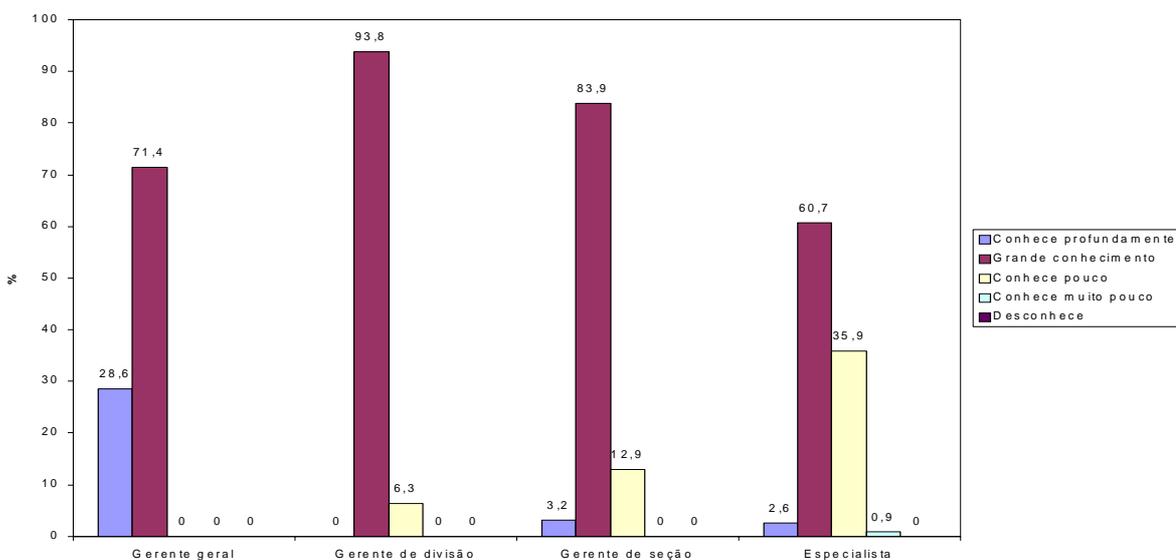


Gráfico 27: Conhecimento sobre a vida financeira da empresa

### m) Autonomia e autoridade nas decisões

A quase totalidade dos gerentes acha que possui autonomia e autoridade para tomar decisões – 100% dos gerentes gerais e gerentes de divisão, e 90,3% dos gerentes de seção –, enquanto que para os especialistas esse valor é de 65,2%. Esses valores comparados com os obtidos com a pergunta sobre o grau de controle exercido pela empresa sobre o trabalho individual, parece demonstrar que o sentimento de controle está muito relacionado ao cumprimento das normas e padrões impostos pelos sistemas de qualificação de qualidade e ambientais. Por exemplo, enquanto 48,8% dos gerentes de seção consideram o controle exercido pela empresa “Rígido”, ou “Extremamente rígido” (GRAF. 28), 90,3% deste mesmo grupo funcional considera ter autonomia e autoridade nas decisões.

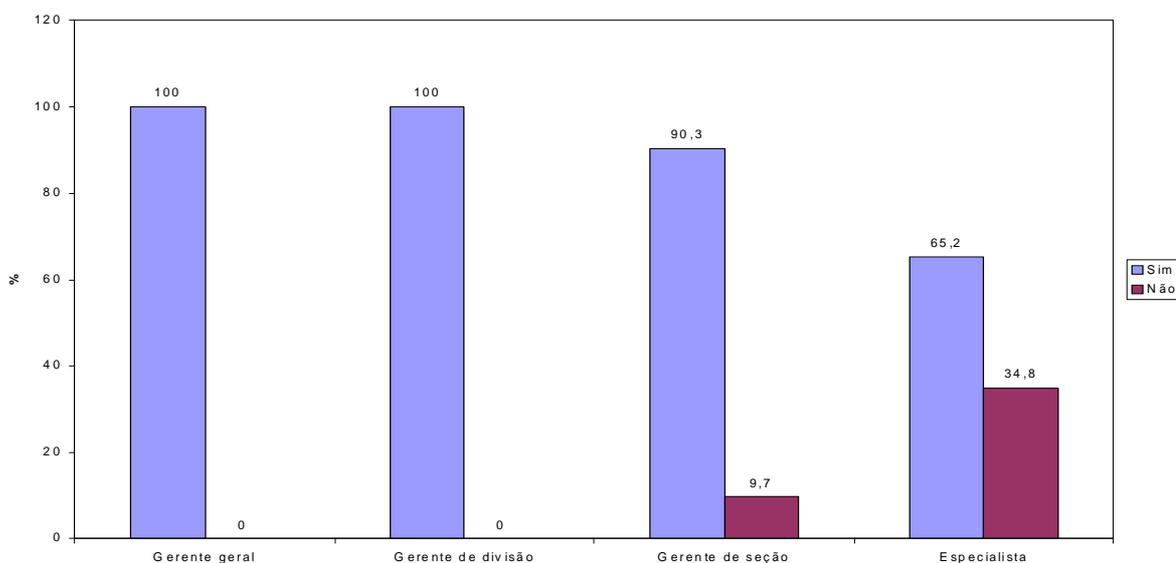


Gráfico 28: Autonomia e autoridade nas decisões.

### n) Opção de trabalhar por conta própria

Em torno de 40% dos gerentes – gerentes gerais 42,9%, gerentes de divisão 43,8%, gerentes de seção 38,7% - e 64,4% dos especialistas já pensaram em trabalhar por conta própria, como visto no Gráfico 29. Isso parece mostrar que o vínculo com a empresa é frágil, do ponto de vista psicológico. Se tivessem chance para montar o próprio negócio, eles sairiam?

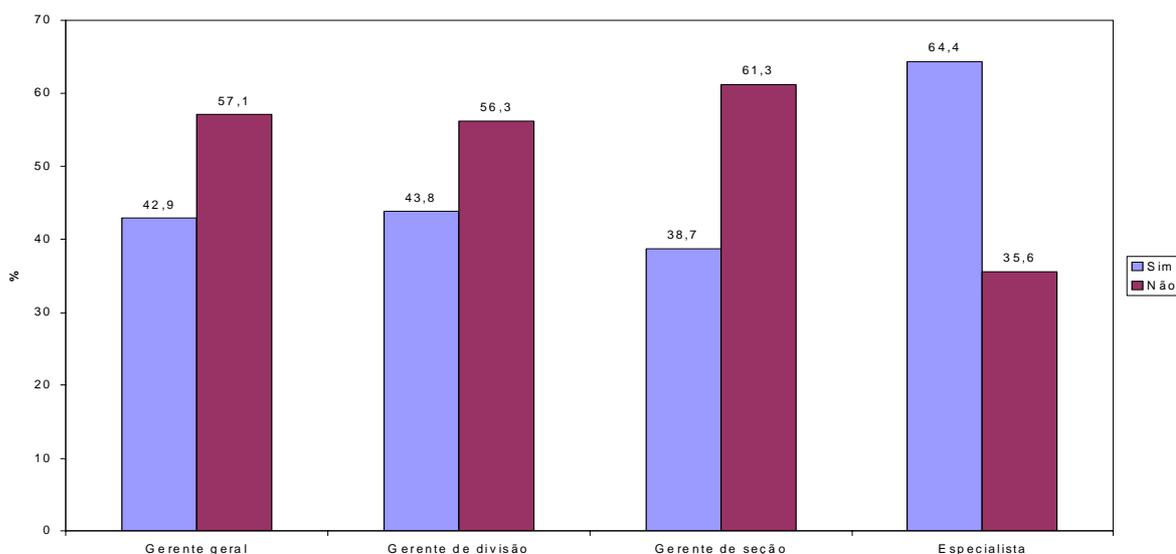


Gráfico 29: Já pensou em trabalhar por conta própria?

#### o) Importância do salário para a sobrevivência

Como pode ser visto pelo Gráfico 30, o salário é considerado “Indispensável” ou “De grande importância” para a sua sobrevivência para 85,8% dos gerentes gerais, 87,6% dos gerentes de divisão, 83,8% dos gerentes de seção e 83% dos especialistas.

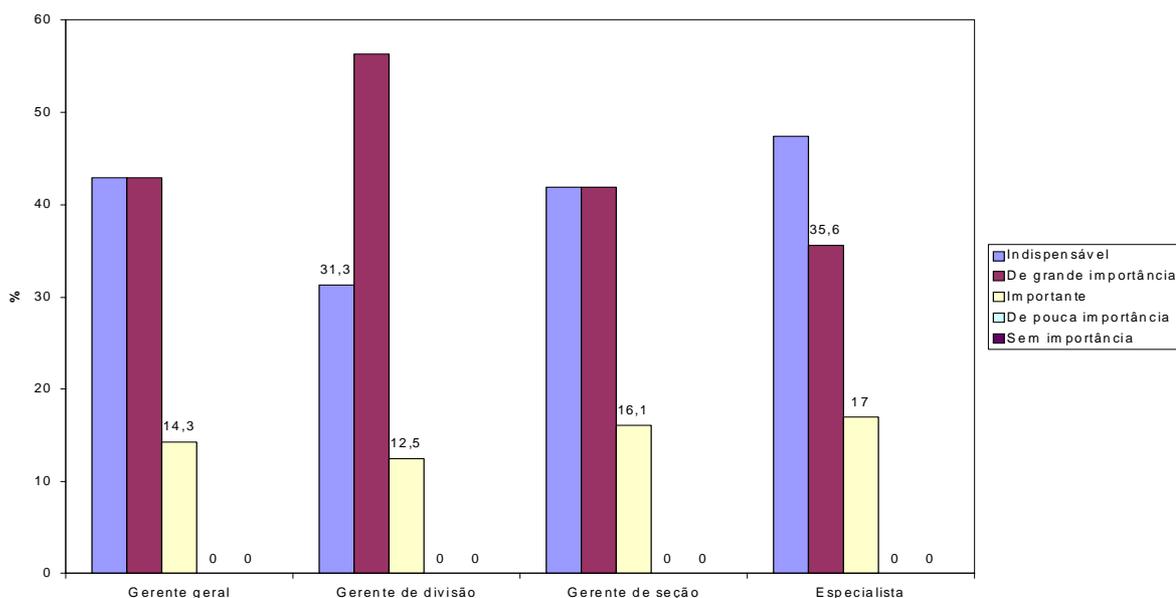


Gráfico 30: Importância do salário para a sobrevivência.

p) Situação anterior de emprego

Para a pergunta se “Já esteve desempregado alguma vez?”, responderam afirmativamente 14,3% dos gerentes gerais, 37,5% dos gerentes de divisão, 19,4% dos gerentes de seção e 22,9% dos especialistas.

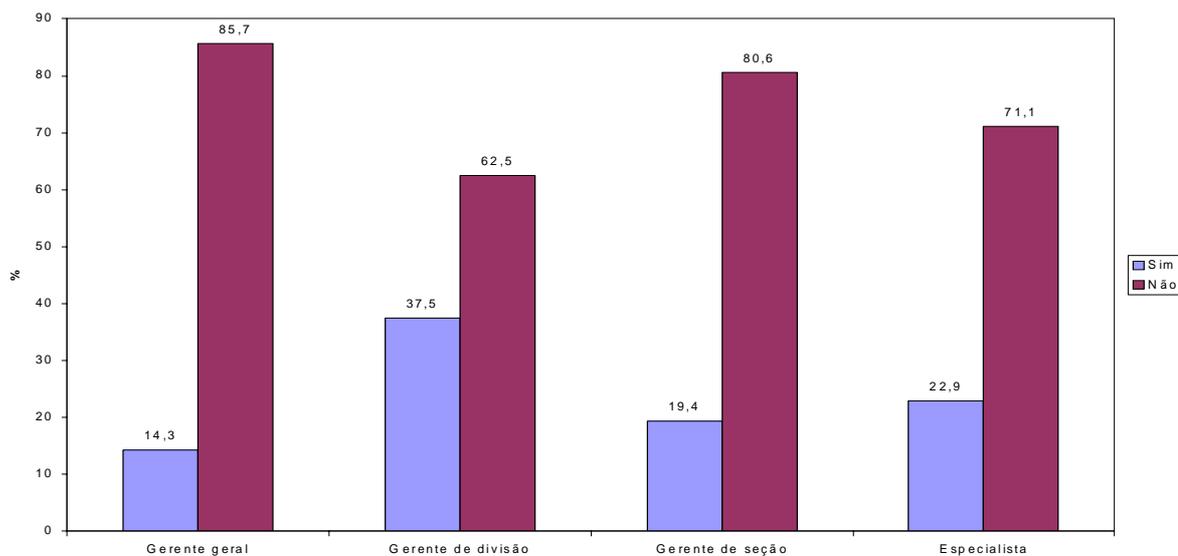


Gráfico 31: Já esteve desempregado alguma vez?

q) Respostas com maior frequência às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa

A fim de se ter uma visão geral da distribuição das respostas dadas pelos grupos funcionais pesquisados, na Tabela 6 são apresentadas as respostas com maior frequência às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa. Quanto ao grau de controle exercido pela empresa sobre seu trabalho, como é de se esperar, os gerentes gerais e os gerentes de divisão o situam, em maior proporção, entre “Flexível” e “Médio”. Já os gerentes de seção e especialistas o sentem, em maior proporção, como “Médio” ou “Rígido”. Interessante notar que todos os quatro grupos funcionais sentem que têm autonomia e autoridade nas suas decisões. Quanto ao sentimento da real necessidade do cargo, a grande maioria considera que seu cargo é “Absolutamente necessário” ou “Muito necessário”. Quanto à

situação do emprego em termos de estabilidade, a grande maioria a sente como “Segura” ou “Muito segura”, o que parece demonstrar que a insegurança acarretada pelas modificações estruturais e demissões na época da privatização (como alegado nas entrevistas com o pessoal de Recursos Humanos) já foi completamente absorvida e ultrapassada. As ações de treinamento e desenvolvimento para o desenvolvimento profissional foram consideradas de grande importância para a unanimidade dos respondentes. Na avaliação do salário em relação ao que faz na empresa, a grande maioria dos gerentes o consideram “Justo”, o que ocorre também em menor proporção com os especialistas. Quando comparado o seu salário com o de outros profissionais da empresa, repete-se a situação anterior: a grande maioria dos gerentes o consideram “Equivalente”, ocorrendo o mesmo para os especialistas, porém em menor proporção. Quando comparado com o salário de outros profissionais do mercado, a maioria dos respondentes o consideram “Equivalente”. Interessante notar que uma parcela apreciável dos respondentes o consideram “Alto”. Isso pode ser o reflexo da política salarial da empresa, que procura, por meio de pesquisa salarial periódica (anual) entre as principais empresas da região Sudeste um parâmetro do mercado. As respostas à questão “Que ocupação preferiria?” revelam coerência, com os gerentes voltados para os “Cargos de chefia” e os especialistas mais voltados para os “Cargos técnicos”. Outros dois pontos que chamam a atenção dizem respeito ao alto percentual com grande conhecimento da vida financeira da empresa e, também, a grande importância do salário para a sobrevivência, entre todos os grupos funcionais.

Tabela 6: Respostas com maior freqüência às questões referentes à situação e natureza do trabalho na empresa

Questões	Gerente geral		Gerente de divisão		Gerente de seção		Especialista	
	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
Grau de controle sobre o seu trabalho	Flexível	57,1	Flexível	43,8	Médio/Rígido	71,0	Médio/Rígido	55,1
Real necessidade do cargo no atual contexto de trabalho	Absolutamente necessário	42,9	Absolutamente necessário	43,8	Muito necessário	54,8	Muito necessário	42,4
Situação do emprego/estabilidade	É segura	71,4	É segura	56,3	É segura	58,1	É segura	64,4
Importância do treinamento e do desenvolvimento	Muito importante	57,1	Muitíssimo importante	50,0	Muitíssimo importante	74,2	Muitíssimo importante	61,0
Avaliação do salário em relação ao que faz na empresa	Justo	85,7	Justo	93,8	Justo	90,3	Justo	58,5
Salário em comparação a outros profissionais da empresa	Equivalente	85,7	Equivalente	87,5	Equivalente	87,1	Equivalente	56,8
Salário em comparação a outros profissionais do mercado	Equivalente	71,4	Equivalente	87,5	Equivalente	64,5	Equivalente	66,9
Ocupação que preferiria	Cargo de chefia	100,0	Cargo de chefia	87,5	Cargo de chefia	83,9	Cargo técnico	70,3
Conhecimento sobre a vida financeira da empresa	Profundamente/ Grande conhecimento	100,0	Grande conhecimento	93,8	Profundamente/ Grande conhecimento	87,1	Profundamente/ Grande conhecimento	63,5
Autonomia e autoridade nas decisões	Sim	100,0	Sim	100,0	Sim	90,3	Sim	65,2
Já pensou em trabalhar por conta própria	Não	57,1	Não	56,3	Não	61,3	Sim	64,4
Importância do salário para sua sobrevivência	Indispensável / De grande importância	85,8	Indispensável / De grande importância	87,6	Indispensável / De grande importância	83,8	Indispensável / De grande importância	83,0
Esteve desempregado alguma vez?	Não	85,7	Não	62,5	Não	80,6	Não	71,1

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4 A organização e o trabalho

A seção do questionário que trata da relação com a organização e o trabalho é constituída de 36 questões fechadas e de 3 abertas. As questões fechadas estão assim distribuídas: 10 referentes à identificação do comprometimento organizacional, segundo o modelo de Mowday, Steers e Porter (1979) – Organizational Commitment Questionnaire, adaptado e validado por Bastos (1994); 7 referentes à identificação do comprometimento com a carreira, segundo o modelo de Blau (1985), também adaptado e validado por Bastos (1994); 17 referentes à identificação dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional, segundo modelo de Meyer e Allen (1991), adaptado e validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999); 1 questão para avaliar o nível de satisfação com a empresa e 1 questão para pesquisar as características que se considera serem fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar. No Anexo 3, estão colocadas as Tabelas 24, 25, 26, 27 e 28, com as respostas dadas pelos grupos funcionais às 34 questões relacionadas com a identificação das cinco dimensões do comprometimento pesquisadas.

As questões abertas procuram conhecer: como o participante conceitua comprometimento; o que determina o seu comprometimento com a empresa e o que determina o seu comprometimento com a carreira. A seguir, algumas colocações dos participantes:

a) Como você conceitua comprometimento?

*“É tratar das coisas do negócio [da empresa] como se ela fosse a minha empresa. Como se todo o lucro fosse meu”.*  
(Especialista)

*“É compartilhar uma mesma visão e ter como desafio transformá-la em realidade. É o compromisso de fazer acontecer”.* (Gerente de seção)

*“É a responsabilidade, motivação e o empenho na busca de alcançar objetivos predefinidos”. (Especialista)*

*“É a forma como se trata os assuntos pertinentes à empresa; ou seja, é a busca incansável de se atingir os objetivos estabelecidos, dando o melhor de si com o maior entusiasmo”. (Especialista)*

*“E a dedicação consciente e de plena responsabilidade do indivíduo a uma causa ou projeto”. (Gerente geral)*

*“É uma atitude que vem de dentro e que o faz se esforçar ao máximo para contribuir com o ambiente e com o resultado. Não é apenas uma obrigação ou uma casca aparente”. (Gerente de divisão)*

*“É estar alinhado com os objetivos da empresa” (Gerente geral)*

*“É vestir a camisa da empresa realmente”. (Gerente de seção)*

De uma maneira geral, pode-se notar que o conceito de comprometimento com a empresa está bastante coerente com o conceito apresentado nos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979; 1982), que conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: (i) forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (ii) desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e (iii) forte desejo de se manter como membro da organização (Mowday, Steers e Porter 1979, p. 226);

b) O que determina o seu comprometimento com a organização?

*“O comprometimento com a empresa está em relação direta com o atendimento da empresa com as minhas expectativas”.*  
(Gerente geral)

*“Confiabilidade nas ações tomadas pela empresa”.*  
(Especialista)

*“O reconhecimento”.* (Gerente de seção)

*“É uma relação direta ao quanto a organização está comprometida com os seus empregados”.* (Especialista)

*“O ambiente de trabalho, os valores praticados pela organização, a valorização humana e profissional e as oportunidades de crescimento humanas e profissionais”.*  
(Gerente de divisão)

*“A sintonia com os valores [da empresa] sua missão, princípios e pela crença na sua visão de longo prazo e sua estrutura gerencial”.* (Gerente geral)

*“O grau de parceria entre funcionário e empresa; sem dúvida, quanto maior o respeito e a valorização do funcionário por parte da empresa, maior será o meu comprometimento”.*  
(Especialista)

*“O que determina o meu comprometimento é a minha capacidade de absorver cada meta como desafio a ser vencido. E, como desafio, eu me dedico com perseverança e só descanso quando consigo alcançá-lo. A valorização do*

*profissional, em todos os sentidos, é a base para o desenvolvimento do comprometimento”. (Gerente de seção)*

Quanto ao determinante do comprometimento do empregado com a empresa, aparece muito claramente como uma relação de troca; isto é, o comprometimento do empregado com a empresa é uma consequência do comprometimento da empresa para com o empregado, o que reforça a tese levantada por Baruch (1998; p. 135) de que o comprometimento é um fenômeno de relacionamento recíproco.

c) O que determina seu comprometimento com a sua carreira?

*“Meus valores pessoais, minha satisfação pessoal com a carreira, os benefícios que tenho tido através dela”. (Gerente geral)*

*“Em primeiro lugar, a minha característica pessoal de estar comprometido com valores nos quais acredito. Contribui também a minha afinidade com a atividade que executo e o relacionamento profissional na empresa em que trabalho”. (Gerente de divisão)*

*“O prazer em fazer aquilo que gosto e que exige a cada dia o meu crescimento profissional”. (Especialista)*

*“O comprometimento com a carreira está ligado à manutenção da competência necessária ao atendimento do cargo”. (Gerente geral)*

*“O que determina o meu comprometimento com a minha carreira é a capacidade de me sentir realizado com o que faço. A cada desafio conquistado, este comprometimento cresce, pois as realizações me motivam a continuar com a mesma dedicação”. (Gerente de seção)*

*“E a perspectiva de crescimento que ela me oferece”.*  
(Especialista)

Entre os determinantes do comprometimento com a carreira aparecem: satisfação pessoal; comprometimento com valores nos quais se acredita; afinidade com a atividade executada; fazer aquilo de que se gosta; sentir-se realizado com o que se faz; e perspectiva de crescimento oferecida. Essas afirmações estão coerentes com o que afirma Blau (1985, p. 278): “Comprometimento com a carreira pode ser definido como uma atitude com respeito a uma profissão ou ocupação”. Ainda segundo o mesmo autor, “o grau pelo qual um indivíduo se identifica com o seu trabalho e sua organização pode influenciar positivamente seu comprometimento com a carreira” (BLAU, 1985, p. 279).

#### 5.4.1 Dimensões do comprometimento

A seguir, são apresentadas as medidas descritivas encontradas para cada grupo funcional pesquisado. Como já explicitado, no Anexo C estão colocadas as Tabelas 22, 23, 24, 25 e 26 com as respostas dadas pelos participantes dos quatro grupos funcionais às 34 questões relacionadas com a identificação das cinco dimensões do comprometimento pesquisadas. A análise das Tabelas 7 e 8 permite determinar o escalonamento dos grupos funcionais com respeito às várias dimensões do comprometimento e o tipo de comprometimento dominante para cada grupo funcional.

A Tabela 7 apresenta a análise comparativa entre os níveis funcionais, a partir dos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado. Os escores que avaliam o comprometimento organizacional, o comprometimento com a carreira, o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo apresentam diferenças significativas entre os cargos ( $p < 0,05$ ), tendo a seguinte distribuição:

1. Comprometimento organizacional – gerentes de divisão e gerentes de seção com escores semelhantes entre si e superiores aos escores dos gerentes gerais e especialistas, que também são semelhantes entre si;

2. Comprometimento com a carreira - gerentes de divisão e gerentes de seção com escores semelhantes entre si e superiores aos especialistas;
3. Comprometimento afetivo - gerentes de divisão e gerentes de seção com escores semelhantes entre si e superiores aos especialistas;
4. Comprometimento normativo - gerentes de divisão e gerentes de seção com escores semelhantes entre si e superiores aos especialistas;
5. Comprometimento instrumental - os escores encontrados demonstraram não existir diferença significativa entre os quatro cargos ( $p > 0,05$ ).

A partir do exposto, conclui-se que os gerentes de divisão e os gerentes de seção apresentam um grau de comprometimento, em quatro das cinco dimensões pesquisadas (com a organização, com a carreira, afetivo e normativo), maior que o dos gerentes gerais e os especialistas. A outra dimensão (comprometimento instrumental) não apresenta diferença significativa entre os quatro níveis funcionais.

Tabela 7: Análise descritiva e comparativa entre os níveis funcionais, a partir dos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Cargo	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	C <sub>1</sub>	7	4,0	4,9	4,3	4,4	0,3	<b>&lt; 0,001</b> (C <sub>3</sub> = C <sub>2</sub> ) > (C <sub>1</sub> = C <sub>4</sub> )
	C <sub>2</sub>	16	3,9	5,0	4,7	4,6	0,3	
	C <sub>3</sub>	31	4,2	5,0	4,8	4,7	0,2	
	C <sub>4</sub>	118	2,7	5,0	4,4	4,3	0,4	
CC	C <sub>1</sub>	7	3,4	4,7	3,9	4,0	0,5	<b>0,003</b> (C <sub>2</sub> = C <sub>3</sub> ) > C <sub>4</sub>
	C <sub>2</sub>	16	3,4	5,0	4,1	4,2	0,5	
	C <sub>3</sub>	31	3,3	5,0	4,3	4,2	0,5	
	C <sub>4</sub>	118	2,0	5,0	3,9	3,8	0,6	
CA	C <sub>1</sub>	7	4,0	5,0	4,4	4,4	0,3	<b>&lt; 0,001</b> (C <sub>3</sub> = C <sub>2</sub> ) > C <sub>4</sub>
	C <sub>2</sub>	16	4,0	5,0	4,6	4,6	0,3	
	C <sub>3</sub>	31	4,0	5,0	4,8	4,7	0,3	
	C <sub>4</sub>	118	2,8	5,0	4,2	4,2	0,5	
CI	C <sub>1</sub>	7	2,4	3,6	3,0	3,0	0,5	<b>0,497</b> C <sub>1</sub> = C <sub>2</sub> = C <sub>3</sub> = C <sub>4</sub>
	C <sub>2</sub>	16	2,0	4,2	3,3	3,3	0,6	
	C <sub>3</sub>	31	2,4	4,4	3,2	3,3	0,5	
	C <sub>4</sub>	118	2,0	4,6	3,2	3,2	0,6	
CN	C <sub>1</sub>	7	3,3	4,9	3,6	3,8	0,5	<b>&lt; 0,001</b> (C <sub>2</sub> = C <sub>3</sub> ) > C <sub>4</sub>
	C <sub>2</sub>	16	3,3	4,4	4,1	4,0	0,4	
	C <sub>3</sub>	31	3,0	4,7	3,9	3,8	0,4	
	C <sub>4</sub>	118	1,4	4,7	3,4	3,4	0,6	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Legenda: CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira  
CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo  
C1 Gerente geral; C2 Gerente de divisão; C3 Gerente de seção; Especialista

A Tabela 8 apresenta as medidas descritivas e comparativas entre os cinco aspectos de comprometimento avaliados em cada um dos quatro níveis funcionais estudados.

Tabela 8: Medidas descritivas e comparativas entre os cinco aspectos de comprometimento avaliados em cada nível funcional estudado

Cargo	Escore	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
C <sub>1</sub>	CO	7	4,0	4,9	4,3	4,4	0,3	<b>&lt; 0,001</b> (CA = CO) > (CC = CN) > CI
	CC	7	3,4	4,7	3,9	4,0	0,5	
	CA	7	4,0	5,0	4,4	4,4	0,3	
	CI	7	2,4	3,6	3,0	3,0	0,5	
	CN	7	3,3	4,9	3,6	3,8	0,5	
C <sub>2</sub>	CO	16	3,9	5,0	4,7	4,6	0,3	<b>&lt; 0,001</b> (CA = CO) > CC > CN > CI
	CC	16	3,4	5,0	4,1	4,2	0,5	
	CA	16	4,0	5,0	4,6	4,6	0,3	
	CI	16	2,0	4,2	3,3	3,3	0,6	
	CN	16	3,3	4,4	4,1	4,0	0,4	
C <sub>3</sub>	CO	31	4,2	5,0	4,8	4,7	0,2	<b>&lt; 0,001</b> (CO = CA) > CC > CN > CI
	CC	31	3,3	5,0	4,3	4,2	0,5	
	CA	31	4,0	5,0	4,8	4,7	0,3	
	CI	31	2,4	4,4	3,2	3,3	0,5	
	CN	31	3,0	4,7	3,9	3,8	0,4	
C <sub>4</sub>	CO	118	2,7	5,0	4,4	4,3	0,4	<b>&lt; 0,001</b> CO > CA > CC > CN > CI
	CC	118	2,0	5,0	3,9	3,8	0,6	
	CA	118	2,8	5,0	4,2	4,2	0,5	
	CI	118	2,0	4,6	3,2	3,2	0,6	
	CN	118	1,4	4,7	3,4	3,4	0,6	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Friedman

Legenda: CO Comprometimento organizacional  
CC Comprometimento com a carreira  
CA Comprometimento afetivo  
CI Comprometimento instrumental  
CN Comprometimento normativo

C<sub>1</sub> Gerente geral  
C<sub>2</sub> Gerente de divisão  
C<sub>3</sub> Gerente de seção  
C<sub>4</sub> Especialista

Foram as seguintes as diferenças entre os escores encontrados:

1. Gerentes gerais – os comprometimentos afetivo e com a organização apresentaram escores semelhantes entre si, aparecendo em segundo lugar o comprometimento com a carreira e o comprometimento normativo, também com escores semelhantes entre si, e, por último, o comprometimento instrumental;
2. Gerentes de divisão e gerentes de seção – os comprometimentos afetivo e com a organização apresentaram escores semelhantes entre si, vindo a seguir: o

comprometimento com a carreira, o comprometimento normativo e o comprometimento Instrumental;

3. Especialistas – o comprometimento organizacional foi superior aos demais, aparecendo, na seqüência o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental.

Diante do acima exposto, conclui-se que para os gerentes gerais os gerentes de divisão e os gerentes de seção os comprometimentos dominantes são o organizacional e o afetivo, com escores semelhantes entre si, enquanto para os especialistas o comprometimento dominante é o organizacional.

#### **5.4.2 Níveis de comprometimento – cluster das cinco dimensões**

Para a determinação do perfil diferenciado dos quatro grupos funcionais, foi utilizada a metodologia de Análise de Conglomerados (cluster), que tem como princípio agrupar elementos cujas características sejam semelhantes, dadas as variáveis escolhidas para tal avaliação – no caso desta pesquisa, as cinco dimensões do comprometimento. Com esta análise, pôde-se identificar quantos e quais são os grupos de empregados, tendo como característica a homogeneidade em cada grupo e a diferença existente entre os grupos.

Foram identificados três grupos distintos de empregados (cujos escores médios estão mostrados na Tabela 9), baseando-se nas cinco dimensões do comprometimento estudadas: o primeiro, caracterizado como tendo um baixo grau de comprometimento; o segundo, com moderado grau de comprometimento; e o terceiro, como tendo um alto grau de comprometimento. O Gráfico 32 representa esses três grupos distintos de empregados, caracterizados pela participação percentual neles, em função de cada um dos quatro níveis funcionais.

Tabela 9: Medidas descritivas dos escores avaliados considerando-se o grau de comprometimento nas cinco dimensões

	Cluster	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
CO	Baixo	2,7	4,3	3,7	3,7	0,4
	Moderado	3,5	4,9	4,2	4,3	0,3
	Alto	3,4	5,0	4,7	4,7	0,3
CC	Baixo	2,0	4,3	3,5	3,3	0,5
	Moderado	2,3	4,7	3,6	3,6	0,4
	Alto	3,1	5,0	4,3	4,3	0,4
CA	Baixo	2,8	3,8	3,4	3,4	0,3
	Moderado	3,4	4,8	4,2	4,1	0,3
	Alto	3,6	5,0	4,8	4,6	0,4
CI	Baixo	2,0	3,8	2,4	2,6	0,5
	Moderado	2,0	4,0	3,0	3,1	0,4
	Alto	2,0	4,6	3,4	3,5	0,5
CN	Baixo	1,4	3,1	2,8	2,6	0,5
	Moderado	2,3	4,3	3,3	3,4	0,4
	Alto	2,9	4,9	4,0	3,9	0,4

**Legenda:** CO Comprometimento organizacional  
 CC Comprometimento com a carreira  
 CA Comprometimento afetivo  
 CI Comprometimento instrumental  
 CN Comprometimento normativo

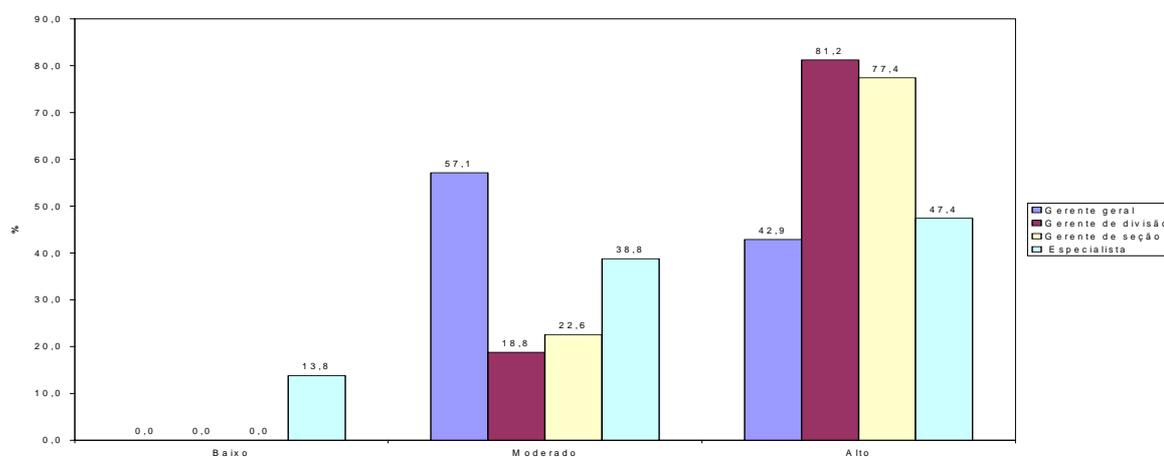


Gráfico 32: Caracterização dos três grupos distintos de empregados para as cinco dimensões do comprometimento.

O Gráfico 33 acusa um grau de comprometimento de Moderado para Alto para 100% dos gerentes e 86,2% dos especialistas. Somente um grupo apresentou Baixo grau de comprometimento: os especialistas, com 13,8%. Isso está de acordo com a teoria que afirma que o comprometimento aumenta à medida que se sobe nos níveis hierárquicos.

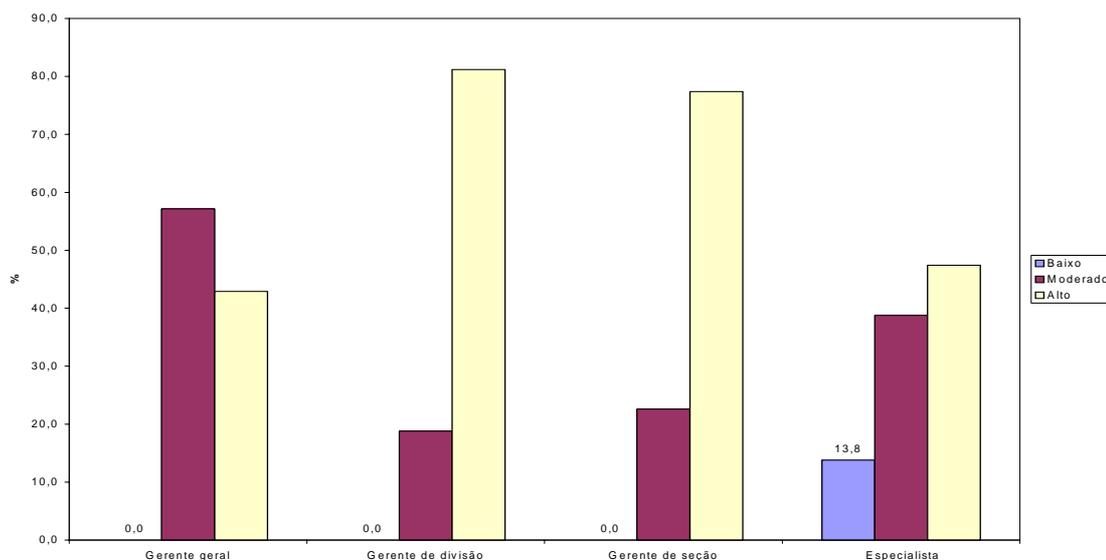


Gráfico 33: Grau de comprometimento dos escores que avaliam as cinco dimensões do comprometimento, por cargo.

O Gráfico 34 indica que 55,9% dos empregados participantes da pesquisa apresentam grau de comprometimento Alto; 34,7% apresentam grau de comprometimento Moderado; e 9,4% grau de comprometimento Baixo, simultaneamente aos focos *organização* e *carreira* e aos componentes *afetivo*, *instrumental* e *normativo* do comprometimento organizacional. Portanto, 90,6% dos pesquisados apresentam grau de comprometimento de Moderado para Alto.

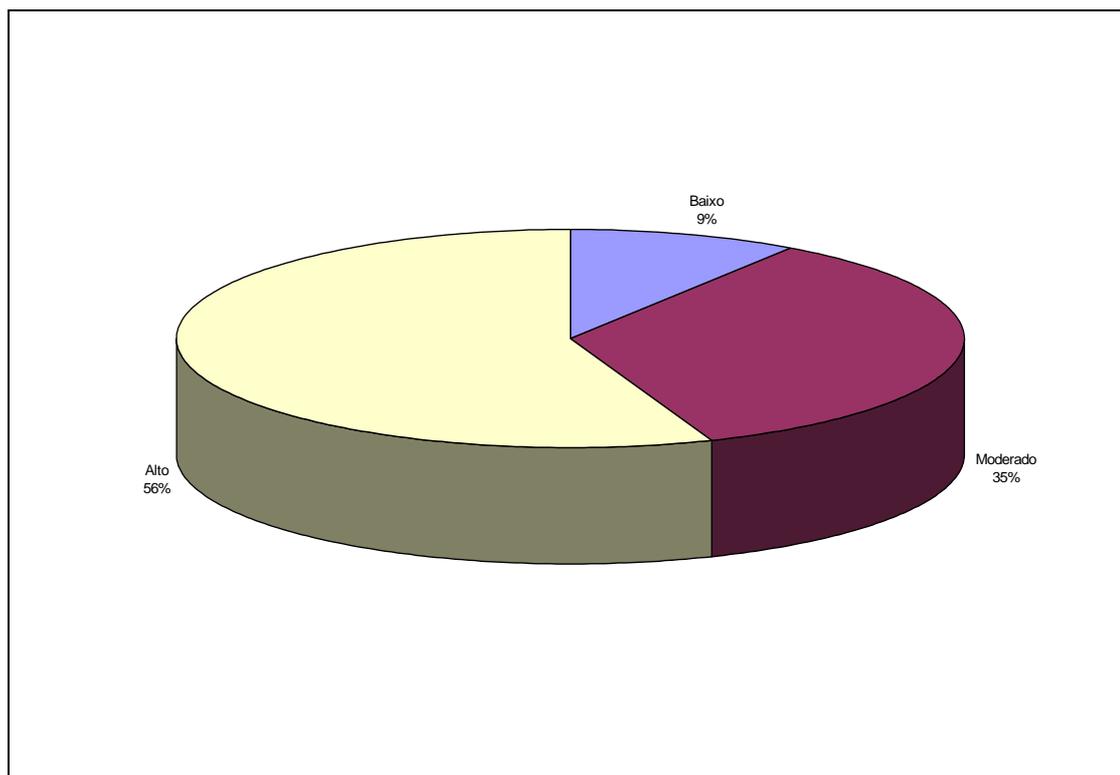


Gráfico 34: Grau de comprometimento dos escores que avaliam as cinco dimensões do comprometimento para o total da população pesquisada.

#### 5.4.3 Níveis de comprometimento – cluster dos dois focos (organização e carreira) e dos três componentes (afetivo, instrumental e normativo)

Optou-se, também, por determinar o perfil diferenciado dos quatro grupos funcionais, usando a Análise de Conglomerados, separando, porém, as cinco dimensões nos dois grupos que as compõem, ou seja, os dois focos, organização e carreira, e os três componentes do comprometimento organizacional, afetivo, normativo e instrumental. Isto se deve ao fato de que, apesar de várias pesquisas sugerirem que os indivíduos podem experimentar comprometimento afetivo, normativo e instrumental também pela sua carreira, como destacam Meyer e Allen (1997, p. 104), os escores dos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental encontrados pela aplicação do questionário de Meyer e Allen (1991) dizem respeito aos mesmos, somente como componentes do comprometimento organizacional.

Para tal, a Tabela 9 foi subdividida em duas: a Tabela 10, apresentando as medidas descritivas e comparativas entre os dois focos do comprometimento – com a organização e a carreira, avaliados para cada um dos quatro níveis funcionais estudados; e a Tabela 11, apresentando as medidas descritivas e comparativas entre os três componentes do comprometimento organizacional – afetivo, normativo e instrumental –, avaliados para cada um dos quatro níveis funcionais.

a) Cluster dos dois focos, organização e carreira

A Tabela 10 revela a existência de diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre os dois focos para todos os quatro grupos funcionais. Para todos eles – gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e especialistas –, o comprometimento organizacional apresentou-se em maior grau que o comprometimento com a carreira, confirmando-se o que já havia sido visto quando da análise da Tabela 8, que tomou as cinco dimensões do comprometimento em conjunto.

Tabela 10: Medidas descritivas e comparativas entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira

Cargo	Escore	n	Medidas descritivas					P
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
C <sub>1</sub>	CO	7	4,0	4,9	4,3	4,4	0,3	<b>0,008</b>
	CC	7	3,4	4,7	3,9	4,0	0,5	CO > CC
C <sub>2</sub>	CO	16	3,9	5,0	4,7	4,6	0,3	<b>0,020</b>
	CC	16	3,4	5,0	4,1	4,2	0,5	CO > CC
C <sub>3</sub>	CO	31	4,2	5,0	4,8	4,7	0,2	<b>&lt; 0,001</b>
	CC	31	3,3	5,0	4,3	4,2	0,5	CO > CC
C <sub>4</sub>	CO	118	2,7	5,0	4,4	4,3	0,4	<b>&lt; 0,001</b>
	CC	117	2,0	5,0	3,9	3,8	0,6	CO > CC

**Nota:** O valor de **p** refere-se ao teste de Friedman

**Legenda:** CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira

C<sub>1</sub> Gerente geral; C<sub>2</sub> Gerente de divisão; C<sub>3</sub> Gerente de seção; C<sub>4</sub> Especialista

Para este caso (análise dos dois focos do comprometimento), ao se determinar o perfil diferenciado dos quatro níveis funcionais usando a Análise de Conglomerados, foram identificados três grupos distintos de empregados: a) baixo grau de

comprometimento com a organização e, simultaneamente, moderado grau de comprometimento com a carreira; b) moderado grau de comprometimento com a organização e, simultaneamente, baixo grau de comprometimento com a carreira; e c) alto grau de comprometimento, simultaneamente com a organização e com a carreira. O Gráfico 35 mostra a participação percentual de cada um dos quatro níveis funcionais nos três grupos identificados.

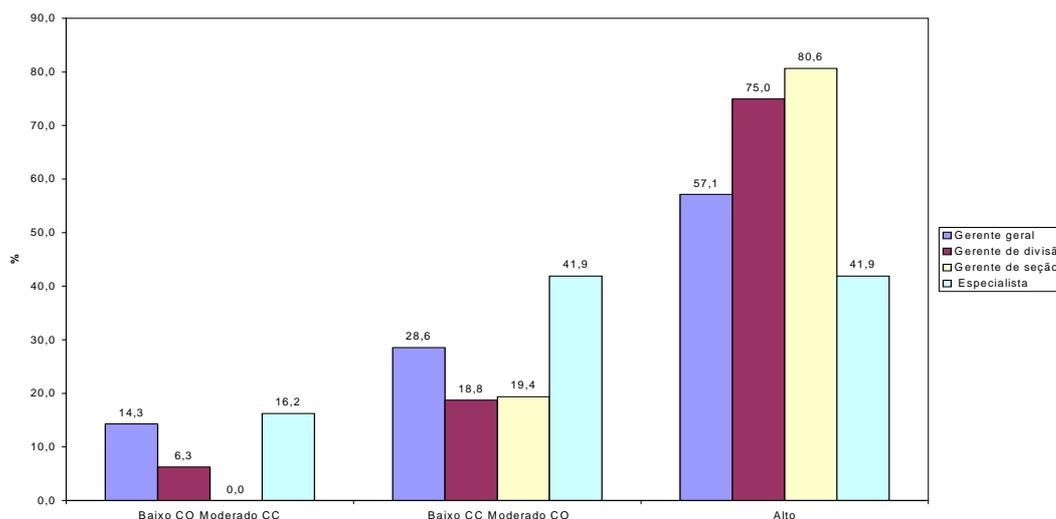


Gráfico 35: Caracterização dos três grupos distintos de empregados para os dois focos: organização e carreira

Os escores médios de cada um dos três grupos em relação a cada um dos dois focos pesquisados estão mostrados na Tabela 11.

Tabela 11: Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento para os focos: organização e carreira

Escores	Cluster	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
CO	Baixo	2,7	4,2	3,9	3,8	0,4
	Moderado	3,6	5,0	4,3	4,3	0,4
	Alto	4,0	5,0	4,7	4,7	0,2
CC	Baixo	2,0	3,7	3,4	3,3	0,4
	Moderado	2,6	5,0	3,9	3,8	0,4
	Alto	3,9	5,0	4,3	4,4	0,4

Legenda: CO Comprometimento organizacional  
CC Comprometimento com a carreira

O Gráfico 36, que indica o grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, por cargo, mostra para o comprometimento organizacional um grau de Moderado para Alto para: 85,7% dos gerentes gerais, 93,8% dos gerentes de divisão, 100% dos gerentes de seção e 83,8% dos especialistas; e para o comprometimento com a carreira um grau de Moderado para Alto para: 71,4% dos gerentes gerais, 81,3% dos gerentes de divisão, 80,6% dos gerentes de seção e 58,1% dos especialistas.

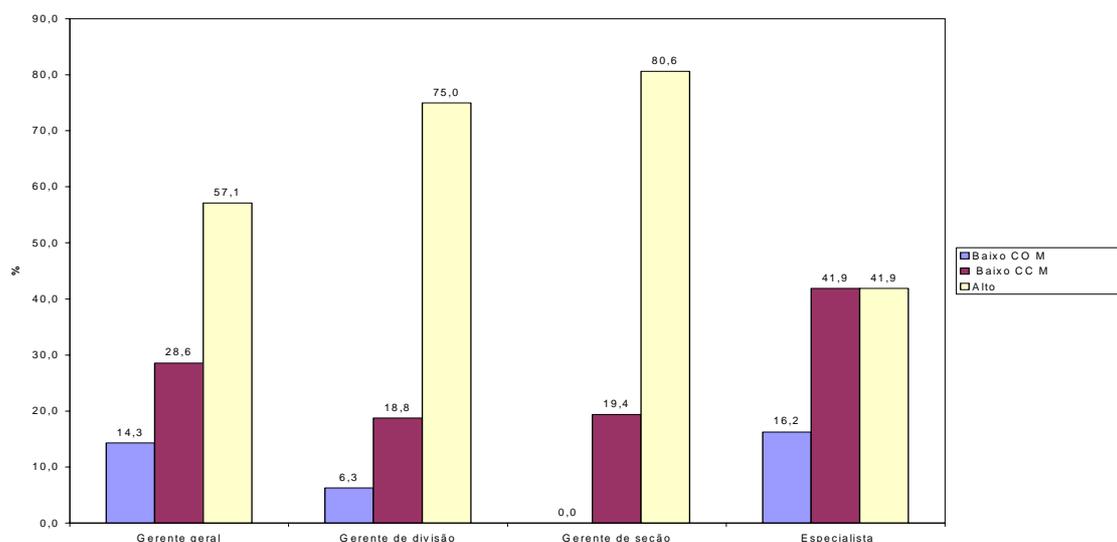


Gráfico 36: Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, por cargo, para os dois focos: organização e carreira.

O grau de comprometimento com a organização e com a carreira, que avalia os aspectos estudados para o total da população pesquisada, é indicado no Gráfico 37. Apurou-se que 52,6% dos empregados participantes da pesquisa apresentam Alto grau de comprometimento simultaneamente aos focos organização e carreira; 35,1%, grau de comprometimento simultaneamente Moderado em relação à organização e Baixo em relação à carreira; e 12,3%, grau de comprometimento simultaneamente Baixo em relação à organização e Moderado em relação à carreira. Esses dados levam à conclusão de que, analisando-se somente os dois focos – organização e carreira – para o comprometimento organizacional, 87,7% dos participantes da pesquisa apresentam grau de moderado a alto e para o comprometimento com a carreira esse número cai para 64,9%.

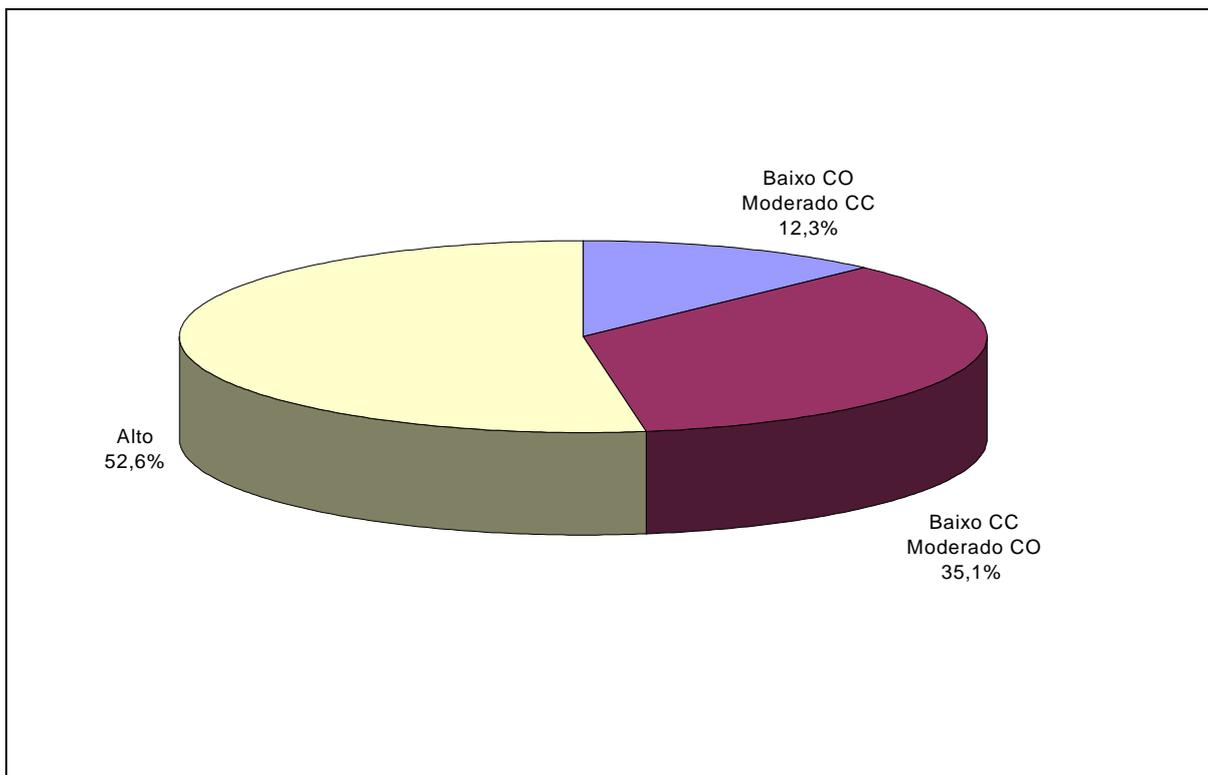


Gráfico 37: Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados (total da população pesquisada), para os dois focos.

b) Cluster dos componentes afetivo, instrumental e normativo

Também para este caso verifica-se a existência de diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre os três componentes do comprometimento organizacional para todos os quatro grupos funcionais. Para todos eles – gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e especialistas, o comprometimento afetivo apresentou-se em maior grau, seguido do comprometimento normativo e do comprometimento instrumental, como pode ser visto na Tabela12.

Tabela 12: Medidas descritivas e comparativas entre os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo.

Cargo	Escore	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
C <sub>1</sub>	CA	7	4,0	5,0	4,4	4,4	0,3	<b>0,002</b> <b>CA &gt; CN &gt; CI</b>
	CI	7	2,4	3,6	3,0	3,0	0,5	
	CN	7	3,3	4,9	3,6	3,8	0,5	
C <sub>2</sub>	CA	16	4,0	5,0	4,6	4,6	0,3	<b>&lt; 0,001</b> <b>CA &gt; CN &gt; CI</b>
	CI	16	2,0	4,2	3,3	3,3	0,6	
	CN	16	3,3	4,4	4,1	4,0	0,4	
C <sub>3</sub>	CA	31	4,0	5,0	4,8	4,7	0,3	<b>&lt; 0,001</b> <b>CA &gt; CN &gt; CI</b>
	CI	31	2,4	4,4	3,2	3,3	0,5	
	CN	31	3,0	4,7	3,9	3,8	0,4	
C <sub>4</sub>	CA	118	2,8	5,0	4,2	4,2	0,5	<b>&lt; 0,001</b> <b>CA &gt; CN &gt; CI</b>
	CI	118	2,0	4,6	3,2	3,2	0,6	
	CN	118	1,4	4,7	3,4	3,4	0,6	

**Nota:** O valor de p refere-se ao teste de Friedman

**Legenda:** CA Comprometimento afetivo;  
 CI Comprometimento instrumental;  
 CN Comprometimento normativo  
 C<sub>1</sub> Gerente geral;  
 C<sub>2</sub> Gerente de divisão  
 C<sub>3</sub> Gerente de seção;  
 C<sub>4</sub> Especialista

Para este caso (análise dos três componentes do comprometimento), ao se determinar o perfil diferenciado dos quatro níveis funcionais, usando a Análise de Conglomerados, também foram identificados três grupos distintos de empregados: a) baixo grau de comprometimento; b) moderado grau de comprometimento; e c) alto grau de comprometimento. O Gráfico 38 mostra os percentuais de participação de cada um dos quatro níveis funcionais pesquisados nos três grupos distintos de empregados. No grupo com baixo grau de comprometimento aparecem somente os especialistas, com 19,7%.

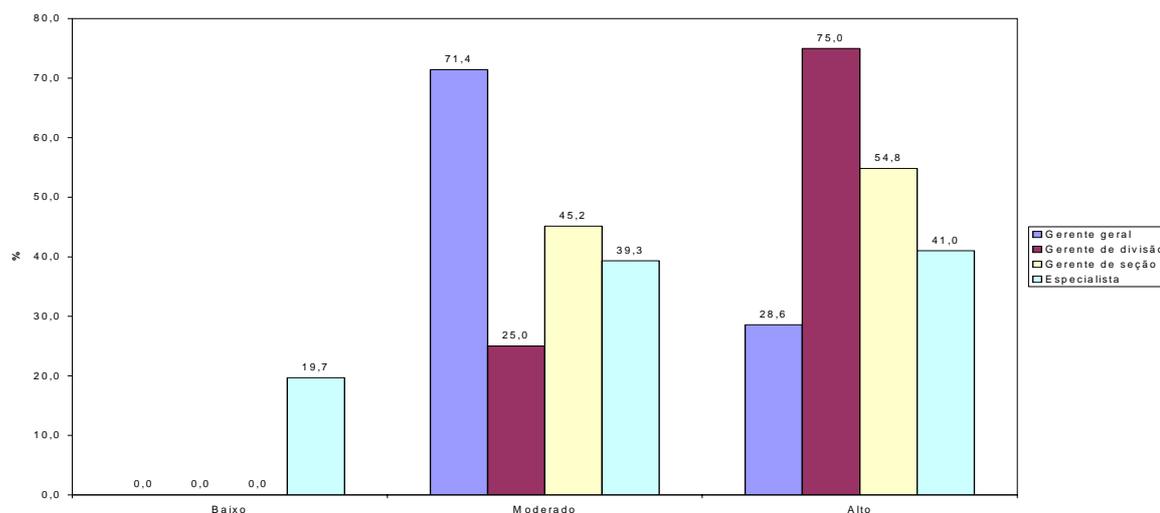


Gráfico 38: Caracterização dos três grupos distintos de empregados para os componentes: afetivo, normativo e instrumental.

Os escores médios de cada um dos três grupos distintos de empregados em relação a cada uma dos três componentes do Comprometimento Organizacional pesquisados são mostrados na Tabela 13.

Tabela 13: Medidas descritivas dos escores avaliados, por grau de comprometimento para os componentes: afetivo, instrumental e normativo

Escores	Cluster	Medidas descritivas				
		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.
CA	Baixo	2,8	4,4	3,6	3,5	0,4
	Moderado	3,4	5,0	4,2	4,3	0,4
	Alto	3,6	5,0	4,6	4,6	0,4
CI	Baixo	2,0	3,8	2,8	2,7	0,4
	Moderado	2,0	3,8	3,0	2,9	0,3
	Alto	3,2	4,6	3,6	3,7	0,3
CN	Baixo	1,4	3,1	2,9	2,7	0,4
	Moderado	2,9	4,4	3,4	3,5	0,4
	Alto	2,9	4,9	4,0	3,9	0,4

**Legenda:** CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental ; etimento normativo  
 C<sub>1</sub> Gerente geral C<sub>2</sub> Gerente de divisão  
 C<sub>3</sub> Gerente de seção C<sub>4</sub> Especialista

O Gráfico 39, que indica o grau de comprometimento dos escores afetivo, instrumental e normativo, por cargo, mostra alto grau de comprometimento

apresentado por 75,0% dos gerentes de divisão, 54,8% dos gerentes de seção, 41,0% dos especialistas e 28,6% dos gerentes gerais. Apresentam moderado grau de comprometimento: 71,4% dos gerentes gerais, 45,2% dos gerentes de seção, 39,3% dos especialistas e 25,0% dos gerentes de divisão. Somente um grupo apresentou baixo grau de comprometimento, os especialistas, com 19,7%.

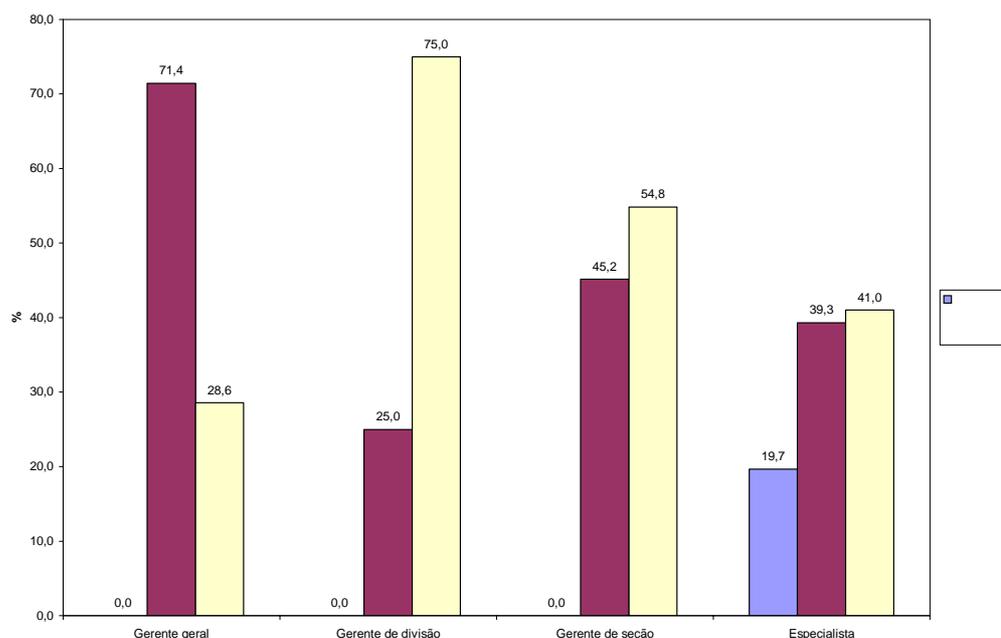


Gráfico 39: Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, por cargo, para os três componentes

O grau de comprometimento dos escores de comprometimento afetivo, instrumental e normativo que avaliam os aspectos estudados, para o total da população pesquisada, é indicado no Gráfico 40, que mostra que 46,2% dos empregados participantes da pesquisa apresentam grau de comprometimento Alto; 40,4%, grau de comprometimento Moderado; e 13,5%, grau de comprometimento Baixo, simultaneamente aos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional.

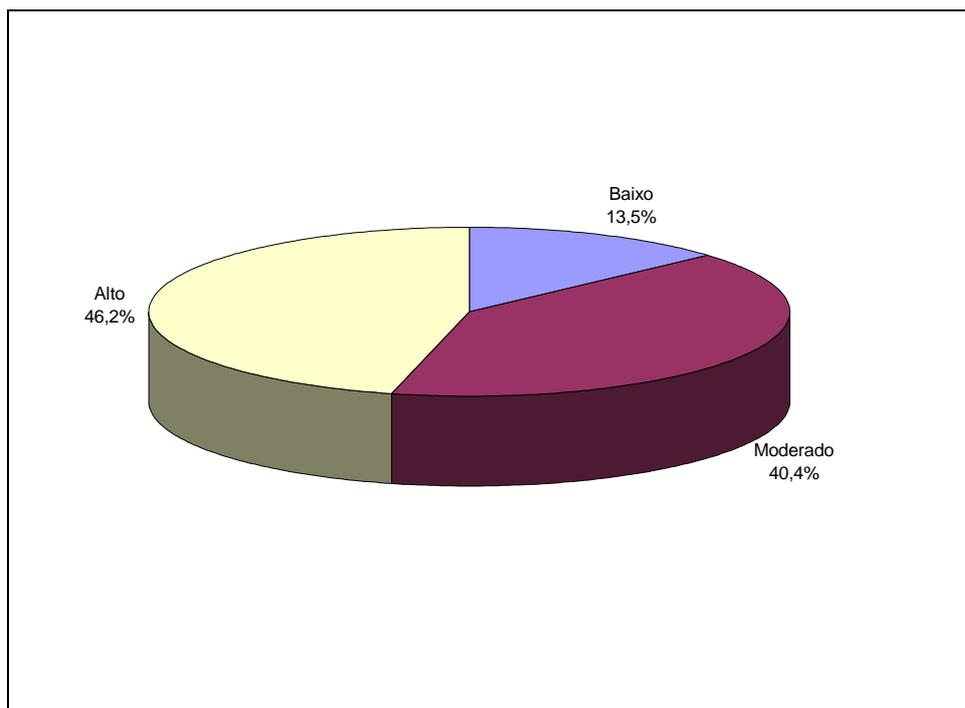


Gráfico 40: Grau de comprometimento dos escores que avaliam os aspectos estudados, para o total da população pesquisada, para os componentes: afetivo, normativo e instrumental

#### 5.4.4 Satisfação com a empresa – Características fundamentais para a escolha de uma empresa para se trabalhar

As duas últimas questões da seção do questionário que trata da relação com a organização e o trabalho procuraram, uma, avaliar o nível de satisfação com a empresa; a outra, pesquisar as características que se considera serem fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar.

Com respeito ao nível de satisfação com a empresa, mais de 90% dos respondentes de cada um dos quatro níveis funcionais sentem-se “Satisfeitos” ou “Extremamente satisfeitos”, como mostrado no Gráfico 41. Apesar de os resultados não serem conclusivos, na maioria dos estudos pesquisados a satisfação no trabalho é vista como antecedente do comprometimento organizacional, conforme Bastos (1994, p. 62), apesar de o próprio autor, seguindo o trabalho de Mathieu e Zajac (1990), colocar a satisfação no trabalho na categoria de “correlatos”. No trabalho de Mathieu

e Zajac (1990, p. 19), o componente “o trabalho em si” do grupo “satisfação no trabalho” aparece com alta correlação com o comprometimento organizacional.

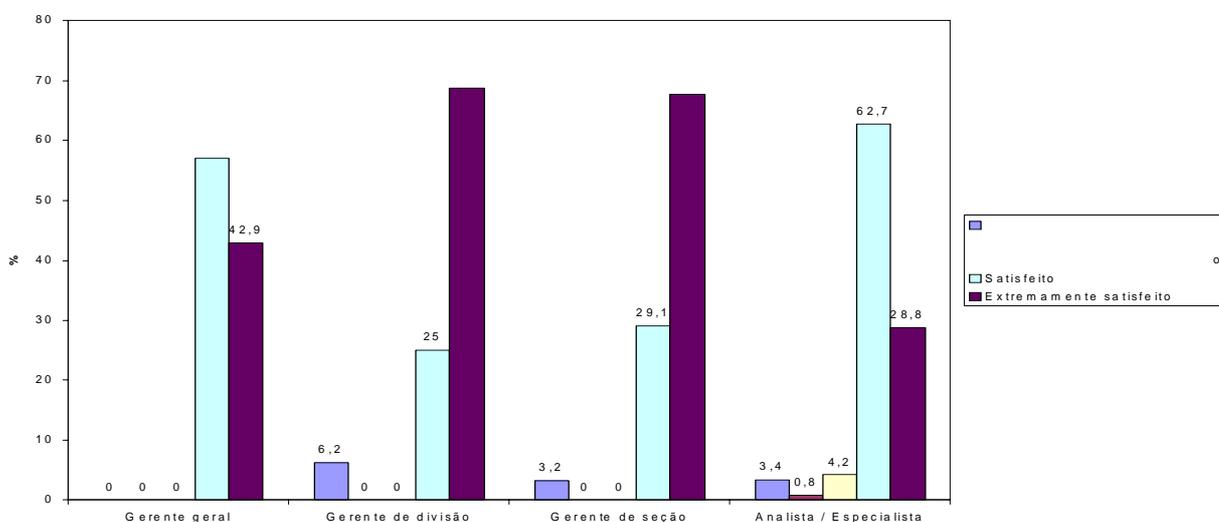


Gráfico 41: Nível de satisfação com a empresa, por cargo

Para uma melhor visualização dos percentuais do Gráfico 41, os participantes foram agrupados pelos níveis de satisfação encontrados, como apresentado no Gráfico 42, em que se pode notar a grande concentração de todos os cargos nos níveis “Satisfeito” e “Extremamente satisfeito”.

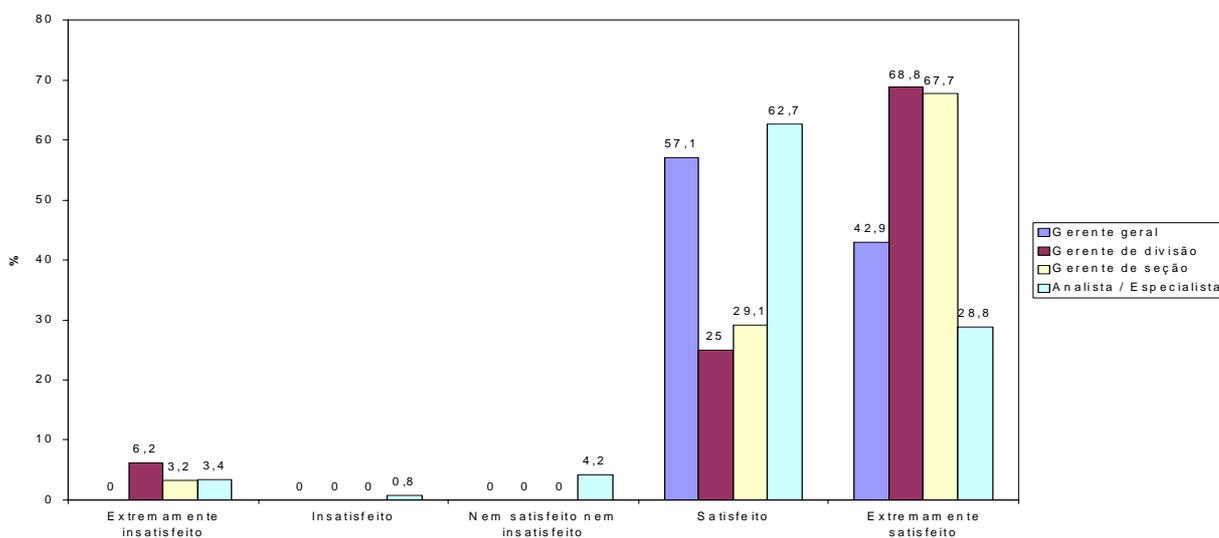


Gráfico 42: Agrupamento dos cargos, por nível de satisfação com a empresa

Quanto às características que consideram ser fundamentais na escolha de uma empresa para se trabalhar, sobressaem, de uma maneira geral para os quatro

grupos, na seguinte ordem: “Melhores condições de realização profissional”, “Melhor salário”, “Amplas oportunidades de treinamento” e “Melhores oportunidades de inovação” (TAB.14).

Tabela 14: Características fundamentais na escolha da empresa para trabalhar

Questões	Frequência	
	Abs.	%
<b>Melhores oportunidades de inovação</b>	<b>111</b>	<b>64,5</b>
Melhores planos de aposentadoria	46	26,7
Melhores condições de estabilidade no emprego	62	36,0
<b>Melhores condições de realização profissional</b>	<b>157</b>	<b>91,3</b>
<b>Melhor salário</b>	<b>121</b>	<b>70,3</b>
<b>Amplas oportunidades de treinamento</b>	<b>115</b>	<b>66,9</b>
Planos de saúde mais adequados	78	45,3
Ter bom conceito no país	35	20,3
Melhores condições de segurança	48	27,9
Sistema de promoção mais justo	72	41,9
Outros	13	7,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Os gerentes gerais diferem um pouco dos outros três grupos por darem menor ênfase ao salário, colocando em patamar superior “Melhores planos de aposentadoria” e “Ter bom conceito no país”. O tempo na empresa e de serviço (proximidade da aposentadoria) e o status do gerente geral podem ser uma explicação para a valorização desses dois itens.

#### 5.4.5 Influência de algumas variáveis pessoais e funcionais nas cinco dimensões do comprometimento

Foram feitas avaliações da influência das variáveis pessoais e funcionais nas cinco dimensões do comprometimento, destacando-se as seguintes:

## a) Influência do estado civil

Os casados e os separados/divorciados apresentam escores iguais entre si e mais elevados do que os solteiros para o comprometimento organizacional e para os componentes afetivo e normativo (TAB.15).

Tabela 15: Avaliação da influência do estado civil no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Estado	n	Medidas descritivas					p
	Civil		Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	E <sub>1</sub>	23	3,6	4,9	4,2	4,3	0,4	<b>0,028</b> (E <sub>3</sub> = E <sub>2</sub> ) > E <sub>1</sub>
	E <sub>2</sub>	140	2,7	5,0	4,5	4,5	0,4	
	E <sub>3</sub>	9	4,2	4,9	4,6	4,6	0,2	
CC	E <sub>1</sub>	23	2,0	4,9	3,9	3,7	0,7	0,542 E <sub>1</sub> = E <sub>2</sub> = E <sub>3</sub>
	E <sub>2</sub>	139	2,3	5,0	3,9	4,0	0,6	
	E <sub>3</sub>	9	3,3	4,4	4,1	4,0	0,4	
CA	E <sub>1</sub>	23	3,0	5,0	4,0	4,0	0,5	<b>&lt; 0,001</b> (E <sub>3</sub> = E <sub>2</sub> ) > E <sub>1</sub>
	E <sub>2</sub>	139	2,8	5,0	4,4	4,4	0,5	
	E <sub>3</sub>	9	4,0	5,0	4,6	4,7	0,3	
CI	E <sub>1</sub>	23	2,2	4,6	3,2	3,2	0,5	0,102 E <sub>1</sub> = E <sub>2</sub> = E <sub>3</sub>
	E <sub>2</sub>	140	2,0	4,4	3,2	3,2	0,6	
	E <sub>3</sub>	9	3,0	4,0	3,6	3,6	0,3	
CN	E <sub>1</sub>	23	2,1	4,3	3,3	3,3	0,6	<b>0,046</b> (E <sub>3</sub> = E <sub>2</sub> ) > E <sub>1</sub>
	E <sub>2</sub>	140	1,4	4,9	3,7	3,6	0,6	
	E <sub>3</sub>	9	3,3	4,7	3,6	3,7	0,5	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Legenda: E<sub>1</sub> Solteiro(a) E<sub>2</sub> Casado(a) E<sub>3</sub> Separado(a) / Divorciado (a)  
 CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira  
 CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

## b) Influência do fato de ter filhos

Os respondentes com filhos apresentam maior comprometimento afetivo, instrumental e normativo do que aqueles que não têm filhos. Uma possível explicação para tal prende-se ao fato de o empregado com filhos ser levado a utilizar mais os benefícios indiretos da empresa (assistência à maternidade, serviço de saúde, serviço social etc.), e com isto prender-se a ela afetiva e

normativamente como reciprocidade ao tratamento recebido e, também, instrumentalmente, pelos custos maiores impostos pelos filhos ao orçamento familiar. Para o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira, não existe diferença entre os respondentes com filhos e os sem filhos. A Tabela 16 mostra os dados encontrados.

Tabela 16: Avaliação do fato de ter filhos no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Filhos	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	N	47	3,6	5,0	4,4	4,4	0,4	0,076 S = N
	S	125	2,7	5,0	4,5	4,5	0,4	
CC	N	47	2,0	4,9	3,9	3,8	0,6	0,218 S = N
	S	124	2,3	5,0	3,9	4,0	0,6	
CA	N	47	3,0	5,0	4,2	4,2	0,6	<b>0,041</b> S > N
	S	124	2,8	5,0	4,4	4,4	0,5	
CI	N	47	2,0	4,6	3,0	3,1	0,5	<b>0,033</b> S > N
	S	125	2,0	4,4	3,2	3,3	0,6	
CN	N	47	2,1	4,4	3,3	3,4	0,5	<b>0,030</b> S > N
	S	125	1,4	4,9	3,7	3,6	0,6	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Legenda: S Sim N Não  
CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira  
CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

### c) Influência da escolaridade

Como todos os respondentes ocupam cargos de nível superior, a diferença ocorreu entre os que têm pós-graduação e os que não a têm. Os primeiros apresentaram maior grau de comprometimento organizacional e de comprometimento com a carreira, não havendo diferença, porém, no que diz respeito aos componentes afetivo, instrumental e normativo, como mostrado na Tabela 17. Já foi demonstrado pela literatura (Steers e Porter, 1983) que quanto mais alta a escolaridade, maior o foco na carreira. Como na pesquisa em questão os dois tipos de comprometimento (organização e carreira) ocorreram simultaneamente, pode-se explicar o resultado encontrado.

Tabela 17: Avaliação da influência da escolaridade no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Escolaridade	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	E <sub>2</sub>	2	4,2	4,5	4,4	4,4	0,2	<b>0,011</b> E <sub>5</sub> > E <sub>4</sub>
	E <sub>4</sub>	47	3,6	5,0	4,4	4,3	0,4	
	E <sub>5</sub>	123	2,7	5,0	4,5	4,5	0,4	
CC	E <sub>2</sub>	2	2,3	3,6	2,9	2,9	0,9	<b>0,016</b> E <sub>5</sub> > E <sub>4</sub>
	E <sub>4</sub>	46	2,0	4,9	3,7	3,8	0,6	
	E <sub>5</sub>	123	2,4	5,0	4,0	4,0	0,6	
CA	E <sub>2</sub>	2	3,6	4,2	3,9	3,9	0,4	0,086 E <sub>4</sub> = E <sub>5</sub>
	E <sub>4</sub>	47	3,2	5,0	4,2	4,2	0,6	
	E <sub>5</sub>	122	2,8	5,0	4,4	4,4	0,5	
CI	E <sub>2</sub>	2	2,6	3,8	3,2	3,2	0,8	0,492 E <sub>4</sub> = E <sub>5</sub>
	E <sub>4</sub>	47	2,2	4,6	3,2	3,2	0,6	
	E <sub>5</sub>	123	2,0	4,4	3,2	3,3	0,6	
CN	E <sub>2</sub>	2	2,4	4,3	3,4	3,4	1,3	0,371 E <sub>4</sub> = E <sub>5</sub>
	E <sub>4</sub>	47	2,1	4,9	3,4	3,5	0,6	
	E <sub>5</sub>	123	1,4	4,7	3,7	3,6	0,5	

**Nota:** O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

**Legenda:** E<sub>4</sub> Superior completo E<sub>5</sub> Pós-graduação

CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira

CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

#### d) Influência da escolha pelo cargo de chefia

A questão “Caso você ocupe algum cargo de chefia, foi por escolha pessoal?” foi respondida afirmativamente por 42,9% dos gerentes gerais, 31,3% dos gerentes de divisão e 48,4% dos gerentes de seção. Como pode ser visto na Tabela 18, este grupo de gerentes que respondeu “Sim” à questão apresentou, coerentemente, um comprometimento com a carreira maior que o outro grupo. Todos os outros escores (comprometimento organizacional, afetivo, instrumental e normativo) foram semelhantes.

Tabela 18: Avaliação da influência da escolha pelo cargo de chefia no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Cargo de chefia	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	S	28	3,8	5,0	4,7	4,7	0,3	0,150
	N	36	3,6	5,0	4,6	4,6	0,3	S = N
CC	S	28	2,4	5,0	4,3	4,2	0,6	<b>0,035</b>
	N	36	3,3	5,0	4,0	4,0	0,4	S > N
CA	S	28	3,6	5,0	4,7	4,6	0,4	0,424
	N	36	3,4	5,0	4,6	4,5	0,4	S = N
CI	S	28	2,0	4,0	3,2	3,2	0,5	0,372
	N	36	2,0	4,4	3,3	3,3	0,6	S = N
CN	S	28	2,9	4,9	3,6	3,7	0,5	0,099
	N	36	2,9	4,4	4,0	3,9	0,4	S = N

**Nota:** O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

**Legenda:** CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira;

CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

e) Influência do posto de trabalho estar ligado diretamente a produção

A Tabela 19 mostra que os respondentes lotados na área operacional apresentaram maior grau de comprometimento organizacional e de comprometimento com a carreira do que aqueles não ligados diretamente à área de produção. A literatura demonstra que profissionais trabalhando na sua especialidade – o que ocorre em maior proporção na área de produção, no caso da siderurgia – apresentam maior comprometimento com a carreira (Lee, Carswell e Allen, 2000). Em relação aos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional, os escores foram semelhantes.

Tabela 19: Avaliação da influência de o posto de trabalho estar ligado à produção no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento.

Escore	Posto ligado	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	S	85	3,4	5,0	4,6	4,5	0,4	<b>0,030</b>
	N	86	2,7	5,0	4,4	4,4	0,4	S > N
CC	S	85	2,9	5,0	4,0	4,0	0,6	<b>0,039</b>
	N	85	2,0	5,0	3,9	3,8	0,6	S > N
CA	S	84	3,0	5,0	4,6	4,4	0,5	0,210
	N	86	2,8	5,0	4,2	4,3	0,5	S = N
CI	S	85	2,0	4,6	3,2	3,2	0,5	0,885
	N	86	2,0	4,4	3,2	3,2	0,6	S = N
CN	S	85	2,3	4,9	3,7	3,6	0,5	0,488
	N	86	1,4	4,7	3,6	3,5	0,6	S = N

**Nota:** O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

**Legenda:** S Sim N Não

CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira; CA Comprometimento afetivo

CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

#### f) Influência do tempo de trabalho na empresa

Para apurar a influência do tempo de trabalho na empresa sobre os escores encontrados em cada aspecto do comprometimento, os respondentes foram separados em dois grupos: com menos de 10 anos; e com mais de 10 anos de empresa. Pretendeu-se com isso delimitar o efetivo anterior à privatização e o efetivo admitido após a privatização. Os respondentes com mais de 10 anos de empresa apresentaram para os componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional escores mais altos do que aqueles com menos de 10 anos. Para os focos na organização e na carreira, os escores não apresentam diferença entre os mesmos, como apresentado na Tabela 20.

Tabela 20: Avaliação da influência do tempo de trabalho na empresa em relação aos escores para cada aspecto de comprometimento avaliado.

Escore	Tempo	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	T <sub>1</sub>	69	2,7	5,0	4,4	4,4	0,5	0,156 T <sub>1</sub> = T <sub>2</sub>
	T <sub>2</sub>	103	2,9	5,0	4,5	4,5	0,4	
CC	T <sub>1</sub>	69	2,0	5,0	3,9	3,9	0,7	0,592 T <sub>1</sub> = T <sub>2</sub>
	T <sub>2</sub>	102	2,3	5,0	3,9	4,0	0,6	
CA	T <sub>1</sub>	68	2,8	5,0	4,1	4,1	0,6	< 0,001 T <sub>2</sub> > T <sub>1</sub>
	T <sub>2</sub>	103	2,8	5,0	4,4	4,5	0,4	
CI	T <sub>1</sub>	69	2,0	4,6	3,0	3,1	0,5	< 0,001 T <sub>2</sub> > T <sub>1</sub>
	T <sub>2</sub>	103	2,0	4,4	3,4	3,4	0,5	
CN	T <sub>1</sub>	69	1,4	4,4	3,3	3,4	0,6	< 0,001 T <sub>2</sub> > T <sub>1</sub>
	T <sub>2</sub>	103	2,1	4,9	3,9	3,7	0,5	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Legenda: T<sub>1</sub> Até 10 anos T<sub>2</sub> Mais de 10 anos

CO Comprometimento organizacional; CC Comprometimento com a carreira

CA Comprometimento afetivo; CI Comprometimento instrumental; CN Comprometimento normativo

#### g) Influência do nível salarial

A avaliação da influência do nível salarial, como mostrado pela Tabela 21, mostrou-se da seguinte forma: *comprometimento organizacional* – respondentes nas duas faixas de salários “Acima de 30 SM” e “De 20 a 30 SM” com escores semelhantes e superiores aos dos respondentes da faixa “De 10 a 15 SM” (para as outras três faixas não houve correlação); *comprometimento com a carreira* – todas as seis faixas salariais mostraram-se iguais, não havendo nenhuma correlação; *comprometimento afetivo* – respondentes nas duas faixas de salário “Acima de 30 SM” e “De 20 a 30 SM” com escores semelhantes e superiores aos dos respondentes das faixas “De 15 a 20 SM” e “De 10 a 15”, também semelhantes entre si (para as outras duas faixas não houve correlação); *comprometimento instrumental* – todas as seis faixas salariais mostraram-se iguais, não havendo nenhuma correlação; *comprometimento normativo* – respondentes da faixa de salários, “Acima de 30 SM” com escore superior aos respondentes das duas faixas, “De 15 a 20 SM” e “De 10 a 15 SM”, e com escores semelhantes entre si; respondentes da faixa de salários “De 20 a 30 SM” com escore superior aos respondentes da faixa, “De 10 a 15 SM”. Com o comportamento heterogêneo dos dados mostrados acima não se pode afirmar

que existe correlação apreciável entre o nível salarial e o nível de comprometimento, o que corrobora o que é mostrado na pesquisa de Mathieu e Zajac (1990), em que o salário apresenta uma correlação fraca, como antecedente do comprometimento.

Tabela 21: Avaliação da influência do nível salarial no que se refere aos escores encontrados em cada aspecto de comprometimento avaliado

Escore	Nível Salarial	n	Medidas descritivas					p
			Mínimo	Máximo	Mediana	Média	d.p.	
CO	S <sub>1</sub>	1	3,9	3,9	3,9	3,9	—	<b>0,047</b> (S <sub>6</sub> = S <sub>5</sub> ) > S <sub>3</sub>
	S <sub>2</sub>	15	3,6	5,0	4,5	4,4	0,5	
	S <sub>3</sub>	31	2,7	5,0	4,2	4,3	0,5	
	S <sub>4</sub>	25	2,9	5,0	4,4	4,4	0,5	
	S <sub>5</sub>	57	3,5	5,0	4,6	4,5	0,4	
	S <sub>6</sub>	18	4,0	5,0	4,7	4,6	0,3	
CC	S <sub>1</sub>	1	3,7	3,7	3,7	3,7	—	0,077 S <sub>1</sub> = S <sub>2</sub> = S <sub>3</sub> = S <sub>4</sub> = S <sub>5</sub> = S <sub>6</sub>
	S <sub>2</sub>	15	2,0	4,9	3,9	3,7	0,8	
	S <sub>3</sub>	31	2,3	4,4	3,7	3,7	0,5	
	S <sub>4</sub>	25	2,4	5,0	3,9	3,9	0,8	
	S <sub>5</sub>	56	2,3	5,0	3,9	3,9	0,6	
	S <sub>6</sub>	18	3,4	5,0	4,2	4,2	0,4	
CA	S <sub>1</sub>	1	4,2	4,2	4,2	4,2	—	<b>0,003</b> (S <sub>6</sub> = S <sub>5</sub> ) > (S <sub>4</sub> = S <sub>3</sub> )
	S <sub>2</sub>	15	3,2	5,0	4,0	4,2	0,6	
	S <sub>3</sub>	31	2,8	5,0	4,0	4,0	0,5	
	S <sub>4</sub>	24	2,8	5,0	4,2	4,2	0,5	
	S <sub>5</sub>	57	3,2	5,0	4,4	4,4	0,5	
	S <sub>6</sub>	18	4,0	5,0	4,6	4,6	0,3	
CI	S <sub>1</sub>	1	2,8	2,8	2,8	2,8	—	0,827 S <sub>1</sub> = S <sub>2</sub> = S <sub>3</sub> = S <sub>4</sub> = S <sub>5</sub> = S <sub>6</sub>
	S <sub>2</sub>	15	2,2	3,8	3,2	3,2	0,5	
	S <sub>3</sub>	31	2,0	4,0	3,0	3,1	0,6	
	S <sub>4</sub>	25	2,4	4,4	3,2	3,2	0,5	
	S <sub>5</sub>	57	2,0	4,4	3,2	3,3	0,6	
	S <sub>6</sub>	18	2,0	4,2	3,3	3,2	0,6	
CN	S <sub>1</sub>	1	3,4	3,4	3,4	3,4	—	<b>0,019</b> S <sub>6</sub> > (S <sub>4</sub> = S <sub>3</sub> ) S <sub>5</sub> > S <sub>3</sub>
	S <sub>2</sub>	15	2,1	4,3	3,4	3,5	0,6	
	S <sub>3</sub>	31	1,4	4,7	3,3	3,3	0,6	
	S <sub>4</sub>	25	2,3	4,4	3,6	3,5	0,6	
	S <sub>5</sub>	57	2,1	4,7	3,6	3,6	0,5	
	S <sub>6</sub>	18	3,3	4,9	3,9	3,9	0,4	

Nota: O valor de p refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Legenda: S<sub>1</sub> = Até 5 SM; S<sub>2</sub> = 5 a 10 SM; S<sub>3</sub> = 10 a 15 SM; S<sub>4</sub> = 15 a 20 SM; S<sub>5</sub> = 20 a 30 SM; S<sub>6</sub> = Mais de 30 SM

CO Comprometimento organizacional;

CC Comprometimento com a carreira;

CA Comprometimento afetivo;

CI Comprometimento instrumental;

CN Comprometimento normativo

#### 5.4.6 Síntese dos níveis de comprometimento encontrados

Para qualquer das abordagens adotadas prevaleceu um grau de comprometimento de moderado a alto para o conjunto de todos os respondentes, havendo um duplo comprometimento, tanto com a organização como com a carreira, com a seguinte distribuição:

##### 1) *Grau de comprometimento para as cinco dimensões*

###### Gerentes gerais

- Alto grau de comprometimento = 42,9%
- Moderado grau de comprometimento = 57,1%

###### Gerentes de divisão

- Alto grau de comprometimento = 81,2%
- Moderado grau de comprometimento = 18,8%

###### Gerentes de seção

- Alto grau de comprometimento = 77,4%
- Moderado grau de comprometimento = 22,6%

###### Especialistas

- Alto grau de comprometimento = 47,4%
- Moderado grau de comprometimento = 38,8%
- Baixo grau de comprometimento = 13,8%

##### 2) *Grau de comprometimento para os dois focos (organização e carreira)*

###### Gerentes gerais

- Alto grau de comprometimento = 57,1%
- Moderado grau de comprometimento com a organização e baixo grau de comprometimento com a carreira = 28,6%
- Baixo grau de comprometimento com a organização e moderado grau de comprometimento com a carreira = 14,3%

###### Gerentes de divisão

- Alto grau de comprometimento = 75,0%

- Moderado grau de comprometimento com a organização e baixo grau de comprometimento com a carreira = 18,8%
- Baixo grau de comprometimento com a organização e moderado grau de comprometimento com a carreira = 6,3%

#### Gerentes de seção

- Alto grau de comprometimento = 80,6%
- Moderado grau de comprometimento com a organização e baixo grau de comprometimento com a carreira = 19,4%

#### Especialistas

- Alto grau de comprometimento = 41,9%
- Moderado grau de comprometimento com a organização e baixo grau de comprometimento com a carreira = 41,9%
- Baixo grau de comprometimento com a organização e moderado grau de comprometimento com a carreira = 16,2%

É interessante notar que, para esta abordagem, um alto grau de comprometimento, como nas outras abordagens, ocorre tanto para a organização como para a carreira, porém para os grupos com moderado e baixo grau de comprometimento as ocorrências não são simultâneas. Para todos os quatro grupos funcionais, nesta abordagem, um moderado grau de comprometimento com a organização ocorre com um baixo comprometimento com a carreira, enquanto um baixo grau de comprometimento com a organização ocorre com um moderado grau de comprometimento com a carreira.

### 3) *Grau de comprometimento para os três componentes (afetivo, normativo e instrumental)*

#### Gerentes gerais

- Alto grau de comprometimento = 28,6%
- Moderado grau de comprometimento = 71,4%

#### Gerentes de divisão

- Alto grau de comprometimento = 75,0%
- Moderado grau de comprometimento = 25,0%

#### Gerentes de seção

- Alto grau de comprometimento = 54,8%
- Moderado grau de comprometimento = 45,2%

#### Especialistas

- Alto grau de comprometimento = 41,0%
- Moderado grau de comprometimento = 39,3%
- Baixo grau de comprometimento = 19,7%

Em resumo, sobre os níveis do comprometimento encontrados, pode-se afirmar que entre os pesquisados dos quatro grupos funcionais prevalecem indivíduos com grau de comprometimento de moderado a alto, havendo um duplo comprometimento, tanto com a organização como com a carreira. Considerando-se os dois focos do comprometimento, predomina o comprometimento organizacional sobre o comprometimento com a carreira. Com relação aos três componentes do comprometimento organizacional, predomina o comprometimento afetivo, vindo a seguir o comprometimento normativo e, por último, o comprometimento instrumental. Para cada grupo funcional pode-se afirmar o seguinte:

- a) Gerentes gerais – o comprometimentos afetivo e o comprometimento com a organização apresentaram escores semelhantes entre si, aparecendo em segundo lugar o comprometimento com a carreira e o comprometimento normativo, também com escores semelhantes entre si, e, por último, o comprometimento instrumental;
- b) Gerentes de divisão e gerentes de seção – o comprometimentos afetivo e o comprometimento com a organização apresentaram escores semelhantes entre si, vindo a seguir o comprometimento com a carreira, o comprometimento normativo e o Instrumental;
- c) Especialistas – o comprometimento organizacional foi superior aos demais, aparecendo em segundo lugar o comprometimento afetivo, em terceiro o comprometimento com a carreira, em quarto o comprometimento normativo e em quinto o comprometimento instrumental.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem dos múltiplos comprometimentos para verificar o grau de comprometimento de dois grupos de trabalhadores – gerentes e especialistas – de uma grande empresa siderúrgica, divididos em quatro categorias funcionais: gerentes gerais, gerentes de divisão, gerentes de seção e especialistas.

O objetivo fundamental consistiu em apurar e comparar o grau de comprometimento dessas quatro categorias funcionais, considerando os focos na organização e na carreira e os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento organizacional.

A análise das características pessoais e funcionais dos respondentes revelou que a maioria é do sexo masculino, situa-se na faixa etária de 41 a 50 anos, é constituída de casados e com filhos, tem tempo de empresa entre 21 e 25 anos e tempo na função entre 2 e 5 anos, possui cursos de pós-graduação e apresenta nível salarial entre 20 e 30 salários mínimos.

Em relação à situação e à natureza do trabalho, a maioria afirma que o grau de controle exercido pela empresa é flexível, que seus cargos são muito necessários no contexto do trabalho e que, em termos de estabilidade no emprego, a empresa é segura. As atividades de treinamento e desenvolvimento são consideradas, predominantemente, “muitíssimo importante” para o desempenho profissional. Com respeito ao salário, a maioria o tem como indispensável para a sua sobrevivência, considera-o justo em relação às atividades exercidas na empresa e equivalente quando comparado com o de outros profissionais em posição similar na empresa e, também, com o de outros profissionais do mercado. A maioria afirma, ainda, ter grande conhecimento sobre a vida financeira da empresa e que possui autonomia e autoridade nas suas decisões.

O grau de comprometimento foi verificado lançando-se mão de duas abordagens. Inicialmente, foi feita uma análise considerando-se o conjunto das cinco dimensões do comprometimento pesquisadas (“Análise de conglomerados” das cinco dimensões, em conjunto); depois, fez-se a análise separando-se as cinco dimensões em dois conjuntos: os focos, *organização* e *carreira*, e os três componentes: *afetivo*, *normativo* e *instrumental*.

A “Análise de conglomerados” das cinco dimensões mostrou que todos os gerentes e a grande maioria dos especialistas pesquisados apresentaram grau de comprometimento de moderado a alto. Com baixo comprometimento apareceu uma pequena porcentagem dos especialistas (13,8%). O comprometimento organizacional e o comprometimento afetivo ficaram em primeiro lugar, apresentando-se com escores semelhantes para os três níveis de gerentes. Para os gerentes gerais, em segundo lugar ficaram o comprometimento com a *carreira* e o comprometimento normativo, com escores semelhantes, vindo em terceiro e último lugar o comprometimento instrumental. Para os gerentes de divisão e os gerentes de seção, o comprometimento com a *carreira* veio em segundo lugar, ficando em terceiro o comprometimento normativo e em último o comprometimento instrumental. Para os especialistas o comprometimento organizacional ficou em primeiro lugar, seguido do comprometimento afetivo em segundo, do comprometimento com a *carreira* em terceiro, do comprometimento normativo em quarto e do comprometimento instrumental em último lugar.

A “Análise de conglomerados” dos dois focos (*organização* e *carreira*) mostrou a grande maioria de todos os respondentes (gerentes e especialistas) com moderado a alto grau de comprometimento com a *organização* e com a *carreira*, prevalecendo, porém, o comprometimento organizacional sobre o comprometimento com a *carreira*.

A “Análise de conglomerados” dos três componentes (*afetivo*, *normativo* e *instrumental*) mostrou também a grande maioria de todos os respondentes (gerentes e especialistas) com grau de comprometimento de moderado a alto. Fazendo-se a comparação das medidas entre esses três componentes do comprometimento organizacional, encontrou-se, para todos os quatro níveis funcionais, que o

comprometimento afetivo aparece em primeiro lugar, vindo a seguir o comprometimento normativo e, em último lugar, o comprometimento instrumental.

Em resumo, para as duas abordagens encontra-se o seguinte: para os dois focos, o comprometimento organizacional prevalece sobre o comprometimento com a carreira; e para os três componentes, o comprometimento afetivo vem em primeiro lugar, o normativo em segundo e o instrumental em terceiro. É importante notar, porém, que as duas abordagens, apesar de indicarem a mesma tendência, mostraram variações na distribuição dos comprometimentos para os quatro grupos funcionais. Isso se deve ao fato de que, apesar de várias pesquisas sugerirem que os indivíduos podem experimentar comprometimento afetivo, normativo e instrumental, também pela sua carreira, como destacam Meyer e Allen (1997, p. 104), os escores dos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental encontrados pela aplicação do questionário de Meyer e Allen (1991) dizem respeito aos mesmos somente como componentes do comprometimento organizacional.

As avaliações da influência das variáveis pessoais e funcionais nas dimensões do comprometimento, utilizando-se o teste Kruskal-Wallis, mostrou os resultados descritos a seguir.

Os casados e os separados/divorciados têm escores semelhante entre si e apresentam comprometimento organizacional, afetivo e normativo maior do que os solteiros. Com relação ao comprometimento com a carreira e o instrumental, não aparece diferença significativa por influência do estado civil.

A influência da escolaridade aparece, com os pós-graduados apresentando comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira mais elevado. Os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental não apresentam diferença significativa entre os que têm e os que não têm pós-graduação.

Os respondentes que optaram pelo cargo de chefia por escolha pessoal, coerentemente, apresentaram maior comprometimento com a carreira. Não houve

diferença significativa entre os escores para as outras quatro dimensões do comprometimento.

Os que têm o posto de trabalho ligado à produção apresentaram comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira mais elevados. Para os componentes afetivo, normativo e instrumental, não houve diferença significativa pelo fato de o posto de trabalho estar ou não ligado à produção.

Os resultados obtidos com este trabalho devem ser entendidos levando-se em conta as limitações que ocorrem ao longo do processo de realização de uma pesquisa científica. No caso presente, o questionário, como instrumento de coleta de dados, ao facilitar a padronização das respostas e o envolvimento de um maior número de participantes, limita o contato do pesquisador com a população pesquisada. Portanto, pelas características desta pesquisa, não se pretende generalizar as conclusões aqui alcançadas, mas procurar embasamento para o tema estudado, procurando verificar, mesmo com as restrições impostas, a teoria selecionada diante da realidade encontrada na empresa escolhida para o estudo. Com estas ressalvas, pode-se afirmar a consistência dos resultados encontrados e a efetividade da linha teórica adotada para o encaminhamento da pesquisa, sendo, portanto, este trabalho mais uma contribuição acadêmica para a vertente de pesquisa dos múltiplos comprometimentos no ambiente de trabalho segundo a visão de Meyer e Allen (1997). Como contribuição prática para a empresa, os dados obtidos servirão para ratificar as políticas de recursos humanos por ela adotadas e reforçar pontos que não podem ser descuidados no âmbito dessa política, para que ela se mantenha no “caminho certo”.

Sem maiores pretensões, aproveitando-se do encaminhamento inicial dado por este trabalho, propõem-se os seguintes passos:

a) Para a academia

- Aprofundar esta pesquisa com um estudo qualitativo dirigido a esses mesmos quatro grupos funcionais, lançando mão de entrevistas e observações diretas, procurando obter maior compreensão dos resultados;

- Fazer esta mesma pesquisa quantitativa/qualitativa em uma empresa congênere, com o mesmo desempenho técnico e financeiro, checando se o comprometimento com a organização e com a carreira se desenvolvem de modo semelhante, como característica da profissionalização e capacitação exigidas por esse tipo de organização;
- b) Para a empresa (usando o apoio da academia em futuras pesquisas)
- Estender esta pesquisa para os supervisores de turno<sup>7</sup>;
  - Repetir esta mesma pesquisa para os quatro grupos funcionais com uma certa freqüência (como se faz com a “Pesquisa de Clima Organizacional”), a fim de detectar e, caso necessário, corrigir rumos não desejados na administração de seus recursos humanos.

---

<sup>7</sup> Supervisor de turno – supervisor de primeira linha, responsável por áreas que trabalham 24 horas por dia, em turnos de revezamento de 8 horas. Em um futuro próximo, somente serão admitidos supervisores de turno com curso superior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJZEN, I., FISHBEIN, M. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- ALLEN, N.J. e MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.
- ALMEIDA, A. J.; MARQUES, M. A; Alves, N. Carreiras Profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? In: *IV Congresso Português de Sociologia*, 17-19 de Abril de 2000, Coimbra.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da Modernidade: Política de Recursos Humanos influenciando Múltiplos Comprometimentos. In. *XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu (PR) 1999.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Editora Atlas S.A.,1971.
- BARTOL, K.M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821, 1979.
- BARUCH, Y. The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135 – 143, 1998.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no Trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: *ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
- BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Brasília. UnB, 1994.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo 33 (3): 52-64. 1993.
- 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: *ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BLAU, G.J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288. 1985.

BNDES. Privatizações Federais. Acessado em 09/06/2003 pelo site <http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/federal.asp>.

BOHOMOLETZ, M. L. *A Evolução da Siderurgia Brasileira* Tese de Mestrado em Ciências de Engenharia de Produção na COPPE / UFRJ, setembro de 1998.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, p. 533-546. 1974.

CARCHEDI, G. *On the economic identification of social classes*. London. Routledge & Kegan Paul, 1977.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade? (I) *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

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

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward analyses of latent social roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306, 1957.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward analyses of latent social roles – II. *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480, 1958.

HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied Psychology*, v. 60, nº 2, p. 159-170, 1975.

HALABY, C.N., WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, v.95, n.3, p.549-591, 1989.

HALL, D.T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.6, p. 50-76, 1971.

HUNT, Shelby D. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc., 2002.

IBS. Dados estatísticos. Acessado em 31/05/2004 pelo site <http://www.ibs.org.br>.

KALACHE FILHO, Jorge. Siderurgia Dez Anos de Privatização. *Seminário do Instituto Brasileiro de Siderurgia – IBS*. Novembro de 2001. Rio de Janeiro (RJ).

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

KIESLER, C.A. e SAKAMURA, J.A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353, 1966.

KILIMNIK, Z. M. *Trajetórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos*. Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração, Belo Horizonte, 2000.

LACHMAN, R. e ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitment and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243, 1986.

LANDAU J. e HAMMER, T. H. Clerical employees perceptions of intra organizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, nº 29 385-404. 1986.

LEE, K.; CARSWELL, J.J. e ALLEN, N. A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person and Work – Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, Nº 5, 799-811, 2000.

MARQUES, A. L. Condições de trabalho e identidade de classe de profissionais e gerentes brasileiros. *Ensaio de Administração*, Cepead, UFMG, 1998.

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.171-1194, 1990.

MEDEIROS, C.A.F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFBA, 1997.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: *ENANPAD 2002, Anais do 26º Encontro da ANPAD*, 2002.

MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA : Sage. 1997.

MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. v.1, nº 1 61-89, 1991.

MEYER, J.P. e ALLEN, 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.

MORAES, L. F. R. *Comprometimento Organizacional das Universidades Federais Mineiras: um exercício preliminar de análise*. Tese apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial ao concurso público de Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas. 1997.

MORAES, L.F.R., MARQUES, A.L., KILIMNIK, Z. M. e LADEIRA, M. B. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma

abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, vol. I, nº 9, set. 1995.

MORROW, P. C. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI, 1993.

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

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, n.6, 1988.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. e PORTER, L.W. *Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. e PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247, 1979.

O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499, 1986.

OLIVA, E. C. A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos. *RAC*, v.6, n.1 Jan./Abr. 2002: 141-161.

PFEFFER, J. e VEIGA, JOHN F. Putting people first for organizational success. *Academy Management Executive*, v. 18, n.2, 1999.

RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378, 1990.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476, 1985.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall. São Paulo, 2002.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas, São Paulo, 2ª Edição, 1999.

ROUSSEAU, Denise M. Organization Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, vol.48, 515-546, 1997.

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.

SEKIOU, L. et al. *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. De Boeck Université,  
Management, 1993

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment.  
*Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56, 1977.

STEERS, R. M. e PORTER, L. W. *Motivation & Work Behavior*. Mc Graw – Hill Book  
Company, 3ª ed., 1983.

THORTON, R. Organizational involvement and commitment to organization and  
profession. *Administrative Science Quarterly*, 15, 417-426, 1970.

VASCONCELLOS, E.P.G. e LEE, S.I. Determinantes da competitividade da  
siderurgia brasileira. *IV SEMEAD. Seminários em Administração - FEA/USP - 1999*  
Acessado em 10/03/2004. <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/index.html>.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of  
Management Review*, 7(3), 418-428, 1982.

WEINER, Y. e VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual  
motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, p.295-306, 1990.

**ANEXOS**

**ANEXO A – Carta de Apresentação**

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD**

Belo Horizonte, 02 de julho de 2003.

À  
**CSA - Companhia Siderúrgica Alfa**  
A/C Esvál de Miranda Nunes

Prezados Senhores,

Temos a satisfação de nos dirigirmos a V.Sa. para apresentar *Lauro Cesar de Abreu*, aluno do Curso de Mestrado em Administração da UFMG, que desenvolve sua dissertação sobre Comprometimento Organizacional.

Gostaríamos de contar com a valiosa colaboração dessa Empresa, a fim de que seja viabilizada a obtenção de informações, bem como acesso à coleta de dados junto aos gerentes e especialistas.

Informamos que por se tratar de pesquisa acadêmica, as informações obtidas serão tratadas de forma sigilosa e que a pesquisa redundará em benéfica aproximação entre a UFMG e a Companhia Siderúrgica Alfa.

Nossos sinceros agradecimentos.

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador da pesquisa

**ANEXO B – Questionário Aplicado**

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**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 e qualitativas. 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 **31/08/2003**, entregando-o a secretária de sua gerência.

Em caso de qualquer dúvida, favor entrar em contato com Péricles através do ramal 1468.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

**Lauro Cesar de Abreu**

Mestrando

**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 CSA merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
2. A CSA 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 CSA.	1	2	3	4	5
4. Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
5. Decidir trabalhar nesta empresa 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 CSA.	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 CSA.	1	2	3	4	5
13. Eu me sentira culpado se deixasse a CSA agora.	1	2	3	4	5
14. Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	1	2	3	4	5
15. Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei 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 CSA.	1	2	3	4	5

18. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	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 CSA como se fossem meus.	1	2	3	4	5
21. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	1	2	3	4	5
22. Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	1	2	3	4	5
23. Frequentemente, eu discordo das políticas da CSA, 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 CSA agora.	1	2	3	4	5
26. Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
27. Na situação atual, trabalhar na CSA 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 CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5
30. Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, 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 CSA agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5
34. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5

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

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?

---

---

---

---

---

<b>SEÇÃO II – SITUAÇÃO E NATUREZA DO TRABALHO NA EMPRESA</b>
--

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 CSA  
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 CSA?
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**

**Nesta 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 CSA.
1. ( ) Lazer (esporte, eventos culturais, viagens)
  2. ( ) Estudo / leituras
  3. ( ) Trabalho comunitário
  4. ( ) Outra: \_\_\_\_\_
  5. ( ) Não possui

<b>SEÇÃO IV – DADOS FUNCIONAIS</b>
------------------------------------

Nesta 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 Geral
  2. ( ) Gerente de Divisão
  3. ( ) Gerente de Seção
  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 CSA:
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 25 anos
  6. ( ) Mais de 25 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 25 anos
  6. ( ) Mais de 25 anos
66. Qual é seu nível salarial (salário + benefícios pessoais)?
1. ( ) Até 5 salários mínimos (até R\$1.200,00)
  2. ( ) De 5 a 10 salários mínimos (de R\$1.200,00 a R\$2.400,00)
  3. ( ) De 10 a 15 salários mínimos (de R\$2.400,00 a R\$3.600,00)
  4. ( ) De 15 a 20 salários mínimos (de R\$3.600,00 a R\$4.800,00)
  5. ( ) De 20 a 30 salários mínimos (de R\$4.800,00 a R\$7.200,00)
  6. ( ) Acima de 30 salários mínimos (acima de R\$7.200,00)

67. A quais entidades de classe você é associado?
1.  Sindicato
  2.  Conselho Profissional
  3.  Outras: \_\_\_\_\_
68. Suas expectativas profissionais em relação à CSA 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 CSA que você considera importantes no estabelecimento do vínculo com a organização.

---

---

---

**ANEXO C – Tabelas de distribuição dos respondentes**

Tabela 22: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I  
“ Relação com a Organização e o Trabalho”

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
1.	A CSA merece minha lealdade.	0,0	0,6	1,2	17,4	80,8	<b>172</b>
2.	A CSA tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0	0,0	8,1	29,1	62,8	<b>172</b>
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a CSA.	12,2	41,9	22,7	15,1	8,1	<b>172</b>
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0	0,0	2,3	26,7	70,9	<b>172</b>
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	83,1	15,1	1,7	0,0	0,0	<b>172</b>
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0,0	1,2	10,5	51,2	37,2	<b>172</b>
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	1,2	5,2	40,1	36,0	17,4	<b>172</b>
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	0,0	0,6	3,5	34,9	61,0	<b>172</b>
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.	0,0	2,9	11,0	46,5	39,5	<b>172</b>
10.	Eu devo muito à CSA.	2,9	5,8	22,1	40,7	28,5	<b>172</b>
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0,0	7,6	25,7	42,7	24,0	<b>172</b>

Tabela 22: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I  
“ Relação com a Organização e o Trabalho”

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.	0,0	1,7	5,8	49,4	43,0	<b>172</b>
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a CSA agora.	12,2	19,2	31,4	22,7	14,5	<b>172</b>
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	0,0	1,7	10,5	37,8	50,0	<b>172</b>
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0,0	0,0	2,9	31,4	65,7	<b>172</b>
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	64,5	28,5	4,1	1,2	1,7	<b>172</b>
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a CSA.	1,2	5,3	14,0	49,1	30,4	<b>172</b>
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	0,0	0,0	2,9	32,6	64,5	<b>172</b>
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0,0	0,0	0,6	20,9	78,5	<b>172</b>
20.	Eu realmente sinto os problemas da CSA como se fossem meus.	0,0	2,3	13,4	50,6	33,7	<b>172</b>
21.	Eu me sentiria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	1,2	4,1	20,9	37,8	36,0	<b>172</b>
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	1,2	0,0	7,0	46,5	45,3	<b>172</b>
23.	Freqüentemente eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	30,2	44,8	12,8	7,6	4,7	<b>172</b>

Tabela 22: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I  
“Relação com a Organização e o Trabalho”

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total	conclusão
		1	2	3	4	5		
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	4,1	13,4	33,1	34,9	14,5	<b>172</b>	
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a CSA agora.	2,9	8,1	25,6	43,0	20,3	<b>172</b>	
26.	Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo muito pessoal.	0,6	1,7	11,6	43,6	42,4	<b>172</b>	
27.	Na situação atual, trabalhar na CSA é, na realidade, uma necessidade.	4,1	19,2	26,2	39,5	11,0	<b>172</b>	
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	1,2	6,4	25,0	39,5	27,9	<b>172</b>	
29.	Se eu decidisse deixar a CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	9,9	25,0	26,7	29,7	8,7	<b>172</b>	
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	23,3	41,9	28,5	5,2	1,2	<b>172</b>	
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	31,4	39,0	18,6	8,1	2,9	<b>172</b>	
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	39,0	36,6	12,2	9,9	2,3	<b>172</b>	
33.	Sinto que não seria certo deixar a CSA agora, mesmo que fosse uma vantagem para mim.	7,0	22,7	39,0	22,1	9,3	<b>172</b>	
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	19,8	39,5	17,4	15,1	8,1	<b>172</b>	

Tabela 23: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente geral

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
1.	A CSA merece minha lealdade.	0,0	0,0	0,0	28,6	71,4	7
2.	A CSA tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0	0,0	0,0	14,3	85,7	7
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a CSA.	0,0	57,1	14,3	14,3	14,3	7
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0	0,0	14,3	28,6	57,1	7
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	85,7	14,3	0,0	0,0	0,0	7
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	7
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	0,0	0,0	28,6	42,9	28,6	7
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	0,0	0,0	0,0	71,4	28,6	7
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.	0,0	0,0	0,0	71,4	28,6	7
10.	Eu devo muito à CSA.	0,0	0,0	14,3	42,9	42,9	7
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0,0	14,3	28,6	42,9	14,3	7

Tabela 23: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente geral

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	7
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a CSA agora.	0,0	42,9	28,6	28,6	0,0	7
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	0,0	0,0	0,0	28,6	71,4	7
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0,0	0,0	0,0	42,9	57,1	7
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0	7
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a CSA.	0,0	0,0	14,3	71,4	14,3	7
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	0,0	0,0	0,0	42,9	57,1	7
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0,0	0,0	0,0	28,6	71,4	7
20.	Eu realmente sinto os problemas da CSA como se fossem meus.	0,0	0,0	0,0	85,7	14,3	7
21.	Eu me sentiria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	0,0	0,0	28,6	42,9	28,6	7
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	0,0	0,0	0,0	57,1	42,9	7
23.	Freqüentemente eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	28,6	42,9	14,3	14,3	0,0	7

Tabela 23: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente geral

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	7
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a CSA agora.	0,0	14,3	28,6	28,6	28,6	7
26.	Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo muito pessoal.	0,0	0,0	0,0	71,4	28,6	7
27.	Na situação atual, trabalhar na CSA é, na realidade, uma necessidade.	14,3	28,6	14,3	28,6	14,3	7
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	0,0	0,0	14,3	85,7	0,0	7
29.	Se eu decidisse deixar a CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	7
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	28,6	42,9	14,3	0,0	14,3	7
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	28,6	57,1	14,3	0,0	0,0	7
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0	7
33.	Sinto que não seria certo deixar a CSA agora, mesmo que fosse uma vantagem para mim.	0,0	14,3	28,6	28,6	28,6	7
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0	7

conclusão

Tabela 24: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de divisão

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
1.	A CSA merece minha lealdade.	0,0	0,0	0,0	6,3	93,8	<b>16</b>
2.	A CSA tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0	0,0	0,0	12,5	87,5	<b>16</b>
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a CSA.	0,0	56,3	37,5	6,3	,0	<b>16</b>
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0	0,0	0,0	12,5	87,5	<b>16</b>
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	87,5	12,5	0,0	0,0	0,0	<b>16</b>
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	<b>16</b>
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	0,0	0,0	37,5	25,0	37,5	<b>16</b>
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	0,0	0,0	0,0	12,5	87,5	<b>16</b>
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.	0,0	0,0	0,0	37,5	62,5	<b>16</b>
10.	Eu devo muito à CSA.	0,0	0,0	6,3	43,8	50,0	<b>16</b>
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0,0	0,0	37,5	25,0	37,5	<b>16</b>

Tabela 24: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de divisão

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.	0,0	0,0	12,5	37,5	50,0	16
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a CSA agora.	0,0	6,3	31,3	31,3	31,3	16
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	0,0	0,0	0,0	31,3	68,8	16
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0,0	0,0	12,5	25,0	62,5	16
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	68,8	31,3	0,0	0,0	0,0	16
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a CSA.	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5	16
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	0,0	0,0	0,0	18,8	81,3	16
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	16
20.	Eu realmente sinto os problemas da CSA como se fossem meus.	0,0	0,0	6,3	25,0	68,8	16
21.	Eu me sentiria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	0,0	0,0	12,5	31,3	56,3	16
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	0,0	0,0	6,3	43,8	50,0	16
23.	Freqüentemente eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	37,5	31,3	0,0	18,8	12,5	16

Tabela 24: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de divisão

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total	conclusão
		1	2	3	4	5		
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	0,0	0,0	31,3	50,0	18,8	<b>16</b>	
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a CSA agora.	0,0	6,3	0,0	87,5	6,3	<b>16</b>	
26.	Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo muito pessoal.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	<b>16</b>	
27.	Na situação atual, trabalhar na CSA é, na realidade, uma necessidade.	18,8	0,0	25,0	50,0	6,3	<b>16</b>	
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	0,0	0,0	12,5	37,5	50,0	<b>16</b>	
29.	Se eu decidisse deixar a CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	6,3	31,3	18,8	31,3	12,5	<b>16</b>	
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	12,5	56,3	31,3	0,0	0,0	<b>16</b>	
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	37,5	43,8	18,8	0,0	0,0	<b>16</b>	
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	50,0	37,5	0,0	12,5	0,0	<b>16</b>	
33.	Sinto que não seria certo deixar a CSA agora, mesmo que fosse uma vantagem para mim.	0,0	12,5	25,0	37,5	25,0	<b>16</b>	
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	37,5	31,3	6,3	18,8	6,3	<b>16</b>	

Tabela 25: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de seção

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
1.	A CSA merece minha lealdade.	0,0	0,0	0,0	3,2	96,8	31
2.	A CSA tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0	0,0	0,0	3,2	96,8	31
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a CSA.	16,1	29,0	22,6	25,8	6,5	31
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0	0,0	0,0	3,2	96,8	31
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	93,5	6,5	0,0	0,0	0,0	31
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0,0	0,0	0,0	38,7	61,3	31
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	0,0	9,7	19,4	51,6	19,4	31
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	0,0	0,0	0,0	6,5	93,5	31
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.	0,0	0,0	3,2	25,8	71,0	31
10.	Eu devo muito à CSA.	3,2	0,0	16,1	38,7	41,9	31
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0,0	3,2	19,4	38,7	38,7	31

Tabela 25: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de seção

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.	0,0	0,0	0,0	22,6	77,4	31
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a CSA agora.	19,4	19,4	16,1	19,4	25,8	31
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	0,0	0,0	0,0	19,4	80,6	31
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0,0	0,0	0,0	6,5	93,5	31
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	87,1	12,9	0,0	0,0	0,0	31
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a CSA.	0,0	3,2	9,7	41,9	45,2	31
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	0,0	0,0	0,0	9,7	90,3	31
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0,0	0,0	0,0	3,2	96,8	31
20.	Eu realmente sinto os problemas da CSA como se fossem meus.	0,0	0,0	3,2	32,3	64,5	31
21.	Eu me sentiria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	0,0	0,0	3,2	32,3	64,5	31
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	3,2	0,0	0,0	19,4	77,4	31
23.	Freqüentemente eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	48,4	29,0	6,5	9,7	6,5	31

Tabela 25: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de gerente de seção

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total	conclusão
		1	2	3	4	5		
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	6,5	16,1	32,3	22,6	22,6	31	
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a CSA agora.	3,2	6,5	25,8	32,3	32,3	31	
26.	Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo muito pessoal.	0,0	3,2	0,0	32,3	64,5	31	
27.	Na situação atual, trabalhar na CSA é, na realidade, uma necessidade.	3,2	12,9	32,3	45,2	6,5	31	
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	0,0	6,5	9,7	41,9	41,9	31	
29.	Se eu decidisse deixar a CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	9,7	25,8	22,6	29,0	12,9	31	
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	38,7	32,3	25,8	3,2	0,0	31	
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	41,9	45,2	6,5	3,2	3,2	31	
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	58,1	25,8	3,2	6,5	6,5	31	
33.	Sinto que não seria certo deixar a CSA agora, mesmo que fosse uma vantagem para mim.	3,2	19,4	51,6	19,4	6,5	31	
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	25,8	35,5	6,5	16,1	16,1	31	

Tabela 26: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de especialista

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
1.	A CSA merece minha lealdade.	0,0	0,8	1,7	22,0	75,4	<b>118</b>
2.	A CSA tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0	0,0	11,9	39,0	49,2	<b>118</b>
3.	Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a CSA.	13,6	42,4	21,2	13,6	9,3	<b>118</b>
4.	Conversando com amigos, eu me refiro à CSA como uma grande empresa para a qual é ótimo trabalhar.	0,0	0,0	2,5	34,7	62,7	<b>118</b>
5.	Decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.	79,7	17,8	2,5	0,0	0,0	<b>118</b>
6.	Esta empresa realmente inspira o melhor em mim, facilitando o meu progresso no desempenho de minha função.	0,0	1,7	15,3	54,2	28,8	<b>118</b>
7.	Esta minha profissão é a ideal para se trabalhar o resto da vida.	1,7	5,1	46,6	33,1	13,6	<b>118</b>
8.	Estou disposto a dedicar uma grande quantidade de esforço, além da esperada normalmente, para ajudar a empresa a ser bem-sucedida.	0,0	0,8	5,1	43,2	50,8	<b>118</b>
9.	Eu desejo, claramente, manter minha carreira na profissão que atuo.	0,0	4,2	15,3	51,7	28,8	<b>118</b>
10.	Eu devo muito à CSA.	3,4	8,5	26,3	40,7	21,2	<b>118</b>
11.	Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	0,0	9,4	25,6	46,2	18,8	<b>118</b>

Tabela 26: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de especialista

continua...

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total
		1	2	3	4	5	
12.	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela CSA.	0,0	2,5	6,8	57,6	33,1	<b>118</b>
13.	Eu me sentiria culpado se deixasse a CSA agora.	12,7	19,5	35,6	22,0	10,2	<b>118</b>
14.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na CSA.	0,0	2,5	15,3	44,1	38,1	<b>118</b>
15.	Eu me sinto contente por ter escolhido a CSA para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	0,0	0,0	2,5	38,1	59,3	<b>118</b>
16.	Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	59,3	30,5	5,9	1,7	2,5	<b>118</b>
17.	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a CSA.	1,7	6,8	15,4	49,6	26,5	<b>118</b>
18.	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da CSA.	0,0	0,0	4,2	39,8	55,9	<b>118</b>
19.	Eu realmente me interesso pelo destino desta empresa.	0,0	0,0	0,8	28,0	71,2	<b>118</b>
20.	Eu realmente sinto os problemas da CSA como se fossem meus.	0,0	3,4	17,8	56,8	22,0	<b>118</b>
21.	Eu me sentiria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à CSA.	1,7	5,9	26,3	39,8	26,3	<b>118</b>
22.	Eu sinto um forte senso de integração com a CSA.	0,8	0,0	9,3	53,4	36,4	<b>118</b>
23.	Freqüentemente eu discordo das políticas da CSA em assuntos importantes relacionados com os trabalhadores.	24,6	50,8	16,1	5,1	3,4	<b>118</b>

Tabela 26: Distribuição dos respondentes quanto às respostas dadas a cada uma das questões pertencentes à Seção I “Relação com a Organização e o Trabalho” considerando-se aqueles com cargo de especialista

Nº	Questões	Escala de respostas (%)					Total	conclusão
		1	2	3	4	5		
24.	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu provavelmente continuaria exercendo a minha profissão.	4,2	14,4	33,1	35,6	12,7	<b>118</b>	
25.	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a CSA agora.	3,4	8,5	28,8	40,7	18,6	<b>118</b>	
26.	Na situação atual, trabalhar na CSA é realmente um desejo muito pessoal.	0,8	1,7	16,9	44,1	36,4	<b>118</b>	
27.	Na situação atual, trabalhar na CSA é, na realidade, uma necessidade.	1,7	22,9	25,4	37,3	12,7	<b>118</b>	
28.	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para trabalhar.	1,7	7,6	31,4	36,4	22,9	<b>118</b>	
29.	Se eu decidisse deixar a CSA agora, minha vida ficaria desestruturada.	11,0	21,2	28,8	31,4	7,6	<b>118</b>	
30.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à CSA, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	20,3	42,4	29,7	6,8	0,8	<b>118</b>	
31.	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da atual.	28,0	35,6	22,0	11,0	3,4	<b>118</b>	
32.	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	32,2	38,1	16,9	11,0	1,7	<b>118</b>	
33.	Sinto que não seria certo deixar a CSA agora, mesmo que fosse uma vantagem para mim.	9,3	25,4	38,1	20,3	6,8	<b>118</b>	
34.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a CSA seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	16,9	40,7	22,0	13,6	6,8	<b>118</b>	