



**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO PÁDUA CARVALHO PINTO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES COM DESEMPENHO NA CARREIRA**

**BELO HORIZONTE  
2011**

**MARCELO PÁDUA CARVALHO PINTO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
SUAS RELAÇÕES COM DESEMPENHO NA CARREIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Administração

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

**BELO HORIZONTE  
2011**

## Ficha Catalográfica

P659c  
2011 Pinto, Marcelo Pádua Carvalho.  
Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações  
com desempenho na carreira. / Marcelo Pádua Carvalho Pinto ;  
Orientador, Luiz Antônio Antunes Teixeira . -- 2011.

144f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Desempenho – Estudo  
de casos. I. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. II. Universidade  
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.013

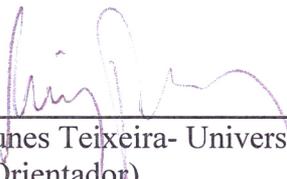
Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

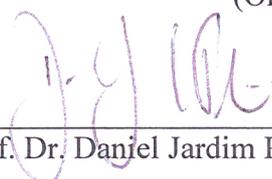
FACE-FUMEC



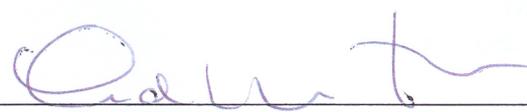
184826

Dissertação intitulada “**Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**”, de autoria do mestrando *Marcelo Pádua Carvalho Pinto*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira- Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Centro Universitário UNA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de abril de 2011.

A Deus, pela oportunidade de aprender e experimentar.

À minha filha, por me oferecer um novo cosmo de experiências maravilhosas.

Aos meus pais, por me conduzirem tão zelosa e sabiamente ao longo de meu amadurecimento.

À minha noiva, por compartilhar júbilos e consternações nas veredas deste maravilhoso fenômeno que é a vida.

Aos meus irmãos – de sangue e de alma – que a cada reencontro, fazem renascer em mim a alegria intensa de viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me guiar ao longo deste grande desafio que escolhi trilhar, por me inspirar nos momentos de glória e me sustentar nos momentos de fraqueza, apresentando-me, com extrema sabedoria, lições de como é reduzido nosso conhecimento sobre nós mesmos.

À Ivana Rezende de Carvalho, pelo incentivo, alegria, determinação e apoio incondicionais, fatores sem os quais o presente trabalho não teria sido concluído.

A Marcionílho, pela sagacidade demonstrada em suas atitudes que permitiram que um grande sonho fosse realizado.

A Guilherme Rezende de Carvalho, pela doação e carinho, incentivando-me na busca de minhas metas.

À minha grande família, pela qual tenho grande carinho e apreço.

Aos professores Luiz Antônio Antunes Teixeira e Mário Teixeira Reis Neto, pelas lições de vida e disposição em ensinar.

A meu pai, por me inspirar na eterna busca do conhecimento científico.

À minha mãe, pelo afeto, alegria e sabedoria destinados obstinadamente a me preparar para os desafios da existência.

À minha noiva, por instigar minha curiosidade, aguçar meu desejo de aprendizado e iluminar os momentos obscuros da vida.

A todos meus professores formais e informais, amigos e colegas que contribuíram de alguma forma para que eu me tornasse o ser humano que sou hoje.

À minha filha, por existir.

## RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar o relacionamento entre comprometimento organizacional, segundo a abordagem multidimensional definida pelos autores Meyer e Allen (1991), e desempenho na carreira, este entendido como desempenho individual acumulado ao longo dos anos, medido por meio de indicadores de performance. Aproveitando um campo propício para a avaliação do desempenho na carreira, este estudo buscou verificar se o comprometimento organizacional poderia ser consequente do desempenho na carreira. O estudo teve como campo de pesquisa uma unidade industrial, situada em Minas Gerais, de uma empresa brasileira de energia. A população do estudo foi composta por 963 empregados próprios da empresa veículo de pesquisa, sendo a amostra da investigação composta por 226 participantes. Inicialmente foi feito um levantamento teórico acerca dos temas envolvidos no problema de pesquisa, sendo eles: comprometimento organizacional, desempenho e carreira. Os dados de pesquisa foram coletados por meio de um único questionário composto por duas partes: a primeira continha perguntas demográficas e funcionais, cujos objetivos eram obter informações de perfil dos participantes e dados necessários para se verificar o desempenho relativo destes segundo os indicadores definidos no estudo; a segunda parte buscou identificar a participação relativa das dimensões afetiva, instrumental e normativa no comprometimento dos respondentes. Foi utilizado para esse fim o questionário de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999), composto por perguntas fechadas do tipo likert de 5 pontos. Para comparação dos índices de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, além do desempenho na carreira, com as variáveis de perfil, utilizou-se uma técnica intitulada CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*), que permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, sendo o resultado apresentado em forma de árvore, evidenciando as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Para a avaliação do desempenho na carreira, foram utilizados dois indicadores: o primeiro, obtido por meio da relação entre a posição ocupada pelo empregado em sua carreira na organização pesquisada versus tempo de empresa, e o segundo, por meio do exercício ou não de função gratificada. Os resultados revelaram um alto índice de empregados comprometidos organizacionalmente (94,7%), especialmente quanto à dimensão afetiva (88%). Foram encontradas relações significativas positivas entre comprometimento organizacional afetivo e normativo com os dois indicadores de desempenho na carreira adotados na pesquisa. Os resultados também encontraram relações positivas significativas entre comprometimento organizacional afetivo e função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. Já o comprometimento organizacional normativo se relacionou positiva e significativamente com função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. A única relação negativa significativa encontrada no estudo foi entre comprometimento organizacional normativo e escolaridade. Não foram encontradas relações significativas entre comprometimento organizacional instrumental e nenhuma das variáveis analisadas no estudo.

Recomenda-se que outros estudos abordem o comprometimento organizacional como consequente do desempenho e não apenas como seu antecedente, buscando verificar e endossar esse relacionamento, ampliando, assim, a compreensão sistêmica dos processos que o circundam.

**Palavras-chave:** Desempenho; carreira; comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to investigate the relationship between organizational commitment, according to the multidimensional approach defined by the authors Meyer and Allen (1991), and career performance, this understood as individual performance accumulated over the years measured by performance indicators. Taking advantage of a favorable field for the assessment of career performance, this study sought to determine whether organizational commitment could be a consequence of career performance. The study field of this research was an industrial unit, located in Minas Gerais, of a Brazilian energy company. The study population consisted of 963 company-owned employees, and the research sample comprised 226 participants. Initially a survey was made about the theoretical issues involved in the research problem, namely: organizational commitment, performance and career advancement. Survey data were collected through a single questionnaire composed of two parts, the first containing demographic questions and functional, whose objectives were to obtain profile information of participants and data needed to determine the relative performance through the indicators defined in this study while the second part of the questionnaire sought to identify the relative contribution of dimensions of affective, continuance and normative commitment of the respondents, being used for this purpose a questionnaire of three component conceptualization of organizational commitment by Meyer and Allen (1997), validated in Brazil by Medeiros and Enders (1998) and Bandeira; Marques and Veiga (1999), composed of closed questions of 5-point Likert type. To compare the rates of affective, normative and instrumental commitment, including performing career, with the profile variables, was used a technique called CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector) which allows to evaluate the relationship between a dependent variable and others in a categorical level or continuous, the result is presented as a tree showing the most predictive variables that are associated with the dependent variable. For the evaluation of career performance, was used two indicators: the first obtained by the relationship between the position occupied by the employee in his career versus time in the organization, and the second by running or not paid duties. The results revealed a high rate of employee organizational commitment (94.7%), especially the affective dimension (88%). Significant positive relationships were found between affective and normative organizational commitment with the two performance indicators adopted in the research. The results also found significant positive relationships between affective organizational commitment and paid duties, age, marital status, number of dependents and tenure. The normative organizational commitment was related positively and significantly with paid duties, age, marital status, number of dependents and tenure. The only significant negative relation found in this study was between normative organizational commitment and education. There were no significant relationships between instrumental organizational commitment with none of the variables in the study. It is recommended that further studies address organizational commitment as a consequence of career performance, not only as its antecedent, seeking to verify and endorse this relationship, thus broadening the understanding of systemic processes that surrounds it.

**Key-words:** Performance; career; organizational commitment.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....	30
FIGURA 2	Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).....	37
FIGURA 3	Fatores moldadores dos modelos e tipos de carreira.....	53
FIGURA 4	Avanço de nível na carreira por desempenho e por antiguidade no veículo de pesquisa.....	76
FIGURA 5	Cálculo do tamanho da amostra por Seleção Aleatória Simples.....	87
FIGURA 6	Fórmula de Correção para o Tamanho da Amostra.....	88
FIGURA 7	Relação entre desempenho na carreira e comprometimento afetivo.....	111
FIGURA 8	Relação entre comprometimento afetivo e exercício de função gratificada.....	112
FIGURA 9	Relação entre comprometimento normativo e exercício de função gratificada.....	113
FIGURA 10	Relação entre comprometimento afetivo e faixa etária.....	115
FIGURA 11	Relação entre comprometimento afetivo e estado civil.....	116
FIGURA 12	Relação entre comprometimento afetivo e número de dependentes.....	117
FIGURA 13	Relação entre comprometimento normativo e faixa etária.....	118
FIGURA 14	Relação entre comprometimento normativo e escolaridade.....	119
FIGURA 15	Relação entre comprometimento normativo e estado civil.....	120
FIGURA 16	Relação entre comprometimento normativo e número de dependentes.....	121
FIGURA 17	Relação entre desempenho na carreira e o exercício de função gratificada.....	122
FIGURA 18	Relação entre desempenho na carreira e escolaridade.....	123
FIGURA 19	Relação entre comprometimento afetivo e tempo de empresa.....	124
FIGURA 20	Relação entre comprometimento normativo e tempo de empresa.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Distribuição dos participantes por carreira.....	90
GRÁFICO 2	Distribuição dos participantes por sexo.....	91
GRÁFICO 3	Distribuição dos participantes que exercem ou não função gratificada.....	92
GRÁFICO 4	Distribuição dos participantes por faixa etária.....	93
GRÁFICO 5	Distribuição dos participantes por escolaridade.....	94
GRÁFICO 6	Distribuição dos participantes por estado civil.....	95
GRÁFICO 7	Distribuição dos participantes por número de dependentes.....	96
GRÁFICO 8	Distribuição dos participantes de acordo com seu comprometimento com a organização.....	98
GRÁFICO 9	Distribuição dos participantes segundo as dimensões que compõem seu comprometimento.....	100
GRÁFICO 10	Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento.....	105
GRÁFICO 11	Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento.....	106
GRÁFICO 12	Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento.....	108

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Definições de comprometimento no trabalho.....	28
QUADRO 2	Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional.....	36
QUADRO 3	Fatores intervenientes no desempenho no trabalho.....	43
QUADRO 4	Modelos de carreira.....	55
QUADRO 5	Categorias básicas de âncoras de carreira.....	59
QUADRO 6	Perfil ocupacional das carreiras do veículo estudado.....	69
QUADRO 7	Porcentagem e número de trabalhadores por carreira do veículo de pesquisa...70	
QUADRO 8	Interníveis salariais das carreiras do veículo de pesquisa.....	73
QUADRO 9	Composição das dimensões de comprometimento organizacional no instrumento de pesquisa.....	85

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição dos participantes por carreira..	90
TABELA 2	Distribuição dos participantes por sexo	91
TABELA 3	Distribuição dos participantes que exercem ou não função gratificada.....	92
TABELA 4	Distribuição dos participantes por faixa etária.....	93
TABELA 5	Distribuição dos participantes por escolaridade.....	94
TABELA 6	Distribuição dos participantes por estado civil.....	95
TABELA 7	Distribuição dos participantes por número de dependentes.....	96
TABELA 8	Distribuição dos participantes de acordo com seu comprometimento com a organização.....	97
TABELA 9	Distribuição dos participantes segundo as dimensões que compõem seu comprometimento.....	99
TABELA 10	Média das dimensões do comprometimento organizacional.....	100
TABELA 11	Consistência interna do comprometimento afetivo.....	101
TABELA 12	Consistência interna do comprometimento instrumental.....	102
TABELA 13	Consistência interna do comprometimento normativo.....	103
TABELA 14	Teste de unidimensionalidade dos construtos.....	104
TABELA 15	Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento.....	104
TABELA 16	Concordância relativa à dimensão afetiva do comprometimento.....	105
TABELA 17	Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento.....	106
TABELA 18	Concordância relativa à dimensão instrumental do comprometimento.....	107
TABELA 19	Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento.....	108
TABELA 20	Concordância relativa à dimensão normativa do comprometimento.....	109
TABELA 21	Estatísticas descritivas do desempenho.....	110

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC	Balanced Scorecard
GD	Gerenciamento de Desempenho
GRH	Gerenciamento de Recursos Humanos
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
RAE	Revista de Administração de Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Objetivos do estudo .....	21
1.2.1 Objetivo Geral .....	21
1.2.2 Objetivos Específicos .....	21
1.3 Estrutura do trabalho .....	22
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	24
2.1 Comprometimento organizacional .....	24
2.1.1 Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional.....	31
2.1.2 Principais enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional .....	33
2.1.2.1 Modelo tridimensional de Meyer e Allen .....	33
2.1.2.2 Modelo do vínculo psicológico do empregado de O' Reilly e Chatman .....	33
2.1.3 Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional.....	34
2.1.4 Principais estudos sobre comprometimento organizacional.....	37
2.2 Desempenho e seus aspectos essenciais .....	39
2.2.1 Desempenho individual no trabalho .....	42
2.2.2 A avaliação de desempenho .....	44
2.2.2.1 Os principais métodos de avaliação de desempenho.....	46
2.2.2.2 Implicações da avaliação de desempenho nas organizações .....	48
2.2.2.3 Limitações da avaliação de desempenho.....	51
2.3 Carreira e seu desenvolvimento.....	53
2.3.1 Carreira em espiral.....	56
2.3.2 Carreira proteana .....	56
2.3.3 Carreira e competência .....	57
2.3.4 Âncoras de carreira.....	57
2.3.5 Planejamento de carreira .....	60
2.3.6 Carreira e Gestão de Pessoas .....	61
2.3.7 Carreira e pesquisa.....	64
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	66

3.1 Características da empresa pesquisada.....	67
3.1.1 Avaliação de desempenho no veículo de pesquisa.....	70
3.1.2 Carreiras no veículo de pesquisa.....	73
3.2 Natureza da pesquisa.....	77
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	80
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	86
3.5 Tratamento estatístico dos dados.....	87
<b>4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>89</b>
4.1 Caracterização da amostra.....	89
4.2 Descrição e análise dos resultados.....	96
4.2.1 Análise do comprometimento organizacional.....	97
4.2.1.1 Análise da consistência interna da escala.....	101
4.2.1.2 Análise do comprometimento organizacional afetivo.....	104
4.2.1.3 Análise do comprometimento organizacional instrumental.....	106
4.2.1.4 Análise do comprometimento organizacional normativo.....	107
4.2.2 Análise do desempenho na carreira.....	109
4.2.3 Análise do relacionamento entre comprometimento organizacional e desempenho na carreira.....	110
4.2.4 Análise do relacionamento entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais.....	113
4.2.4.1 Comprometimento organizacional afetivo versus variáveis demográficas e funcionais..	114
4.2.4.2 Comprometimento organizacional instrumental versus variáveis demográficas e funcionais.....	117
4.2.4.3 Comprometimento organizacional normativo versus variáveis demográficas e funcionais.....	117
4.2.5 Análise do relacionamento entre desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais.....	121
4.2.6 Outros relacionamentos.....	123
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>128</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado dita as regras de conduta das empresas que desejam sobreviver e prosperar. O ritmo frenético das leis de mercado que regem a competição entre as organizações exige delas uma grande capacidade de antecipação e adaptação para que se garanta a utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos com eficiência e eficácia. Nas últimas décadas, essa visão de valorização do capital financeiro e patrimonial como o principal recurso estratégico das empresas vem sendo continuamente substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade. Nessa perspectiva, as pessoas das organizações se transformaram no maior diferencial competitivo e no principal recurso estratégico das empresas, uma vez que nessas pessoas residem esses recursos intangíveis de difícil imitação pelos concorrentes. Além disso, o avanço dos processos produtivos, cuja principal característica é a flexibilidade, exige competências cada vez mais complexas que também se encontram nos trabalhadores das organizações.

Sob essa ótica de valorização do elemento humano nas organizações, pode ser identificado um aumento significativo do interesse científico pelos fatores humanos no trabalho. Nessa perspectiva, o campo do comportamento organizacional, cujo foco é o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas, vem ganhando cada vez mais força tanto entre pesquisadores quanto entre executivos e gestores espalhados por todo o mundo. Robbins (2005, p. 6) define comportamento organizacional como:

[...] um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Basta uma breve passagem por campos da Psicologia Organizacional, da Sociologia ou da Administração para se verificar a diversidade de construtos criados pelos pesquisadores com o intuito de materializar as dimensões tanto intrínsecas quanto

extrínsecas ao indivíduo na sua relação com o trabalho. Alguns construtos já são consagrados pela literatura, como motivação, satisfação no trabalho, liderança, cultura organizacional, desempenho no trabalho, comprometimento organizacional, trabalho em grupo, dentre outros.

A administração busca, através desses construtos interdisciplinares, compreender não apenas cada um separadamente, mas, principalmente, o fenômeno originado da inter-relação entre eles, seus antecedentes, consequentes e suas implicações na gestão e no desempenho individual e empresarial.

Um desses construtos, já bastante explorados pelos pesquisadores, é o comprometimento organizacional. Segundo Mowday (1998), empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. Acrescenta que organizações que praticam alto envolvimento e estratégias de recursos humanos de alto comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado.

Nos últimos anos, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional, cada qual com características e peculiaridades que os distinguem entre si. São eles: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Alguns pesquisadores trabalharam, em suas pesquisas, esses enfoques separadamente, concentrando seus esforços em apenas uma das três dimensões citadas. Outros, como John Meyer e Natalie Allen e O' Reilly e Chatman, trabalharam por meio de modelos multidimensionais, isto é, que consideram num mesmo modelo múltiplos enfoques existentes na literatura.

Vivemos num mundo globalizado, caracterizado por intensas pressões sociais e culturais sobre os indivíduos. A sociedade de consumo é uma realidade imposta às pessoas, assim como a nova realidade organizacional, que exige elevada qualificação de seus empregados para garantir qualidade e produtividade. Essa necessidade de elevada qualificação, surgida nas duas últimas décadas, tornou-se um grande desafio

para as empresas, impulsionando a área de gestão de recursos humanos, que ressurgiu como importante fator contribuinte para o desempenho empresarial.

Uma relação importante ainda pouco explorada no campo do comprometimento organizacional é sua relação com desempenho. Pesquisas anteriores identificaram correlação positiva entre comprometimento organizacional afetivo e desempenho (Meyer *et al.*, 2002; Fonseca e Bastos, 2002; Carmeli e Freund, 2001), porém necessita-se ainda de um maior número de estudos para confirmar a relação entre essas variáveis e, principalmente, se há uma ligação causal entre elas. Os estudos existentes sobre essas variáveis têm focado o desempenho como consequente do comprometimento organizacional, isto é, busca-se verificar se determinada dimensão predominante de comprometimento estabelecido por trabalhadores conduz a melhores performances.

O presente estudo busca verificar a relação entre desempenho na carreira e comprometimento organizacional, segundo as dimensões propostas por Allen e Meyer (1991). Estudos anteriores abordaram o desempenho como consequente do comprometimento, enquanto este busca verificar se o desempenho na carreira, isto é, o desempenho individual acumulado ao longo dos anos leva ao estabelecimento de comprometimento organizacional segundo as dimensões propostas por Allen e Meyer (1991). Assim, a pergunta que o estudo visa responder é: como se relacionam variáveis demográficas e funcionais, desempenho na carreira e comprometimento organizacional?

## **1.1 Justificativa**

Inúmeras investigações sobre comprometimento organizacional reforçam sua importância como preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo e rotatividade (MEYER *et al.*, 2002, e MOWDAY *et al.*, 1982). O tema busca descobrir bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações, tal como lealdade ou vestir a camisa da empresa (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Nessa perspectiva, os gestores e executivos das

organizações são os maiores interessados em obter informações valiosas para sua gestão eficaz, cada vez mais dependente do fator humano nas organizações, conseqüentemente, do desempenho desse elemento vital, de elevada complexidade.

Dessa forma, para que as organizações alcancem o tão almejado desempenho organizacional na conturbada conjuntura em que estão inseridas, precisam cada vez mais fazer uso dos ferramentais desenvolvidos pelas teorias administrativas, de forma a estimular e desenvolver seus recursos humanos, buscando maior qualidade e produtividade a menores custos, portanto com eficiência máxima. A globalização instaurada nos mais remotos lugares do mundo provocou uma revolução nos meios de comunicação, na tecnologia da informação, nos meios de transporte e na própria estrutura e lógica de funcionamento das organizações. Essas mudanças passaram a exigir novas competências organizacionais e individuais para as empresas que desejam sobreviver nesse contexto, caracterizado por um mercado extremamente competitivo. Assim, o refinamento teórico de construtos consagrados na literatura administrativa, como o comprometimento organizacional, é fundamental para a busca do melhor desempenho empresarial.

Desde o surgimento do construto, a teoria busca verificar se comprometimento organizacional leva a um melhor desempenho dos indivíduos e das organizações, porém frágeis correlações foram encontradas até o momento. Empiricamente, alguns trabalhos conseguiram identificar uma correlação significativa entre comprometimento organizacional afetivo e elevado desempenho no âmbito do indivíduo (MEYER *et al.*, 2002), porém os próprios trabalhos que chegaram a esses resultados, como os de Fonseca e Bastos (2002) e Carmeli e Freund (2001), indicam a necessidade de verificação dessa correlação ou a validação dos modelos propostos, devido a limitações metodológicas ou ao pequeno número de estudos que sustentam essa relação.

Ainda se considerando a contribuição potencial da compreensão do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1990) indicam a necessidade de se examinar os impactos do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para

esses autores, é fundamental a compreensão da formação do comprometimento para que o sistema de recursos humanos das empresas possa ser desenhado de maneira mais eficiente e eficaz.

Siqueira (2003) afirma que o comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade.

Medeiros *et al.* (2002) fizeram um levantamento do estado da arte do comprometimento e identificaram um grande número de trabalhos sobre seus antecedentes. Entretanto verificaram uma carência de estudos abordando os consequentes do comprometimento.

Mowday, Porter e Steers (1982) ressaltam a necessidade de se medir o comprometimento organizacional nos vários estágios da carreira de trabalhadores por meio de estudos longitudinais.

Exposta a nebulosidade empírica entre **comprometimento organizacional** e **desempenho de indivíduos em sua carreira**, o presente estudo pretende verificar se existem correlações entre os construtos citados, aproveitando um ambiente propício para a análise proposta, o que pode contribuir para o avanço teórico-empírico do tema.

## **1.2 Objetivos do estudo**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Identificar o grau de associação entre comprometimento organizacional, sob a abordagem atitudinal, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa, propostas por Meyer e Allen (1991), e desempenho na carreira.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Para permitir o atingimento do objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a participação relativa das dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa no comprometimento de funcionários, segundo as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991).
2. Identificar a relação entre comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991), e desempenho na carreira.
3. Identificar relações entre o comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991), e variáveis demográficas e funcionais.
4. Identificar relações entre desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais.

### 1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi elaborado e organizado em cinco capítulos, a saber: Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia; Descrição, Análise e Interpretação dos Dados e Conclusões e Recomendações.

O capítulo 1, **Introdução**, buscou apresentar, de forma sucinta, a relevância do construto “comprometimento”, as potencialidades que o avanço científico do tema pode propiciar e a lacuna/indefinição existente nesse campo em relação às suas correlações com desempenho na carreira, definindo-se então a questão de pesquisa e os objetivos da presente investigação.

O capítulo 2, **Revisão da Literatura**, apresentou, de forma mais detalhada, os três campos de conhecimento diretamente envolvidos com o problema de pesquisa: comprometimento organizacional, desempenho e carreira. O capítulo foi subdividido em três seções, cujo objetivo fundamental foi esclarecer e definir os principais conceitos e processos de cada uma dessas áreas.

O capítulo 3, **Metodologia**, teve como finalidade descrever toda a estratégia definida para a operacionalização deste estudo, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos, sendo subdividido em cinco seções, a saber: Características da empresa pesquisada, que buscou descrever o processo de avaliação de desempenho e as carreiras do veículo de pesquisa, além de definir a população total e amostral deste estudo; Natureza da pesquisa, cujo objetivo foi classificar esta pesquisa quanto à sua natureza; Instrumentos de coleta de dados, seção construída de forma a descrever e justificar os instrumentos e métodos utilizados na investigação; Coleta de dados, que descreveu a forma como os dados deste estudo foram coletados e Tratamento estatístico dos dados, que, por fim, apresentou os métodos estatísticos utilizados nesta investigação para analisar os dados coletados.

O capítulo 4, **Descrição, Análise e Interpretação dos Dados**, procurou analisar os dados coletados por meio de análises estatísticas, buscando interpretar seu significado através da verificação de relações entre os construtos estudados: comprometimento organizacional, desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais.

O último capítulo, **Conclusões e Recomendações**, teve como função apresentar os principais resultados obtidos com a pesquisa, suas limitações e expor recomendações de estudo para o avanço da análise proposta.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo foi dividido em três seções. A **primeira seção** aborda o comprometimento organizacional, seus principais enfoques unidimensionais e multidimensionais, assim como antecedentes, correlatos e consequentes. Esta seção discorre também sobre os principais estudos desenvolvidos sobre o tema. A **segunda seção** versa sobre o tema “desempenho”, enfatizando a performance individual de trabalhadores, os fatores que o influenciam e as vantagens e limitações dos principais métodos de avaliação de desempenho utilizados em organizações nas últimas décadas. Já a **terceira seção** se dedica à diferenciação entre o modelo tradicional de carreira e os modelos modernos, cujas características e implicações na gestão organizacional são exploradas.

### 2.1 Comprometimento organizacional

Esta seção busca situar o comprometimento organizacional, explorando sua natureza e significados diversos, e discorrer sobre as fontes teóricas que o alicerçam e os enfoques do comprometimento nas perspectivas unidimensionais e multidimensionais. Serão expostas também algumas das já conhecidas variáveis correlatas, antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional para melhor compreensão do construto. Ao final da seção serão apresentadas as principais contribuições à teoria do comprometimento organizacional resultantes de pesquisas feitas em todo o mundo.

O início da produção em massa introduzida pela indústria automobilística foi marcado pela automação em base eletromecânica, que utilizou a extrema divisão do trabalho por meio de trabalhadores com nível mínimo de escolaridade, de qualificação e de intervenção no processo produtivo, tendo como base o paradigma taylorista/fordista. Com a chegada das inovações tecnológicas, caracterizadas pelo novo paradigma produtivo de base microeletrônica, novas necessidades humanas, antes desconhecidas da teoria administrativa, vieram à tona, chamando a atenção dos pesquisadores para fatores subjetivos capazes de influenciar o resultado do trabalho. Os estudos de Mayo (1959), realizados entre 1927 e 1932, já mostravam como fatores antes

desconsiderados pela administração podiam impactar o resultado do trabalho, como o relacionamento líder-subordinado. Já naquela época, o autor conclui que maior produtividade acontece quando os superiores interagem com os subordinados, propiciando um ambiente mais agradável na organização. Maslow (1954) e Herzberg (1959) também já apontavam que a satisfação é um fator que afeta diretamente a produtividade e que o atendimento da satisfação das necessidades psicológicas dos empregados é uma estratégia para se atingir um maior rendimento deles.

Desde os trabalhos pioneiros dos autores supracitados, o capital humano veio se tornando cada vez mais peça fundamental na vitória competitiva das organizações que, para Terra (2000), está relacionada ao conhecimento tácito, às competências individuais, às habilidades e atitudes que seus funcionários demonstram. Pfeffer e Veiga (1999) assinalam que, na década de 1980, a gestão de recursos humanos reaparece como elemento propulsor do desempenho empresarial.

Segundo Bastos (1998), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia. Assim, fica evidente a importância do desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade como “pessoa”: inteligência, sentimento e vontade são fundamentais na sua atuação como sujeito consciente, crítico e criativo nas organizações.

Mowday (1998) afirma que empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

De acordo com Kanaane (1994), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio

social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

O comportamento humano, para Nadler *et al.* (1983), é o resultado da combinação de características individuais – habilidades, necessidades, atitudes, valores, crenças e outros – e organizacionais – cargos, recompensas, punições, controle, comunicação e outros – que para Davis e Neustron (1982) não abrangem todo o funcionamento da empresa, porém são as mais significativas para o entendimento da interação empresa-trabalhador.

A integração da Gestão de Pessoas na gestão estratégica da empresa passa a ser, para Pieper (1990), a grande diferença entre o gerenciamento tradicional de pessoas e o conceito de Gerenciamento de Recursos Humanos – GRH. O GRH passa a buscar mecanismos que permitam promover o envolvimento dos indivíduos em suas atividades cotidianas, com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho.

O ambiente organizacional hoje caracteriza-se por elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas. Esse contexto exige uma urgente capacidade de transformação das organizações, que devem se adaptar aos mercados mutantes e às inovações tecnológicas constantes que caracterizam essa nova realidade. Para que possam sobreviver nesse cenário, as organizações dependem diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as empresas.

Foi nesse contexto de valorização do elemento humano nas organizações, visto como fator chave para o alcance do sucesso organizacional, que nasceram novos construtos

científicos que buscaram descrever os fenômenos empresariais, de forma a alcançar novos e melhores resultados para os problemas vivenciados nas empresas. Um desses construtos é o comprometimento organizacional, pesquisado desde meados do século XX, mas que se consagrou como variável de interesse na administração a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979). Já no Brasil, os primeiros trabalhos sobre o tema, segundo Cançado, Genelhu e Moraes (2007), foram realizados por Borges Andrade, Cameshi e Silva (1989) e Bastos (1994).

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento se situa no campo científico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho, integrando uma subárea denominada “atitudes frente ao trabalho”.

Bastos (1993) aponta que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, por ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho, além de ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação.

Agora, mais do que nunca, compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos dentro e fora das organizações, em um panorama sócio-histórico-cultural, torna-se um grande desafio para as organizações, gestores e colaboradores.

É importante ressaltar que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes alvos, a saber: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização, etc. O presente estudo focou o comprometimento com a organização, não abordando o comprometimento com a

carreira, apesar de analisar o desempenho de empregados ao longo de sua vida profissional.

Bastos (2000) ressalta a dificuldade de conceituação do construto “comprometimento organizacional”, assim como o termo “comprometimento”, utilizado na linguagem cotidiana. Muitas são as definições do tema, conforme pode ser visualizado no QUADRO 1 a seguir.

QUADRO 1  
Definições de comprometimento no trabalho

<b>GENÉRICAS</b>
“... engajamento que restringe liberdade de ação” (Oxford English Dictionary, 1969).
“... assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso” (Dicionário Aurélio, 1988).
“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade” (Becker, 1960).
“... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e, através dessas ações, a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (Salancik, 1977).
“... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis” (Brown, 1996).
<b>COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO</b>
“... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (Mowday <i>et al.</i> , 1979).
“... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).
“... a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização” (O’Reilly; Chatman, 1986).
“... um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (Allen; Meyer, 1991).
“... um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (Mathieu; Zajac, 1990).

Fonte: Adaptado de MEYER; ALLEN, 2001 e BASTOS (2000) *apud* SHEIBLE, 2004.

Reichers (1985) afirma que existem duas grandes vertentes de pesquisa do comprometimento, o comprometimento **atitudinal** e o **comportamental**. Mowday (1982) diferencia as duas vertentes da seguinte forma: comprometimento atitudinal se refere ao que as pessoas pensam de sua relação com a organização, desenvolvendo-se a partir da percepção das experiências vividas no trabalho; comprometimento comportamental se refere ao processo por meio do qual as pessoas se ligam às organizações e como lidam com isso, isto é, os indivíduos se comprometem por terem

estabelecido um padrão comportamental de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. Bastos (1995) entende que o enfoque comportamental do comprometimento está ligado às teorias de atribuição, que descrevem o processo pelo qual as pessoas explicam para si próprias as ações e eventos que ocorrem, buscando manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes.

O comprometimento organizacional vem sendo estudado predominantemente através dessas duas abordagens, que utilizam instrumentos e estratégias próprias para abordar o construto. É importante ressaltar que essas vertentes ou abordagens de estudo não devem ser confundidas com os enfoques ou bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído. Bastos (1997) afirma que as bases que compõem o comprometimento são constituídas pelos motivos que explicam por que os sujeitos optam por não deixar a organização, após uma análise das alternativas que se lhes apresentam.

Ribeiro (2008) afirma que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são: **afetiva**, vínculo construído caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; **instrumental**, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e **normativa**, cujo vínculo se origina mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização. O mesmo autor também afirma que, embora as três dimensões ou bases do comprometimento façam parte de um mesmo fenômeno, cada uma delas tem dinâmica diferenciada, podendo ser abordadas individualmente (abordagens unidimensionais) ou em conjunto (abordagens multidimensionais). É importante ainda ressaltar que cada uma dessas dimensões possui antecedentes, consequentes e correlatos diferenciados.

As vertentes teórico-conceituais do comprometimento organizacional, assim como a origem teórica de cada linha de pesquisa do construto, serão abordadas nos próximos tópicos do capítulo e podem ser visualizadas na FIG. 1 a seguir:

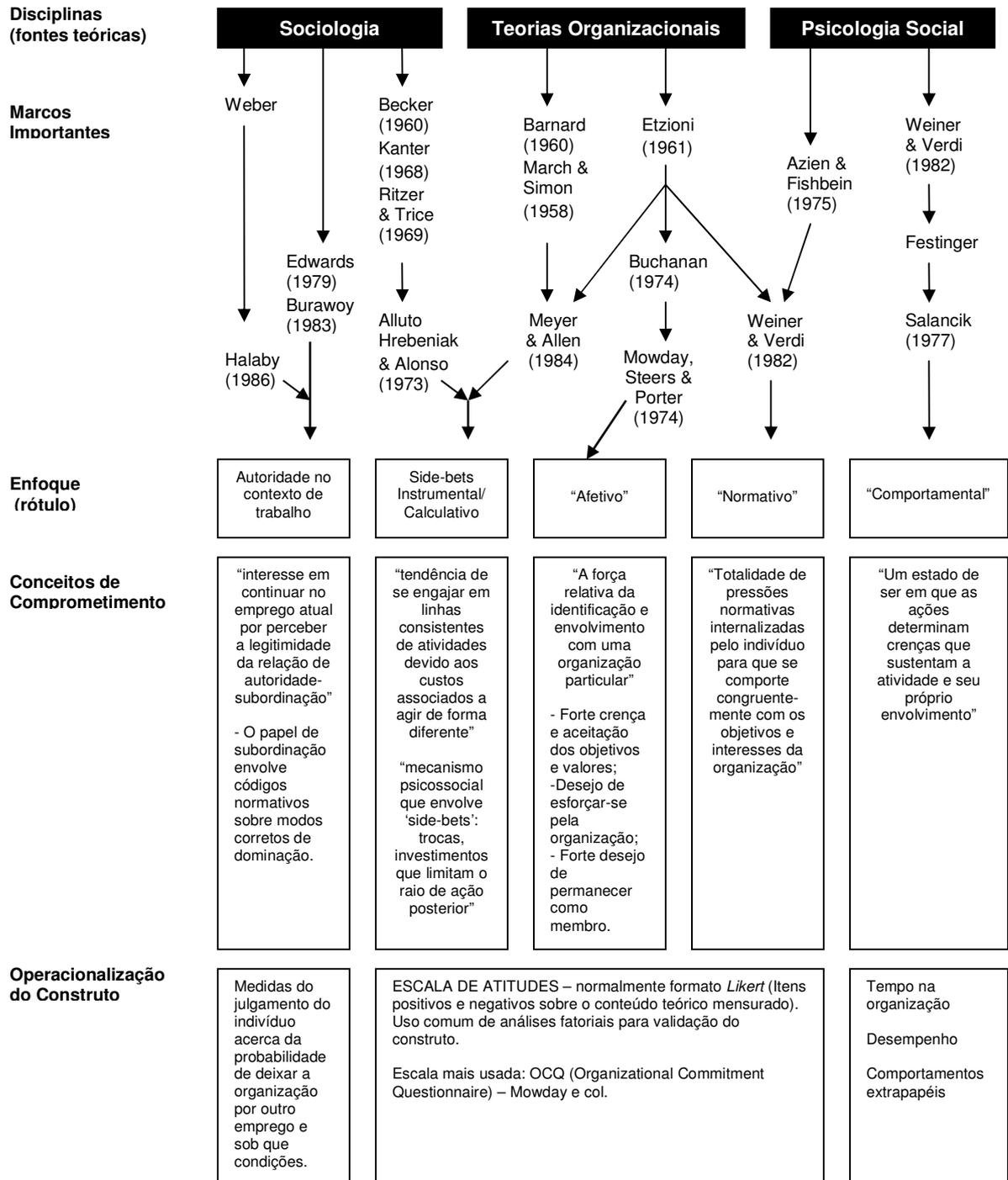


FIGURA 1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional  
 Fonte: Adaptado de BASTOS, 1993, p. 55.

### 2.1.1 Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional

#### **Enfoque afetivo**

Este enfoque dominou a literatura sobre o construto, estudado predominantemente sob a abordagem atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Mowday, Steers e Porter (1979) o definem a partir de três dimensões: disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização. Esses autores já vinham estudando o comprometimento desde o início da década de 1970, quando, em 1979, concluíram um instrumento capaz de medir o comprometimento, o Organizational Commitment Questionnaire – OCQ.

#### **Enfoque instrumental**

O enfoque instrumental origina-se a partir dos estudos de Becker (1960). Segundo este autor, os sociólogos utilizam o termo “comprometimento” quando buscam medir o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. Em outras palavras, o trabalhador permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída. Siqueira (1995) endossa essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.

A operacionalização do comprometimento instrumental teve início com as escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969, *apud* ALLUTO, HREBINIAK e ALONSO, 1973) que não conseguiram avaliar a dimensão de forma satisfatória, o que só veio a ocorrer com o trabalho de Hrebiniak e Alluto (1972), que deu algum suporte à teoria *side bet* de Becker (1960).

## **Enfoque normativo**

O comprometimento organizacional adquire um caráter normativo com o trabalho de Wiener (1982, p. 421), que define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Para esse autor, indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo. Siqueira (1995) afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

O trabalho de Wiener deriva do Modelo de Intenções Comportamentais, de Fishbein (1967, *apud* WIENER, 1982) que, na busca por compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, determina basicamente dois fatores: o atitudinal, que diz que a atitude acerca de uma ação é o resultado da avaliação dos efeitos dessa ação e o normativo, que diz que a percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Normas sociais, na visão de Nova (2000), são padrões culturais compartilhados num determinado contexto, tendendo a se concretizar e a se difundir por meio de ações regulares e previsíveis.

Wiener e Verdi (*apud* ALLEN e MEYER, 1990) mensuraram o comprometimento normativo através de três indicadores que buscavam verificar em que extensão o indivíduo: deveria se sentir leal à organização; deveria se sacrificar em benefício da organização; e não deveria criticar a organização.

## *2.1.2 Principais enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional*

### 2.1.2.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Os autores Meyer e Allen (1991) desenvolveram a conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional subdividindo-o em: comprometimento afetivo, caracterizado pelo apego à organização; comprometimento instrumental, oriundo da análise dos custos relativos ao abandono da organização; e comprometimento normativo, que se refere ao vínculo construído sob a perspectiva de dívida moral e necessidade de retribuição à organização. Portanto o trabalho desses autores consistiu na integração dos modelos afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativo, de Wiener (1982).

Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam a relação indivíduo-organização segundo as dimensões do comprometimento propostas pelos autores:

empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Medeiros (2003) afirma que os instrumentos de avaliação tridimensional de Meyer e Allen são de dois tipos, um com vinte e quatro e outro com dezoito variáveis, este último utilizado na presente investigação e cujas assertivas que compõem o instrumento podem ser visualizadas no QUADRO 09 deste trabalho disponível na página 85. O instrumento é composto de questões fechadas, dispostas em escalas intervalares no formato likert. Cada terço do instrumento se refere a uma das dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. No Brasil, o instrumento de três componentes do comprometimento organizacional foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira; Marques e Veiga (1999).

### 2.1.2.2 Modelo do Vínculo Psicológico do Empregado de O' Reilly e Chatman

Gouldner (1960, p. 471-472) identificou duas dimensões componentes do comprometimento organizacional: integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular” e introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Kelman (1958) descreve o vínculo empregado-organização através de três processos: submissão, atitudes e comportamentos são exibidos para alcançar recompensas específicas; identificação, caracterizado pelo engajamento aos valores de um grupo, sem, entretanto, adotá-los como seus; internalização, quando os valores do grupo coincidem com os do indivíduo.

O'Reilly e Chatman (1986) investigaram as combinações dos vínculos empregado-organização propostos por Kelman (1958) por meio de um instrumento por eles desenvolvido, porém chegaram à conclusão de que ainda é necessária a realização de um maior número de estudos sobre essa abordagem.

### *2.1.3 Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional*

Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional são, respectivamente: variáveis com potencial de gerar comprometimento; variáveis resultantes do comprometimento; variáveis normalmente associadas ao comprometimento. Essas variáveis são fundamentais para a compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional estabelecido pelos empregados, permitindo a descrição desse fenômeno de forma sistêmica e dando subsídio para ações práticas no âmbito empresarial.

O trabalho de Steers (1977) define características pessoais, características do trabalho e experiência no trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional.

A partir dos estudos de Borges-Andrade *et al.* (1990), Gama (1993) cataloga os antecedentes do comprometimento organizacional em seis grupos: características pessoais, funcionais, organizacionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo.

Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que os antecedentes do comprometimento estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. Mathieu e Zajac (1990) endossam os antecedentes definidos por aqueles autores nomeando-os como: variáveis pessoais, situação da função, características e ambiente de trabalho, dimensões da estrutura organizacional.

A identificação de variáveis consequentes do comprometimento organizacional tem gerado controvérsia, pois, como afirma Randall (1990), os resultados desses consequentes têm sido muito discrepantes, não sendo compreensíveis ainda as inconsistências observadas. Guest (1992) ainda afirma que os produtos das pesquisas de comprometimento são desapontadores para os que acreditavam que esse construto teria influência positiva sobre o comportamento do empregado.

Apesar das controvérsias sobre os consequentes do comprometimento, vários estudos encontraram correlações significativas do construto com outras variáveis. Steers (1977) identifica uma série de consequentes do comprometimento organizacional, sendo eles: desejo e intenção de permanecer na empresa, fixação do empregado, frequência e desempenho no trabalho. Borges-Andrade e Pilati (2001) encontraram os seguintes consequentes do comprometimento organizacional: o desempenho no trabalho, as alternativas de trabalho e a intenção do profissional em procurar um novo emprego.

Mowday, Steers e Porter (1982) encontraram, em suas pesquisas, correlatos significativamente associados ao comprometimento organizacional. São eles: envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho; baixo nível de estresse;

comprometimento com o sindicato; satisfação com colegas de trabalho; satisfação com promoção; satisfação com pagamento e satisfação intrínseca.

Mathieu e Zajac (1990) apresentam, de forma resumida, os principais antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional identificados nas investigações científicas sobre o tema, conforme pode ser visualizado no QUADRO 2, abaixo:

**QUADRO 2**  
Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

<b>ANTECEDENTES</b>		<b>CORRELATOS</b>	<b>CONSEQUENTES</b>
<b>Características Pessoais</b>	<b>Características do Trabalho</b>	<b>Motivação</b>	<b>Desempenho no trabalho</b>
Idade	Autonomia na tarefa	Geral	Medido por outros
Sexo	Variedade de habilidades	Interna	Medido por resultados
Educação	Desafio	Estresse	<b>Rotatividade</b>
Estado Civil	Desenho do cargo	<b>Comprometimento com a carreira/ profissão</b>	<b>Alternativas de trabalho percebidas</b>
Tempo no cargo		<b>Comprometimento com o sindicato</b>	<b>Intenção de procurar alternativa</b>
Tempo na organização	<b>Relações Grupo/ Líder</b>	<b>Envolvimento com o trabalho</b>	<b>Comparecimento</b>
Percepção de competência	Interdependência das tarefas	<b>Satisfação com o trabalho</b>	<b>Intenção de continuar na organização</b>
Habilidades	Comunicação com o líder	Geral	<b>Absenteísmo</b>
Salário	Coesão do grupo	Extrínseca	
Nível do cargo	Estrutura de liderança	Intrínseca	
Valor ético do trabalho	Consideração do líder	Supervisão	
<b>Papel na empresa</b>	Liderança participativa	Colegas	
Ambiguidade	<b>Características Organizacionais</b>	Promoção	
Conflito	Tamanho	Pagamento	
"Overhead"	Centralização	Trabalho em si	

Fonte: MATHIEU e ZAJAC, 1990, p. 174.

Meyer *et. al* (2002) resumam os principais antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional segundo a abordagem tridimensional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) encontrados nas pesquisas sobre o tema conforme pode ser visualizado na FIG. 2 abaixo.

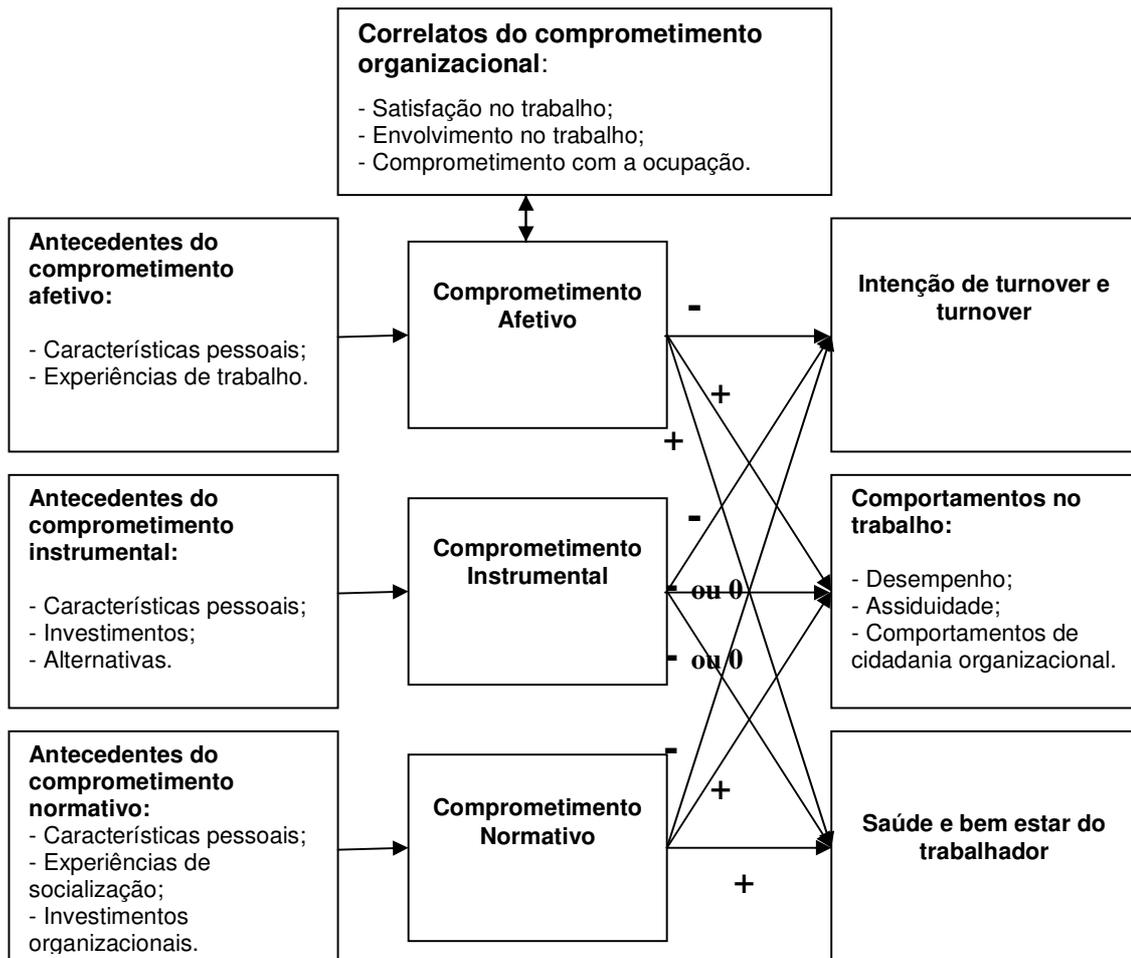


FIGURA 2 - Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)

Fonte: MEYER et al., 2002, p. 22.

#### 2.1.4 Principais estudos sobre comprometimento organizacional

O estudo de Bastos e Brandão (1993) identificou antecedentes do comprometimento, ressaltando a influência de estratégias de recursos humanos no envolvimento dos

empregados. Guimarães-Borges, Marques e Adorno (2005) também verificaram relações entre a política de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, identificando forte influência da política de RH no comprometimento e satisfação dos empregados. Siqueira (2002) identificou em seus estudos relacionamento do comprometimento organizacional ao comportamento de cidadania organizacional e à intenção de rotatividade.

Payne e Huffman (2005) empreenderam um estudo cujo objetivo era analisar a influência da supervisão no comprometimento organizacional e no *turnover*. Os resultados indicaram correlação positiva de supervisão com as dimensões afetiva e instrumental do comprometimento organizacional e negativa com *turnover*. Na mesma linha de estudo, Sá e Lemoine (1998) identificaram que o estilo de liderança influencia o comprometimento através de uma gestão participativa. Sá e Lemoine (1999) também investigaram a influência do relacionamento interpessoal e das condições de trabalho no comprometimento.

Bastos e Borges-Andrade (1995, 1999) estudaram o relacionamento entre antecedentes e os múltiplos focos do comprometimento: carreira, sindicato e organização.

Ribeiro (2008) reforça a necessidade de se aprender mais sobre os consequentes do comprometimento, pois estes quase não foram investigados pelos estudos nacionais enquanto os estudos sobre os antecedentes são extremamente frequentes.

Blau (2003) realizou um estudo que buscava base para uma quarta dimensão do comprometimento organizacional, consistindo na subdivisão da dimensão instrumental proposta por Meyer e Allen (1991).

Sheible e Bastos (2005) estudaram o relacionamento entre comprometimento organizacional e desempenho. Os resultados não confirmaram correlação positiva entre comprometimento e desempenho, pois, segundo os autores, essa relação é mediada

por diversos fatores. Já Medeiros e Enders (1997, 1998) encontraram correlações positivas entre comprometimento organizacional e desempenho nas organizações, por meio da definição de indicadores de desempenho oriundos da avaliação de supervisores sobre seus subordinados.

Mowday, Porter e Steers (1982) e Bastos (1993) indicam a necessidade de se adotarem estudos de corte longitudinais para o estudo do comprometimento, até o momento estudado predominantemente através de cortes transversais. No mesmo sentido, Mowday, Porter e Steers (1982) evidenciam a necessidade de se medir o comprometimento de trabalhadores ao longo de sua carreira.

Meyer e Allen (1997) ressaltam a necessidade de se buscarem nos estudos do comprometimento relações de causa e efeito, por meio de ferramental estatístico que permita essa conclusão. Esses autores também indicam a necessidade de se verificarem os benefícios que trabalhadores comprometidos obtêm para si. Eles ainda reforçam a necessidade de se conhecer o processo do comprometimento para que o sistema de recursos humanos das organizações possa ser mais bem desenhado.

## **2.2 Desempenho e seus aspectos essenciais**

O objetivo deste tópico é discorrer sobre o tema “desempenho” nas organizações, enfatizando a performance individual de trabalhadores, os fatores capazes de afetar esse desempenho e a descrição dos principais métodos de avaliação utilizados pelas organizações, indicando suas vantagens, desvantagens, potencialidades e limitações.

Quantas vezes, no cotidiano, ouve-se o termo “desempenho”? Aplica-se esse termo às mais diversas situações, sempre em referência à qualidade do exercício de alguma atividade segundo algum critério, como o desempenho de um processador (computador), de um atleta, de um ator ou atriz, de trabalhadores, etc.

O conceito de desempenho refere-se a ações vinculadas a metas, que ganham forma de acordo com o contexto, normas, valores e padrões sócio-histórico-culturais. Abbad (1999) define desempenho como sendo a união de comportamentos relacionados a papéis, normas, tarefas, metas, expectativas e padrões de eficiência e eficácia que uma empresa determina. Representa conexão entre comportamento, condições, motivos e abrange também habilidade, capacidade, atitude e motivação, sendo, dessa forma, digno de observação e mensuração, estando sempre em movimento.

No âmbito das organizações, o desempenho dos mais diversos processos internos e externos também é medido continuamente, pois, num mundo globalizado e extremamente competitivo, as empresas necessitam avaliar suas ações a todo momento, para que possam ser reorientadas em caso de resultados insatisfatórios. Em outras palavras, empresas que pretendem prosperar nesse cenário caracterizado pela competição selvagem precisam gerir seus processos de forma minuciosa, devendo assim medi-los continuamente, comparar os resultados obtidos com suas metas e traçar planos de correção e aprimoramento constantes. Petri (2005) endossa a nova realidade empresarial, afirmando que as evoluções tecnológicas ocorridas principalmente na década de 1990 estimularam modificações profundas no contexto vigente até então, demandando das empresas novas competências e qualificações para que possam se manter integradas a outros mercados. Ele afirma também que as pessoas, as informações e o trabalho foram reorganizados, permitindo níveis de desempenho cada vez mais elevados.

Quando se assume o contexto descrito no parágrafo anterior, percebe-se que o desempenho ou performance empresarial é fator chave, imprescindível e indissociável do processo de gestão e administração das empresas atuais. O desempenho passa a ser a medida do sucesso ou insucesso organizacional, desdobrando-se por toda a organização, perpassando desde as decisões mais estratégicas até as mais operacionais. Todas essas decisões devem ser acompanhadas por meio de medições para que possam ser gerenciadas segundo a lógica da otimização, que busca o melhor desempenho possível em cada subsistema organizacional.

O grande desafio organizacional está exatamente em como medir as atividades empresariais através da definição de critérios objetivos, mensuráveis e gerenciáveis. Ele se torna ainda maior quando se considera o fator humano nas organizações, pois a subjetividade inerente ao homem faz dele um objeto de estudo extremamente complexo, dificultando ainda mais o processo de avaliação do desempenho.

Com a evolução teórica da administração, as mais variadas ferramentas de apoio para esse processo de medição estão disponíveis para as organizações. Essas ferramentas contemplam todos os níveis e áreas da empresa, incluindo as de recursos humanos, contabilidade, produção, etc. Uma consagrada ferramenta utilizada no nível estratégico por grandes organizações da atualidade é o BSC (*Balanced Scorecard*), desenvolvida pelos doutores Robert S. Kaplan, mestre diplomado pela Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, Inc. que busca disseminar as estratégias do negócio por toda a organização, definindo um conjunto de indicadores de desempenho que parte da cúpula organizacional indo até o nível operacional, alinhando toda a empresa aos seus objetivos estratégicos.

Lawler III (1996) descreve seis princípios fundamentais que permitem a geração de empresas de alto desempenho:

- As vantagens competitivas baseiam-se em modelos de gestão horizontal.
- O envolvimento deve substituir o controle hierárquico.
- Todos os indivíduos devem acrescentar valor.
- Foco nos processos e não nas funções hierarquizadas.
- Os modelos administrativos empresariais devem manter o olhar em produtos e clientes.
- A liderança compartilhada representa vantagem competitiva.

O mesmo autor ainda destaca características presentes em organizações de alto desempenho relacionadas ao gerenciamento dos resultados. São elas:

- sistema de desempenho na busca da valorização do esforço em equipe;
- metas de desempenho coletivo definidas, medidas e formuladas mediante consenso;
- averiguação do nível de contribuição dos indivíduos às metas da equipe, aliado aos resultados organizacionais;
- volta do desempenho oportuno e compartilhado com a equipe;
- recompensas que estimulam o desenvolvimento de competências, ou seja, o comportamento cooperativo, autogerenciado e as contribuições dadas para o negócio;
- estímulo ao movimento horizontal e à qualificação multifuncional;
- busca do envolvimento empregatício.

### *2.2.1 Desempenho individual no trabalho*

Para Rodrigues (1991), a excelência do desempenho será obtida por meio de práticas de gestão norteadas pelo envolvimento de toda a equipe. Modelos de organizações focados na hierarquia, cujos métodos rígidos de subordinação ceifam a criatividade motivacional, alimentados pelos velhos processos de avaliação de desempenho e premiações de resultados, devem ser evitados em empresas cujo elemento humano funciona como diferencial competitivo.

A área de Recursos Humanos passou a ser um dos principais trunfos à disposição dos gestores das organizações de alto desempenho. Somente ela dispõe das ferramentas capazes de transpor os obstáculos culturais, possibilitar avanços acima da média e orientar o sucesso por meio de resultados obtidos na excelência da Gestão de Pessoas. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão de desempenho engloba um processo mais amplo da gestão empresarial, no momento em que torna possível, por meio de planejamento, o acompanhamento e a avaliação sistemática, sobrepostos nos vários níveis da organização. Abre também a possibilidade de se repensarem estratégias, metas, processos e políticas de recursos humanos, entre vários outros,

contemplando ações para corrigir desvios, ofertando à empresa fluidez e sustentabilidade.

Dessa forma, o desempenho passa a ser estratégico, devendo ser planejado, acompanhado e avaliado, deixando de ser um fim, adquirindo status de processo vital, funcionando como uma bússola capaz de guiar as pessoas das organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 44) agruparam múltiplas variáveis intervenientes no desempenho de trabalhadores, ressaltando ainda a necessidade de ampliar o leque referente à busca das causas geradoras dos problemas de desempenho.

**QUADRO 3**  
Fatores intervenientes no desempenho no trabalho

<b>Características organizacionais</b>	<b>Ambiente de tarefas</b>	<b>Características do trabalhador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e clima;</li> <li>• Políticas de benefícios;</li> <li>• Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal;</li> <li>• Políticas e práticas de administração de pessoal;</li> <li>• Imagem da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos;</li> <li>• Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho;</li> <li>• Características e escopo do trabalho;</li> <li>• Clareza de objetivos;</li> <li>• Adequação de prazos;</li> <li>• Qualidade de gerenciamento de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades;</li> <li>• Conhecimentos;</li> <li>• Atitudes;</li> <li>• História funcional;</li> <li>• Idade;</li> <li>• Sexo;</li> <li>• Escolaridade;</li> <li>• Motivações;</li> <li>• Personalidade.</li> </ul>

Fonte: OLIVEIRA-CASTRO; LIMA e VEIGA, 1996, p. 44.

### *2.2.2 A avaliação de desempenho*

No ambiente organizacional, os trabalhadores são acompanhados através do processo denominado “avaliação de desempenho”, em busca da eficiência e eficácia de seus esforços, para que suas ações possam ser coordenadas de forma a atingirem produtividade e qualidade produtiva diferenciada. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho se apresenta com um elemento regulador dos processos organizacionais. Além disso, considerando as práticas de reconhecimento e recompensa adotadas pelas organizações da atualidade, o resultado desse processo avaliativo frequentemente é utilizado como critério na consolidação dessas práticas, sendo essenciais sua justiça, transparência e efetividade para que se garanta a credibilidade do processo, através da percepção de sua equidade, aplicabilidade e funcionalidade.

Belloni (2000) define esse processo como um processo sistemático formal de análise de fatos, coisas ou atividades que permitem compreender, dentro de um determinado contexto, suas dimensões e implicações, objetivando seu aprimoramento. Essa categorização da avaliação de desempenho na empresa como formal sistemática se contrapõe às avaliações diárias subjetivas que são feitas sobre os mais diversos temas do cotidiano, baseadas em percepções individuais descoladas de critérios mensuráveis passíveis de gerenciamento.

Para Furter (1980), avaliar representa comparar ou medir; trata-se de processo de educação constante em que o ser humano se aprimora, modifica-se e adquire novos conhecimentos. A avaliação de desempenho não se restringe ao julgamento posterior à execução de uma atividade, isto é, uma avaliação de desempenho empresarial efetiva na atualidade se caracteriza como um processo composto por diversas fases que, sucintamente, podem ser descritas da seguinte forma: **negociação das metas**, definindo-as de forma objetiva e mensurável; **acompanhamento das metas**, para verificar sua factibilidade e prover ajustes necessários para sua consecução, e finalmente, **fechamento das metas**, que consiste na avaliação dos resultados obtidos contrapondo metas negociadas versus metas alcançadas, segundo as condições

enfrentadas no período da avaliação. Para Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação de desempenho, em termos organizacionais, refere-se a um processo capaz de oferecer às pessoas oportunidades de entendimento, permitindo uma revisão mais frequente de seu próprio comportamento e uma reflexão sobre ele. Trata-se da valorização dos aspectos fortes de cada indivíduo dentro da empresa, entende-se como sendo força propulsora para o trabalho acrescido de realização pessoal, motivação e combustível de esperança, sendo, portanto, uma questão de atitude.

Gasparetto (2003) comenta que o desempenho de grande parte das empresas no mundo, ao longo de todo o século XIX, era medido principalmente por meio de indicadores monetários e que essa situação foi se modificando ao longo do século XX, quando novos indicadores foram sendo incorporados aos modelos de avaliação das empresas. Hoje, tanto interna quanto externamente, vivemos um refinamento dos processos empresariais que, impulsionados pela competição acirrada, demandam uma gestão cada vez mais efetiva. Indicadores financeiros se tornaram incapazes de ilustrar todas as perspectivas organizacionais de forma a permitir sua gestão eficaz, demandando a criação de uma abordagem de avaliação do desempenho repleta de indicadores em todas as esferas das empresas atuais. Nesse cenário nasceram indicadores capazes de mensurar diversos processos internos relacionados aos recursos humanos das organizações e, dentro desse pacote, estão inseridos os indicadores de desempenho de trabalhadores.

Landy e Farr (1983) apontam os índices mais usados para a avaliação do desempenho, tais como: absenteísmo, rotatividade dos funcionários, reclamações dos trabalhadores, acidentes em serviço, produtividade, vendas e índices particulares de cada segmento de atividade ou profissão, ou seja, diversas maneiras distintas de se avaliar o desempenho de um indivíduo. O problema encontra-se na dificuldade de se elaborarem índices e de se escolherem unidades de medidas válidas, precisas e confiáveis. Acrescentam-se ainda entraves capazes de afetar o desempenho individual: colegas, máquinas, fornecedores e vários outros índices. Petri (2005) complementa essa ideia afirmando que desenvolver meios capazes de mensurar objetivamente o desempenho

de trabalhadores é fundamental para que as organizações possam se beneficiar do desempenho de seus profissionais.

#### 2.2.2.1 Os principais métodos de avaliação de desempenho

**Avaliação 360 graus** – caracterizada por uma avaliação multinível em que todas as interfaces envolvidas com o avaliado participam do processo, como chefe, pares, subordinados, clientes, fornecedores, etc. Sua vantagem consiste na riqueza de informações produzidas, além de estimular o ajustamento do trabalhador às demandas que receberá do ambiente do trabalho. Muitas empresas utilizam esta metodologia apenas como ferramenta de aperfeiçoamento de empregados, geralmente no nível gerencial, desvinculando-a de processos de premiação por mérito.

**Avaliação para cima** – possibilita a avaliação de superiores por seus subordinados, julgando a disponibilização de recursos para que a equipe alcance seus objetivos e, através da definição de ações superiores, que possam melhorar a eficácia e a eficiência das equipes em busca de resultados. Permite um relacionamento maduro entre lideranças e subordinados, estimulando negociação e comunicação.

Os chamados métodos tradicionais de avaliação de desempenho não avaliam a performance em si, pois sua abordagem se limita às competências técnicas, comportamentais ou a resultados isoladamente, portanto não são capazes de ilustrar o desempenho dos colaboradores, sendo assim, não permitem uma gestão eficaz do processo avaliativo, cuja principal função é conduzir os indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais. Os principais **métodos tradicionais** são:

- Escalas gráficas – consistem numa tabela de dupla entrada, que cruza os fatores de avaliação previamente definidos e os graus de avaliação do desempenho.
- Escolha forçada – a avaliação de desempenho é feita por meio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Em

cada bloco, o avaliador deve escolher duas ou mais frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Outra utilização é a escolha de uma frase que mais se aproxima do desempenho do avaliado e uma que mais se distancia dele.

- Pesquisa de campo – avaliação feita em conjunto por um especialista em avaliação (suporte) e pelos gerentes responsáveis (linha), normalmente suportada por entrevistas.
- Métodos dos incidentes críticos – método de avaliação que se restringe ao relato de eventos significativos, isto é, verdadeiramente positivos ou significativamente negativos, focando-se em desempenhos excepcionais. Sua vantagem é sua praticidade, uma vez que eventos críticos são restritos, demandando menor investimento no acompanhamento dos subordinados. Porém aí também reside a limitação do método, que não permite uma avaliação representativa e equilibrada dentro do período considerado para a avaliação.
- Lista de verificação – avaliação centrada numa lista de fatores pré-definidos para facilitar o julgamento dos avaliados por seus avaliadores.

Percebe-se que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho desconsideram a abrangência e a complexidade do trabalho nas organizações, restringindo sua observação sistêmica e bloqueando as possibilidades de se alcançarem resultados estimulantes para avaliados e avaliadores.

Com o passar dos anos, ficaram evidentes para as organizações as limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, e, por sua vez, demandaram de sua área de Gestão de Pessoas novas abordagens na avaliação de desempenho. Os **métodos modernos** de avaliação de desempenho buscam o autodirecionamento das pessoas, pregando maior participação do funcionário em todo o processo avaliativo e no próprio planejamento de sua carreira. Ei-los:

- Avaliação participativa por objetivos – técnica que exige intenso relacionamento e visão de futuro, buscando incentivar a motivação e envolver o funcionário na busca dos objetivos organizacionais que ele mesmo escolheu, considerando

suas capacidades, preferências e potencialidades. Consiste num ciclo de planejamento, avaliação parcial para reorientação e avaliação final do processo. Organizações que adotam esta metodologia normalmente associam recompensas e reconhecimentos para metas alcançadas.

- Avaliação de desempenho por competências – este sistema de avaliação busca desenvolver e potencializar os funcionários em suas competências profissionais, entendidas como os conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais que distinguem funcionários de desempenho elevado, médio e regular. Este sistema identifica as competências essenciais para a realização do trabalho de forma eficaz, assim como as lacunas de qualificação para que os empregados de uma organização possam alcançar seus objetivos, sugerindo, no próprio processo, meios de saná-las.

Nessa perspectiva, percebe-se que os métodos modernos de avaliação de desempenho buscam desenvolver as potencialidades dos empregados, estimular o trabalho das equipes, melhorar a comunicação ascendente e descendente, delegar responsabilidades aos trabalhadores, tudo isso através do incentivo à autonomia e ao desenvolvimento de um ambiente de confiança mútua.

#### 2.2.2.2 Implicações da avaliação de desempenho nas organizações

A avaliação de desempenho nas organizações deve ser erigida sobre critérios objetivos e mensuráveis, de modo a proporcionar ao processo a transparência e credibilidade necessárias para sua efetividade.

De acordo com Schermerhorn Jr. *et al.* (1999), as metas da avaliação de desempenho são:

- Estabelecer regras claras e precisas de mensuração de desempenho;
- Mensurar com firmeza o desenvolvimento anterior;
- Utilizar-se de justificativas às recompensas oferecidas ao trabalhador ou ao grupo, ao definir o alto e o baixo desempenho;

- Estabelecer vivências de processo em que o avaliado saiba aquilo que necessita ser melhorado em seu desempenho no atual cargo e para a conquista de responsabilidades crescentes.

Para a consecução das metas firmadas, é essencial o comprometimento e o empenho do trabalhador, que necessita mobilizar esforços em direção aos objetivos definidos, caso contrário, o processo se interromperá na própria negociação. Daí também a necessidade de acompanhamento frequente do desempenho em reuniões de *feedback*, para que, a todo momento, os trabalhadores sejam reconduzidos em direção às metas negociadas, podendo os gestores utilizar desde programas de recompensas até a prática de punições, pouco recomendada nos dias de hoje. É importante ressaltar que a mobilização de esforços dos trabalhadores depende fortemente de sua autonomia e liberdade para produzir melhor, portanto um grande desafio se impõe aos líderes organizacionais que deverão conduzir o processo buscando a motivação e o trabalho em equipe de seus colaboradores, preferindo reforçar e recompensar comportamentos positivos a praticar sanções disciplinares.

A frequência da avaliação do desempenho pode variar conforme a política avaliativa de cada empresa e a natureza da atividade avaliada, levando-se em consideração, principalmente, o tempo necessário para o alcance de um objetivo específico. Atualmente, muitas empresas têm praticado avaliação de desempenho coletivo anual, cujas vantagens e desvantagens são apresentadas por Reis Neto (2004): **vantagens** - a) facilita a comparação entre indivíduos e equipes; b) o tempo para fazer as avaliações em sequência é menor do se fossem feitas em períodos diferentes; **desvantagens** – a) impacto financeiro causado pelo somatório de indivíduos a serem beneficiados em caso de organizações que utilizam os resultados do processo para recompensar seus empregados; b) aumento da carga de trabalho para os avaliadores; c) o momento pode não ser adequado para a avaliação de uma pessoa envolvida em trabalho temporário, na execução de projetos, obras, pesquisas ou que tenha sido recentemente admitida.

Diversos podem ser os agentes responsáveis pela avaliação de desempenho de trabalhadores. Colegas de trabalho, subordinados imediatos, uma comissão de avaliação de desempenho, o próprio avaliado (autoavaliação), o supervisor imediato, ou todos eles (avaliação 360 graus). Cada método apresenta vantagens e desvantagens em sua aplicação. Por muito tempo, predominou a avaliação do superior imediato, nomeado, muitas vezes, como supervisor que avaliava sob uma perspectiva essencialmente subjetiva. Essa realidade vem sendo modificada pelo aprimoramento das técnicas avaliativas disponíveis, que permitiram maior precisão no julgamento do desempenho de trabalhadores. Schermerhorn Jr. *et al.* (1999) valida a avaliação realizada pelo supervisor imediato, porém expõe algumas ressalvas em relação a esse tipo de avaliação, afirmando que o chefe pode não ter conhecimento para avaliar determinadas contribuições dos subordinados, ou não se sentir confortável em decidir sozinho sobre o futuro dos subordinados, ou não estar próximo o bastante deles.

A importância da escolha do método de avaliação de desempenho mais adequado para avaliar trabalhadores inseridos num determinado contexto institucional é vital para a credibilidade e a viabilidade do processo. Além disso, processos avaliativos cujos resultados justificam a distribuição de recompensas, incluindo a remuneração dos empregados, necessitam ainda mais de transparência para que os benefícios gerados por essa prática sejam maiores que seus prejuízos. Embora o processo de avaliação de desempenho seja, para os que defendem a aplicação dessa sistemática, uma ferramenta capaz de gerir os passos dos trabalhadores rumo ao aprimoramento profissional, seus resultados são comumente utilizados como insumo para distribuir recompensas, justificar salários e até mesmo para definir quais funcionários permanecerão na organização e quais serão demitidos. Assim, a coerência de todo o processo é vital para que ele não se degrade e, juntamente com ele, seja destruída a motivação, a satisfação e o empenho das pessoas em busca dos objetivos individuais e organizacionais.

### *2.2.2.3 Limitações da avaliação de desempenho*

O tema “avaliação de desempenho” é um dos assuntos que mais tem apresentado desafios para a área de Gestão de Pessoas, pois, muitas vezes, desperta sentimentos contraditórios nas pessoas que participam do processo, seja elaborando-o, implementando-o ou estando inserido nele como avaliador ou avaliado. Cogan (1992) chega a pregar a extinção do processo de avaliação de desempenho por considerá-la desgastante e geradora de um ambiente desconfortável nas empresas.

Segundo Paz (1995), diversos estudos com diferentes abordagens têm chegado à conclusão de que os principais fatores contribuintes para esse resultado é a própria limitação e tendenciosidade do julgamento humano. Muitos trabalhos têm sido feitos para o aprimoramento das medidas psicométricas dos instrumentos de avaliação de desempenho atuais, visando aumentar sua confiabilidade, precisão e validade. A autora ainda afirma que os trabalhos sobre avaliação de desempenho têm focado o impacto de variáveis cognitivas na construção de julgamentos avaliativos, o impacto da leniência e afetividade na avaliação de trabalhadores, amizade entre avaliador e avaliado, estresse do avaliador e seu impacto nas avaliações que conduz, influência das expectativas do avaliador em relação a seu subordinado em seu julgamento, traços de personalidade, dentre outros. Alguns trabalhos ultrapassam a abordagem individualista que responsabiliza unicamente os avaliadores pelas limitações do processo, considerando o objetivo da avaliação, as estratégias de implementação, o comprometimento dos gerentes com o processo avaliativo, a divulgação do processo, o treinamento de avaliadores, os problemas sociais gerados pela avaliação, a participação dos empregados no desenvolvimento de instrumentos, a comunicação e a justiça procedimental das avaliações.

Lawler III (2000) afirma que o sistema de avaliação tem como finalidade principal gerenciar o desempenho e não somente avaliá-lo. Acrescenta ainda que o problema da maioria dos sistemas de avaliação de desempenho é que eles nem motivam, nem

direcionam eficazmente a melhoria de performance dos trabalhadores, gerando conflitos entre supervisores e subordinados, estimulando, assim, disfunções comportamentais e instauração da insatisfação. Esse autor conclui que uma avaliação de desempenho mal realizada é pior que a inexistência de uma avaliação, o que é ainda mais crítico quando o sistema tradicional de remuneração por mérito é adotado pela organização.

Reis Neto (2004) afirma que não existe uma lista pré-definida de atividades que garanta a eficiência e a eficácia de um sistema de gerenciamento de desempenho. Considera ainda que esse processo está sujeito a uma infinidade de possíveis erros, concluindo que, por estar exposta às constantes mudanças do ambiente empresarial, a avaliação de desempenho deve ser dinâmica e contínua.

Não há como esgotar um assunto de tão imensa envergadura, mas é possível uma resposta ao desafio de rever o desempenho no trabalho. Este não pode contrapor a unidade teoria-prática, isto é, necessita-se de uma qualificação para melhor avaliar os colaboradores que ultrapasse os limites da própria organização, para vencer situações instigantes e ter um olhar individualizado para cada trabalhador, aproximando assim o discurso da prática.

As organizações que visam à qualidade despontam para uma virtude dialética reconstrutiva dos conhecimentos a serviço do processo de avaliação de desempenho que, essencialmente, deve se processar nas competências e habilidades dos trabalhadores.

Avaliar o desempenho no trabalho e encontrar os melhores métodos ou formas de realizar essa avaliação é uma arte que precisa ser aperfeiçoada a cada momento por meio de uma postura crítica e reflexiva sobre a práxis, pois a reflexão é instrumento rico em autodesenvolvimento e mudanças.

## 2.3 Carreira e seu desenvolvimento

O objetivo deste tópico é diferenciar e descrever a configuração tradicional de carreira das configurações modernas. Suas vantagens, desvantagens e os desafios impostos às organizações e aos indivíduos foram também apreciados.

O termo “carreira” tem emergido nas discussões teóricas sobre o novo significado que ele vem adquirindo devido à globalização, inovações tecnológicas e agilização nas comunicações. Não há como prescindir de uma discussão em torno do tema “carreira”, dada sua relevância neste cenário de transformações.

Toda sociedade, independentemente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem (CHANLAT, 1995). A FIG. 3 ilustra os fatores que influenciam os modelos e tipos de carreira:

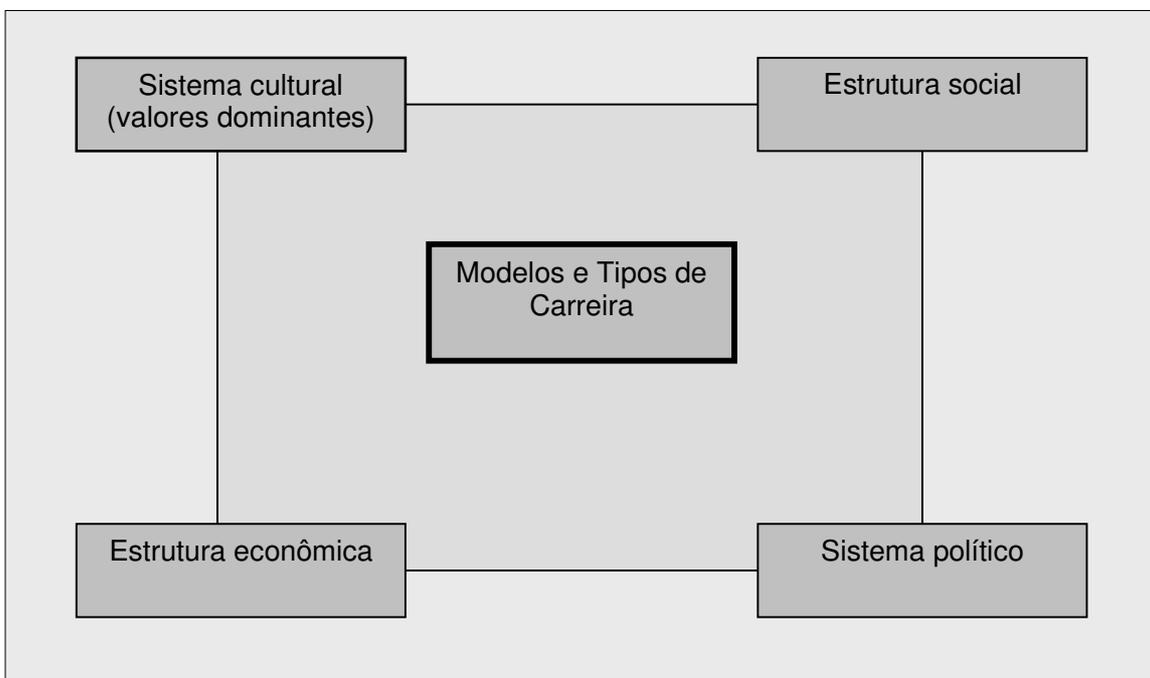


FIGURA 3 – Fatores moldadores dos modelos e tipos de carreira  
Fonte: CHANLAT, 1995, p. 70.

Nas palavras de Baruch (2004), a geração atual testemunha o desaparecimento de limites em várias faces da vida, e as implicações disso sobre as carreiras são que elas

se tornam multidirecionais. Nesse novo panorama, a carreira passa a ganhar novos contornos e conceitos, como o exposto por Greenhaus (1999), que se refere a um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso de vida de uma pessoa. Robert (1989 p. 259) define carreira como “uma ocupação ou profissão representada por etapas e, possivelmente, por uma progressão”. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida.

Como conceito novo, ela traduz uma nova realidade nascida de uma possível transformação histórica, sendo que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo e, na atualidade, dirigem-se às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Sendo assim, Chanlat (1995) faz alusão aos dois modelos existentes a partir das sociedades industrializadas, o modelo tradicional e o modelo atual. Menciona que o primeiro modelo, que prevaleceu até os anos de 1970, respaldava-se na estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho. A progressão na carreira era linear e vertical. Hall e Mirves (1995) reforçam essa posição e acrescentam que a carreira tradicional caracteriza-se pela permanência do trabalhador na organização durante toda sua vida profissional, o que é incompatível com a flexibilidade necessária às organizações atuais para enfrentar o cenário turbulento em que vivemos com a globalização. Já com o atual modelo, segundo ele, as oportunidades profissionais passam a ser tanto para o sexo masculino quanto para o feminino, integrantes de diversos grupos sociais. Quanto à progressão na carreira, pode-se observar a descontinuidade, mais horizontal que vertical, acrescida de maior instabilidade no emprego.

O QUADRO 4 faz uma comparação entre o modelo de carreira tradicional e o moderno:

**QUADRO 4**  
**Modelos de carreira**

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Moderno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um homem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um homem e/ou uma mulher;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertencente aos grupos socialmente dominantes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertencente a grupos sociais variados;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressão linear vertical;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressão descontínua, horizontal e vertical;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade.</li> </ul>

Fonte: CHANLAT, 1995, p. 71.

Como tendência atual dos estudos da carreira, percebe-se um enfoque no estudo da carreira interna e no planejamento pessoal em detrimento do estudo da carreira organizacional. Assim, o foco passa a ser a relação entre planejamento de carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. Atento a essa questão, Robbins (2005) ressalta que o que provocou a mudança de postura em relação à carreira em parte deve-se ao fato de que os empregadores não estão dispostos a investir em dispendiosos planos de carreira para os empregados e, em contrapartida, estes não se sentem motivados a aprender habilidades específicas da instituição por as considerarem incompatível com as habilidades de outras empresas.

O planejamento de carreira, conforme Robbins (2005), constitui uma das funções que adquirem maior autonomia junto àqueles que o elaboram, no caso os empregados. Oliveira (2000) analisa que, durante certo tempo, a organização mantinha um pseudodiscurso de que a carreira era responsabilidade única e exclusiva do empregado. Em análise mais profunda, era uma forma de ela esconder o fato de que estava fazendo pouco ou quase nada no sentido de ofertar possibilidades de crescimento aos empregados de níveis inferiores na hierarquia.

Os tópicos seguintes exploram: algumas das mais comuns configurações modernas de carreira; o relacionamento entre carreira e o modelo de competências; as âncoras de carreiras definidas por Shein (1978); a importância do planejamento de carreira no contexto atual; a carreira e a Gestão de Pessoas; e as abordagens utilizadas para se estudar a carreira.

### *2.3.1 Carreira em espiral*

Percebe-se, como tendência observada por Evans (1996), que as carreiras estão se tornando de natureza espiral, em ziguezague. Seguir uma trajetória de carreira em espiral está muito mais alinhado e em sintonia com as necessidades de nosso tempo. Nesse tipo de carreira, segundo o autor, desenvolve-se um maior número de habilidades e os profissionais tendem a apresentar tanto a profundidade de especialistas quanto a visão geral, ampla, do generalista. Em termos de desenvolvimento em espiral, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, três ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas. Aposentadoria, para elas, não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um ziguezague em outra direção, uma outra carreira, a oportunidade de assumir atividades novas e diferentes.

### *2.3.2 Carreira proteana*

O conceito de carreira proteana é apresentado por Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. A carreira proteana passa a ser desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa. De modo específico, a carreira proteana é um processo que a pessoa, não a organização, gerencia. Consiste em todas as variadas experiências da pessoa em: educação, treinamento, participação em projetos especiais, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc.

Há algumas dificuldades apresentadas pela carreira proteana, como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal, e esse aspecto deve ser agregado ao entendimento e convicções sobre como se devem administrar as próprias organizações.

Handy (1997) afirma que, pela primeira vez na história, um número significativo de pessoas passou a poder fazer escolhas, tendo de assumir o controle e administração de si próprias, porém sem serem preparadas para isso.

Na visão de outros autores, como Caldas e Tonelli (1998), Tonelli (2000) e Carvalho e Grisci (2002), as mudanças pelas quais passam os profissionais atualmente podem ser interpretadas como meros mecanismos de defesa acionados automaticamente de forma condicionada perante as inconstâncias e ameaças do ambiente. Assim, o indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional, precisando também possuir uma ampla gama de competências que nem sempre coincidem com o perfil necessário para se trilhar uma carreira “autodirigida” ou “proteana”.

### *2.3.3 Carreira e competência*

Na formatação tradicional de carreira, o modelo de competência respaldava-se na formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação, enquanto o novo modelo finca-se em expressar e valorizar o conjunto de saberes e competências consolidados na trajetória de carreira do sujeito. O significado de competência passa a ganhar nova leitura de acordo com Ducci (1996), que a define como capacidade para enfrentar e resolver problemas com sucesso em situações novas, irregulares ou de incertezas na vida e no trabalho. Dessa maneira, a imprevisibilidade e a reflexividade diferenciam “competência” do conceito tradicional de “qualificação”, conforme o mesmo autor.

O autor Le Bortef (1995) frisa que a competência não se limita a um estado e muito menos a um conhecimento que se possui; os indivíduos podem usá-la em situações de trabalho. É na ação que a competência ganha forma, na mobilização de recursos e conhecimentos diante de situações reais. Para Luz (2001, p. 46), “ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar supõe a capacidade de aprender e adaptar-se.”

### *2.3.4 Âncoras de carreira*

Para que se possa administrar a carreira com sucesso, é necessária a real interseção entre o modelo atual de carreira, o autodirecionamento, a multidirecionalidade e o conceito de competências identificado como sendo demandado pelas organizações. Partindo desse princípio, Schein (1993) interpreta as âncoras do sucesso como um conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Ainda na visão do autor, âncora de carreira pode ser vista como forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo da trajetória, gerar critérios para identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. As âncoras de carreira servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

As dimensões consideradas para o desenvolvimento do inventário de âncoras de carreira de Schein (1978) são: competência técnica, competência gerencial, segurança, criatividade e autonomia, conforme ilustra o QUADRO 5 a seguir:

**QUADRO 5**  
**Categorias básicas de âncoras de carreira**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Competência técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais que organizam suas carreiras em torno de suas áreas técnicas específicas;</li> <li>• Movimentos de carreira essencialmente pelo critério de maximização das oportunidades para trabalhos desafiadores;</li> <li>• Realização centrada nas tarefas.</li> </ul>
Competência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas que apresentam o desejo de galgar postos cada vez mais avançados na hierarquia;</li> <li>• Necessidade de exercer importantes responsabilidades e fazer ligações entre as realizações da organização e seus próprios esforços.</li> </ul>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a estabilidade de suas carreiras;</li> <li>• Orientados para os valores extrínsecos da segurança e estabilidade.</li> </ul>
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de criar alguma coisa identificada como resultado de seus próprios esforços.</li> </ul>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade para trabalhar em organizações que ameacem sua autonomia;</li> <li>• Busca de situações nas quais tenha maximizada sua liberdade para desenvolver plenamente suas competências técnicas ou funcionais.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de SCHEIN, 1978, apud KILIMNIK, 2000.

Considerando as interfaces subjacentes, Schein (1993) constata também que as âncoras profissionais são formadas pela combinação de competências, interesses, aspirações e valores dos quais cada trabalhador não deve desistir, pois fazem parte de sua identidade. Pessoas que não conhecem suas âncoras podem priorizar incentivos externos e aceitar situações ou trabalhos que não serão satisfatórios, podendo experimentar mais tarde sensações de extrema frustração.

Daí a necessidade de se avaliar o aumento considerável da participação do indivíduo no planejamento de sua carreira, o que envolve entendimento e avaliação de sua experiência profissional, levando-se em consideração as oportunidades do ambiente organizacional, que engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas.

É nesse momento que emergem novas tendências, como o ingresso tardio na carreira profissional e alongamento do tempo de estudos; a emancipação econômica dos jovens é postergada, o que os obriga a uma permanência mais longa na casa paterna. Como resultado, alongam-se os encargos dos pais e os casamentos e a perspectiva de filhos são adiados. Essa decisão é tomada pelos jovens no intuito de, primeiramente, consolidarem sua carreira profissional, dentre outros fatores.

Diante de tais tendências, aparecem, conseqüentemente, inúmeros conflitos típicos de decisões sobre a carreira, como: dedicação à carreira profissional e dedicação à família; papel de mãe versus papel profissional; carreira do casal versus necessidades dos filhos; conflitos de interesse na trajetória profissional do casal; permanência na carreira e necessidades econômicas.

### *2.3.5 Planejamento de carreira*

Hoje é fundamental que se tenha clareza sobre as etapas de planejamento individual de carreira, que implica deslocamentos dos elementos envolvidos como: autoavaliação, avaliação das oportunidades da empresa e/ou mercado; implementação do plano de carreira, que consiste em obtenção da capacitação e busca de experiências profissionais necessárias para poder melhor competir pelas oportunidades e atingir as metas de carreira. Nisso, deparamo-nos com ferramentas de planejamento de carreira, dentre elas, os manuais de autopreenchimento, além de *workshops* para planejamento de carreira e suporte de consultores especializados. Para ilustrar uma dessas metodologias, segue o passo a passo do planejamento de carreira desenvolvido por Rothweel e Kazanas (1992):

1º Passo: clarificação da identidade individual;

- 2º Passo: avaliação de pontos fortes e fracos de carreira;
- 3º Passo: análise do ambiente;
- 4º Passo: seleção dos objetivos de carreira;
- 5º Passo: implementação da estratégia na carreira;
- 6º Passo: avaliação do resultado das estratégias da carreira.

Kilimnik *et al.* (2006) afirmam que o autodirecionamento de carreiras é uma tendência no mundo atual e é caracterizada pela transferência da responsabilidade da trajetória profissional dos indivíduos, antes gerenciadas pelas organizações, para eles próprios.

Arthur *et al.* (1989) consideram que, para se ter uma carreira inteligente, é necessário: conhecer “o quê” e “por quê” (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida); conhecer “como” (competências, habilidades, capacidades, experiência e conhecimento); conhecer “quem” (rede de contatos, relacionamentos e como encontrar a pessoa certa).

Dutra (1998) faz uma proposta para que seja repensada a administração de pessoas e sugere como orientação profissional a clareza do caminho a seguir, ou seja, a importância de um bom planejamento aliado a um plano de ação considerando-se: inserção no mercado de trabalho; escolha entre trabalho assalariado, autônomo e empreendedorismo; preparação para essas atividades (decisão quanto à qualificação – cursos de pós-graduação ou mestrado); reinserção no mercado em decorrência de demissão ou insatisfação (reorientação de carreira); preparação para lidar com desafios de um cargo gerencial, ou seja, com conflitos, ambiguidades, tomada de decisões e planejamento pessoal e de carreira; objetivos, metas e dinamização da carreira.

### *2.3.6 Carreira e Gestão de Pessoas*

Considerando os cenários futuros, deparamo-nos com novos valores sociais, em que pessoas criativas, autônomas, conscientes, inovadoras e empreendedoras terão mais espaço nas organizações, em detrimento de indivíduos submissos e servis às regras da

empresa. Enfim, buscam-se cada vez mais indivíduos mobilizados e direcionados a alcançar suas metas, com o intuito de atender as suas verdadeiras necessidades. Em contrapartida, os autores Balassiano e Costa (2006) descrevem de que maneira as relações empresa-trabalhador têm-se tornado cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Para os autores, o funcionário passa a retribuir na mesma moeda: utiliza a instituição como fonte de aprendizado e crescimento profissional. Findas as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos, o indivíduo procura outra possibilidade de aprendizado. A lealdade integral à empresa, antes um fator de diferencial entre os trabalhadores, é trocada por um comportamento fundamentalmente individualista por parte dos profissionais. O investimento na carreira, antes feito pelas empresas, agora deve ser feito pela parte interessada: o trabalhador.

Pelo desenrolar dessas situações, analisa-se como tendência a se verificar certo grau de elitização no mercado de trabalho. Outra prática verificada pelos mesmos autores é que, a partir das novas relações de trabalho, constata-se a diminuição dos postos de trabalho com vínculo empregatício e a adoção maior da contratação de mão de obra temporária. A preocupação com a empregabilidade, diante de tais fatos, modifica-se e passa a ser uma preocupação com a “trabalhabilidade”, pois é esta que vai possibilitar a remuneração para garantir a sobrevivência do cidadão.

Diante dos desafios contemporâneos, a mola mestra da modernização encontra-se nas pessoas, havendo, portanto, um enorme espaço vazio entre compreender as novas exigências do mercado e mudar a maneira de pensar, sentir e de se comportar. Se se encara o capital humano como recurso, ou seja, como recursos humanos, fica evidente que eles são os únicos e genuínos recursos vivos e dinâmicos com quem a empresa pode contar.

A evolução dos Recursos Humanos para Gestão de Pessoas exige novas competências de todos os profissionais, especialmente dos gestores. Compreender a realidade e saber aproveitar as oportunidades no trabalho, produzir em equipe, enfrentar os conflitos de forma construtiva e ética, comunicar-se com clareza e eficácia

tanto oralmente quanto através da escrita, administrar o tempo, compreender as particularidades de cada indivíduo, ser resiliente, planejar seu autodesenvolvimento, dentre diversas outras competências, é essencial para o sucesso na carreira atualmente.

A Gestão de Pessoas é responsável por definir quais métodos ou caminhos serão adotados pelas organizações para gerir seu principal diferencial competitivo, seus funcionários, sendo fator fundamental para a eficácia destes agentes e da própria empresa. Nessa perspectiva, as pessoas devem ser vistas como seres humanos capazes de interferir na eficácia organizacional, atuando como verdadeiras parceiras da organização. Torna-se evidente a necessidade de mudar; o impasse maior é “como mudar”. Segundo Martins (2001), o maior desafio é a pessoa desenvolver a busca incessante pelo autoconhecimento, para que, por meio dele, possa atingir a satisfação das metas da carreira e da vida profissional, ou melhor, o êxito psicológico. Em suma, Gorz (2005, p. 9) observa sobre o autoconhecimento que se trata da incorporação de um saber que “não pode ser nem predeterminado nem ditado [...] que exige o investimento em si mesmo. Em poucas palavras, formas de um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano, que pertencem à cultura do cotidiano”.

Senge (1998) comenta sobre um fator primordial da aprendizagem em grupo; trata-se da palavra “diálogo” – do grego *dialogos*, “fluxo de significado”. Ele afirma que as pessoas são predispostas a conversar umas com as outras e que essa tendência pode ser utilizada para o aprendizado dos profissionais para ampliar suas percepções de carreira.

Diante do exposto, percebe-se a complexidade da carreira e seu dinamismo no mundo contemporâneo, além da necessidade de uma visão holística para que se possa entender o novo universo em que a carreira está situada, assim como o papel do indivíduo frente a ela. Necessita-se entender a carreira e atuar dentro dela, posicionando-se, dialogando e afinando-se com os ideais de crescimento, qualidade e autorreferência.

Franco (2005) afirma que a autodeterminação e o sentido crítico continuam sendo os principais pré-requisitos para acessar os melhores postos do mercado de trabalho. O cenário em que vivemos é inédito, podendo ser caracterizado como uma verdadeira revolução entre empresas e profissionais.

### *2.3.7 Carreira e pesquisa*

Apresentada a evolução da configuração da carreira e confrontada a tradicional com a atual, percebe-se que a primeira está caminhando para a extinção, motivada por processos macroeconômicos caracterizados pela globalização que forçam uma reconfiguração dos processos de gestão das empresas que pretendem sobreviver a essa nova onda. Em outras palavras, a atual realidade empresarial exige flexibilidade e velocidade no processo decisório e em sua operacionalidade, obrigando ajustes em diversos níveis nas atividades empresariais. Assim, a área de Gestão de Pessoas, como todas as outras esferas das organizações, vem sofrendo mudanças, buscando conciliar os interesses de pessoas – hoje vistas como diferenciais competitivos críticos – e organizações em busca de resultados.

Nesse contexto, as carreiras vêm se transformando drasticamente para viabilizar a manutenção da relação empregado-empregador, que, conforme descrito nos parágrafos anteriores, vem se tornando cada vez mais calculista, durando apenas enquanto ambas as partes se percebem ganhadoras. Essa nova configuração traz vantagens para a empresa, uma vez que transfere a responsabilidade de desenvolvimento pessoal para o empregado, além de se eximir de encargos pesados caracterizados por vínculos empregatícios longevos. Outro benefício dessa política de recursos humanos para a empresa é que a renovação de seu pessoal produz uma chegada contínua de novos conhecimentos adquiridos fora, potencializando a criatividade e a inovação. Porém, como em toda prática empresarial, existem pontos negativos em se adotar como política de RH essa postura de baixa vinculação, ou seja, de carreira em ziguezague, por exemplo, o baixo comprometimento do empregado com

os resultados organizacionais, o tempo e dinheiro gastos com recrutamento, seleção, ambientação e treinamento, dentre outros.

Poucas organizações conseguiram manter a configuração de carreira tradicional e obter bons resultados tanto no âmbito dos recursos humanos quanto no empresarial. Na verdade, mesmo as organizações que mantiveram essa configuração tiveram que adaptá-la à realidade que vivemos hoje. Um exemplo dessa adaptação é o desenvolvimento de carreiras em Y, que consiste na ramificação da carreira original do empregado, o que lhe possibilita evoluir em ramos que exigem competências diferentes, como gerenciais ou técnicas. Poucas empresas optaram por manter a carreira tradicional e fazer adaptações em seus processos de gestão de pessoas, sendo que a maioria a abandonou totalmente.

Quando consideramos as empresas como veículos de pesquisa, as que permanecem com o modelo de carreira tradicional facilitam a realização de estudos longitudinais, além de fornecerem um ambiente de pesquisa que permite a correlação dos mais variados construtos da teoria administrativa com eventos, aspectos e diversos outros indicadores ocorridos e registrados ao longo da carreira do indivíduo. Essa vantagem analítica advém da permanência dos trabalhadores na organização por longos períodos, diferentemente do que ocorre na maioria das empresas da atualidade. Assim, o veículo de pesquisa onde foi realizado este trabalho apresentou-se como um terreno fértil para exploração, já que, além de prover uma foto transversal de análise, permitiu sua correlação com elementos-chave na carreira dos empregados que participaram da pesquisa, caracterizada essencialmente por vínculos longevos.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever o passo a passo metodológico adotado para a operacionalização da pesquisa, visando atingir os objetivos propostos neste estudo. Dividido em cinco seções, o capítulo abrange: as **características da empresa pesquisada**, seção que caracteriza a população pesquisada e apresenta um panorama histórico dos métodos de avaliação de desempenho adotados pela organização, especialmente o modelo adotado desde 1999, além da formatação e características das carreiras existentes no veículo de pesquisa; a **natureza da pesquisa**, em que esta é classificada segundo os métodos adotados para o alcance dos objetivos propostos; os **instrumentos de coleta de dados**, seção que, por sua vez, aborda os instrumentos utilizados para o levantamento dos dados referentes aos construtos analisados na pesquisa; os **procedimentos de coleta de dados**, em que se descreve a forma como os dados desta investigação foram coletados e, por fim, o **tratamento estatístico dos dados**, que apresenta os métodos estatísticos utilizados neste estudo para analisar os dados coletados.

A população pesquisada foi composta por 963 empregados próprios, dos 964 de uma das unidades industriais (localizada em Minas Gerais) de uma grande empresa de energia brasileira. De forma sucinta, a metodologia adotada nesta investigação pode ser descrita como quantitativa, dedutiva, aplicada, descritiva, de corte transversal. A técnica investigativa adotada para consubstanciar o survey foi um questionário subdividido em duas partes: a primeira, abrangendo questões demográficas e funcionais, e a segunda, composta por um instrumento de medição do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1997), validado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

A primeira parte do questionário visou obter informações funcionais que permitiram a verificação, através da adoção de indicadores, do desempenho na carreira dos empregados próprios do veículo de pesquisa. Os indicadores definidos para se avaliar o desempenho na carreira foram: **indicador 01**, posicionamento dos trabalhadores em

sua carreira versus tempo de empresa; e **indicador 02**, a nomeação para cargo gratificado.

A primeira parte do questionário ainda teve como objetivo coletar informações demográficas: sexo, idade, escolaridade, estado civil e número de dependentes, para que possíveis relações com comprometimento organizacional e desempenho na carreira fossem verificadas.

Já a segunda parte do questionário foi composta pelo **questionário de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)**, capaz de medir o comprometimento de empregados com sua organização segundo três dimensões caracterizadas por diferentes motivações que justificam sua permanência na organização. São elas: a afetiva, a instrumental e a normativa.

De posse desses dados, foram verificadas relações entre comprometimento organizacional e desempenho na carreira; comprometimento organizacional e dados demográficos e funcionais; e desempenho na carreira e dados demográficos e funcionais. Isso foi feito por meio da técnica CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*), desenvolvida por Kass (1980), que permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, sendo o resultado apresentado em forma de árvore onde são exibidas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente.

### **3.1 Características da empresa pesquisada**

Universo e amostra de pesquisa visam definir, respectivamente, toda a população e a população amostral de um estudo. População, neste contexto, deve ser entendida não como o número de habitantes de um local, mas como um conjunto de elementos (trabalhadores, empresas, produtos, etc.) que possuem características que serão objeto

de estudo. Para Vergara (2006), o universo de pesquisa é o conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade.

A população desta pesquisa foi composta por 963 empregados próprios, dos 964 de uma das unidades industriais (localizada em Minas Gerais) de uma grande empresa de energia brasileira. Entenda-se “empregados próprios” como os que possuem vínculo empregatício com a contratante, caracterizado por um trabalho não eventual. Não foram incluídos no universo desta pesquisa os empregados terceirizados, aqueles que não possuem vínculo empregatício com a empresa veículo de pesquisa. O motivo dessa exclusão se baseou no fato de que os indicadores utilizados no estudo que permitiram a análise do desempenho na carreira dos participantes deste estudo dependem do posicionamento destes empregados em uma das carreiras existentes no plano de cargos da empresa em questão. Assim, já que os empregados terceirizados não seguem nenhuma das carreiras do veículo de pesquisa, a análise que este estudo se propôs a fazer se tornaria inviável se eles fossem incluídos.

Um dos objetivos deste trabalho foi analisar o desempenho na carreira dos empregados que compuseram a amostra do estudo. Para a operacionalização da pesquisa em termos estatísticos, foi necessário conhecer as carreiras existentes no veículo de pesquisa e o número de empregados do universo de pesquisa em cada uma delas. O veículo de pesquisa possui seis diferentes carreiras. Este trabalho considerou apenas cinco, excluindo uma das carreiras que está em processo de extinção na organização. É importante ressaltar que, situado nessa carreira excluída da análise, está apenas um empregado, portanto não houve impacto na investigação proposta. As outras cinco carreiras agrupam ocupações segundo o nível de qualificação dos profissionais e sua importância relativa para a empresa, isto é, como o veículo de pesquisa é uma empresa de energia, é natural que cargos técnicos e estratégicos sejam mais valorizados do que, por exemplo, cargos relacionados à saúde, respeitando-se, obviamente, a distinção entre profissionais de nível médio e superior. A descrição das cinco carreiras incluídas na investigação pode ser visualizada no QUADRO 6.

É necessário destacar que o plano de cargos do veículo de pesquisa define funções gratificadas concedidas a empregados com função de liderança ou competência técnica diferenciada. As funções caracterizadas como sendo de liderança são as de supervisão, coordenação e gerência. Já as funções conferidas aos empregados com performance técnica diferenciada são: coordenador técnico de operação, consultoria técnica e consultoria sênior. Os trabalhadores de desempenho diferenciado, contemplados por uma função gratificada, são transpostos para uma nova carreira com remuneração mais elevada e trajetória diferenciada. Essa configuração se denomina “carreira em Y”. Dos 963 empregados da unidade da empresa veículo de pesquisa, 109 exercem função gratificada, o que equivale a 11,3% do universo de pesquisa.

Informações das características ocupacionais que compõem cada uma das carreiras do veículo de pesquisa podem ser vistas no QUADRO 6, a seguir:

**QUADRO 6**  
Perfil ocupacional das carreiras do veículo estudado

<b>Tipos de Carreira</b>	<b>Carreiras</b>
A – (Nível médio)	Profissionais de nível médio sem necessidades de competências especiais.
B - (Nível médio ou médio técnico)	Profissionais administrativos sem necessidade de competências especiais, profissionais técnicos relacionados à área de saúde ou à área de apoio financeiro.
C - (Nível médio técnico)	Profissionais técnicos especializados, com conhecimento técnico-industrial, de informática, segurança, construção, transporte, comercialização, telecomunicações ou meio ambiente.
D – (Nível superior)	Profissionais técnicos com competências complexas nas seguintes áreas: engenharia, jurídica, ambiental, comercial e logística, informática, construção em geral, telecomunicações, biologia e química.
E – (Nível superior)	Profissionais técnicos com competências complexas nas seguintes áreas: saúde, administração, auditoria, suporte financeiro, estatística, ciências humanas e sociais, biblioteconomia e estatística.

Fonte: Adaptado do plano de cargos do veículo de pesquisa.

O número de trabalhadores situados em cada uma das carreiras do veículo de pesquisa pode ser visualizado no QUADRO 7 a seguir:

**QUADRO 7**  
**Porcentagem e número de trabalhadores por carreira do veículo de pesquisa**  
**CARREIRAS NA UNIDADE INDUSTRIAL DA EMPRESA ENERGÉTICA EM ESTUDO**

Nível Fundamental	Nível Médio			Nível Superior	
Carreira Desconsiderada	A	B	C	D	E
1	25	32	762	114	30
0,1%	2,6%	3,3%	79,1%	11,8%	3,1%
<b>Subtotal Universo</b>	819 ou 85,1%			144 ou 14,9%	
<b>Universo Pesquisa</b>	<b>963</b>				

Fonte: Recursos Humanos do veículo de pesquisa.

### *3.1.1 Avaliação de desempenho no veículo de pesquisa*

A empresa de energia onde foi efetivada a pesquisa em questão já utilizou, ao longo de sua história de mais de cinco décadas, diversas metodologias de avaliação de desempenho. Juntamente com a própria organização, os processos responsáveis por medir o desempenho de seus trabalhadores foram evoluindo. Em sua história, já foram empregados desde métodos avaliativos centrados unicamente na subjetividade dos superiores imediatos até a atual sistematização completa do processo, seguindo os moldes de avaliação de desempenho mais recomendados pelos especialistas da área de Gestão de Pessoas. É importante ressaltar que, nessa empresa, o aumento salarial por mérito de seus colaboradores sempre esteve atrelado, porém sem se sobrepôr a ele, ao processo de avaliação de desempenho que ocorre anualmente, não importando se eram utilizados métodos arcaicos ou modernos de avaliação. Também é necessário expor que, culturalmente, o aumento por mérito ou avanço na carreira dos empregados da referida empresa nunca foi ofertado a todos os envolvidos na avaliação, ocasionando uma diferenciação do posicionamento dos empregados ao longo de sua carreira na empresa e, conseqüentemente, um distanciamento salarial entre eles.

Desde sua criação até meados de 1993, prevaleceram avaliações centradas principalmente na percepção dos superiores imediatos, cujo peso no resultado do

processo avaliativo sempre foi preponderante e determinante. A partir de 1994, iniciou-se a implementação de um processo sistematizado de avaliação de desempenho, cuja base essencialmente continua a mesma até hoje. Nessa empresa já foram adotadas metodologias de distribuição forçada para classificar o desempenho dos avaliados, assim como para balizar a distribuição do aumento por mérito. A empresa também já adotou o avanço na carreira por antiguidade, prática recentemente restabelecida na organização. É importante ressaltar que, ao longo de sua história, houve cinco revisões no plano de cargos e salários adotado pela organização e que cada um deles trazia mudanças na forma de avaliar os empregados assim como de recompensá-los, além da criação, fusão e extinção de cargos e do reposicionamento dos empregados ao longo de suas carreiras.

A metodologia de avaliação de desempenho utilizada na empresa veículo de pesquisa deste estudo faz uso de uma ferramenta informatizada de gestão de desempenho. Todo o gerenciamento do processo é corporativo, baseado em metas estratégicas que se desdobram da cúpula da empresa até o chão de fábrica (BSC). Esse desdobramento se caracteriza pela definição de metas estratégicas para presidente e diretores, as quais, por sua vez, desdobram-se em metas também estratégicas, mas com itens mais específicos, para gerentes executivos, cujas metas continuam se desdobrando e se tornando cada vez mais palpáveis até que todos os empregados da empresa tenham metas objetivas cadastradas num formulário de GD (Gerenciamento de Desempenho), que se caracteriza por ser um documento virtual de gerenciamento de desempenho onde estão inseridas metas individuais, grupais, competências individuais e treinamentos necessários para o desenvolvimento das competências essenciais que viabilizem o alcance de suas metas. É importante citar que as metas estratégicas e seu desdobramento se originam de insumos gerenciais como o Plano Estratégico, o Plano de Negócios e o Termo de Compromisso da organização.

O monitoramento desse processo é feito pela liderança de cada empregado e compreende três etapas inseridas num intervalo teórico de um ano. A primeira etapa consiste na definição e negociação das **metas**, seus prazos e pesos; definição do nível

requerido dos trabalhadores nas **competências individuais** – foco no cliente, iniciativa, flexibilidade, trabalho em equipe, aprendizagem contínua, compartilhamento do conhecimento, criatividade, dentre outras – e a definição dos treinamentos necessários para a consecução das metas negociadas. A segunda etapa acontece seis meses após a fase de negociação das metas e se caracteriza pelo acompanhamento das ações empreendidas em direção às metas estabelecidas e a avaliação de motivos ou contextos que demandem ajuste nas metas ou nas estratégias definidas para alcançá-las. A terceira etapa encerra o ciclo do processo e se caracteriza por uma análise negociada de avaliado e avaliador em relação ao alcance ou não das metas individuais e grupais, dos esforços empreendidos em sua direção e do novo posicionamento do empregado na escala de competências individuais. Essa avaliação é traduzida em números, através da verificação da porcentagem de realização de cada meta, cujo peso foi definido na etapa de negociação.

O processo de aumento salarial por mérito, que culmina com o reposicionamento do indivíduo em sua carreira, teoricamente é desvinculado do processo de gerenciamento de desempenho, porém o primeiro processo se inicia imediatamente após a conclusão do segundo, do qual 60% de insumo são os resultados do primeiro. Esse valor equivale a 60% da nota atribuída a cada empregado, para que este possa ser classificado segundo seus pares e contemplado ou não com o aumento por mérito, conforme a disponibilização de verba para tal naquele ano. Os outros fatores avaliados para compor os 40% restantes da nota final dos avaliados para aumento por mérito são: **perfil e experiência profissional** - histórico profissional e potencial do candidato para desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo pretendido; **percepção de equipe** - resultado médio da avaliação de cada membro da equipe quanto à contribuição do empregado para a ambiência e resultado da equipe; **critério da unidade** - nota referente a um critério definido pela unidade em que se situa o empregado.

### 3.1.2 Carreiras no veículo de pesquisa

As carreiras dos trabalhadores do veículo onde a pesquisa foi realizada são divididas em níveis salariais representados por números que variam de cargo para cargo. Em cada carreira, dependendo do nível salarial do empregado, ele é intitulado profissional júnior, pleno ou sênior. Existem três carreiras de nível médio e duas de nível superior cujos níveis salariais e titulação na carreira estão representados a seguir:

QUADRO 8  
Interníveis salariais das carreiras do veículo de pesquisa

Nível da Carreira	Tipo de Carreira	Titulação na Carreira	Níveis Salariais	Amplitude da Carreira
Nível Médio	A	Júnior	438A/ 442B	33 níveis
		Pleno	444A/ 460B	
		Sênior	462A/ 470B	
	B	Júnior	443A/ 447B	33 níveis
		Pleno	449A/ 465B	
		Sênior	477A/ 475B	
	C	Júnior	448A/ 452B	33 níveis
		Pleno	454A/ 470B	
		Sênior	472A/ 480B	
Nível Superior	D	Júnior	818A/ 821B	25 níveis
		Pleno	822A/ 834B	
		Sênior	835A/ 842B	
	E	Júnior	816A/ 819B	27 níveis
		Pleno	820A/ 834B	
		Sênior	835A/ 842B	

Fonte: Adaptado do plano de cargos do veículo de pesquisa.

O veículo de pesquisa oferece um ambiente favorável para a análise do desempenho de indivíduos em suas carreiras, já que o tipo de carreira adotado na organização possui características de uma carreira tradicional, caracterizada pela permanência do empregado ao longo de vários anos na mesma empresa. Essa configuração de carreira ofereceu um ambiente propício para concretizar a investigação que este estudo se

propôs a fazer: avaliar o desempenho na carreira e verificar relações com comprometimento organizacional.

Uma análise ideal seria avaliar o desempenho na carreira através da coleta de dados em vários momentos ao longo da trajetória funcional desses empregados, analisando sua performance na carreira em diferentes momentos, obtendo, assim, um panorama mais fidedigno de seu desempenho, já que os dados seriam obtidos em diferentes cenários e contextos vividos pela organização e pelo próprio empregado. Porém esse tipo de pesquisa, de corte longitudinal, demanda tempo e recursos indisponíveis para o presente estudo, que teve por característica temporal o corte transversal, mas, ainda assim, pôde obter dados mensuráveis do desempenho dos trabalhadores em sua carreira. É importante ressaltar que o presente estudo mediu o grau de comprometimento organizacional atual e correlacionou-o ao desempenho na carreira, este, por sua vez, obtido através de dados acumulados ao longo da carreira dos participantes da pesquisa.

Empregados admitidos na empresa deste estudo situam-se no primeiro nível salarial de um dos tipos de carreira descritos no quadro 08. Por exemplo, um empregado contratado pela empresa numa ocupação inserida na carreira B, conforme indicado no QUADRO 8, será posicionado no nível salarial 443A. Cada nível salarial corresponde a um valor monetário referente ao salário básico do empregado, aumentando à medida que os níveis salariais aumentam.

A combinação dos resultados de dois processos organizacionais permite que os funcionários evoluam na carreira, isto é, que se posicionem em níveis salariais cada vez mais elevados. O primeiro corresponde à avaliação de desempenho anual, caracterizado por uma avaliação sistematizada (ferramenta de gerenciamento de desempenho – ou GD) que ocorre em três etapas, que são: negociação das metas, acompanhamento da metas e avaliação dos resultados alcançados. A esse processo é atribuída uma nota que varia de 0 a 120%, a depender dos resultados alcançados pelo empregado em relação às metas negociadas um ano antes.

Imediatamente após o encerramento da avaliação de desempenho anual, é iniciado o processo de aumento por mérito e promoção. Esse processo utiliza cinco índices mensuráveis para classificar todos os empregados da empresa segundo uma pontuação de 0 a 100. A nota obtida no processo de avaliação de desempenho corresponde a 60 pontos; o perfil e a experiência profissional correspondem a 10 pontos; a percepção de equipe corresponde a 10 pontos; um critério específico à escolha de cada unidade da empresa, 20 pontos. Assim, as notas de cada empregado, segundo esses índices, são somadas. Em seguida, todos os empregados são ranqueados em sua gerência. O gerente concede o aumento por mérito aos primeiros colocados no ranking até que a verba disponibilizada por gerência se esgote, não sendo possível contemplar os empregados a partir de então. Existe a possibilidade de que um empregado receba dois níveis, caso seja indicado pelo gerente geral da unidade em que está lotado, e até três níveis, caso haja indicação dele pela sede da empresa.

Essa prática, sistematizada como foi descrita, vem sendo adotada sob a mesma filosofia, desde 1999, no veículo de pesquisa. Antes desse período, a concessão do aumento por mérito era feita pelo superior imediato de cada empregado que, ao longo da história da empresa, fez uso de diversas ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho, como a técnica de incidentes críticos, a de distribuição forçada, dentre outras, porém sempre prevalecendo no resultado final a avaliação do superior imediato.

Os trabalhadores contemplados pela verba aumentam seu nível salarial em um dígito; por exemplo, um trabalhador nível 818A se tornaria nível 819A caso fosse contemplado. Um nível corresponde a 3,8% de reajuste no salário básico do empregado. As letras que compõem o nível salarial variam entre A e B e representam meio nível, pois elas simbolizam o valor monetário de 50% do valor do nível integral, ou seja, 1,88% de aumento no salário básico do empregado. Uma letra é adquirida automaticamente a cada um ano e meio para trabalhadores não contemplados pelo nível do aumento por mérito descrito anteriormente, sendo esse avanço na carreira denominado “avanço por

antiguidade”. A FIG. 4 ilustra como é feito o reposicionamento do empregado contemplado com o avanço de nível por desempenho ou pelo avanço de nível por antiguidade.

		Desempenho		Antiguidade (18 meses)	
		A	B	A	B
	Nível Salarial	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
Júnior	806	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	807	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	808	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	809	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
Pleno	810	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	811	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	812	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	813	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	814	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX
	815	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX	X.XXX,XX

FIGURA 4 - Avanço de nível na carreira por desempenho e por antiguidade no veículo de pesquisa

Fonte: Adaptado do plano de cargos do veículo de pesquisa.

Portanto a **posição do trabalhador em sua carreira versus tempo de empresa** é um indicador de seu desempenho global ao longo do tempo, o que permite uma análise de seu desempenho na carreira a partir do aproveitamento de suas oportunidades de evolução na carreira. É importante ressaltar que o **semestre de admissão** foi considerado na análise do aproveitamento de oportunidades de avanço na carreira, pois um empregado contratado no primeiro semestre de um determinado ano tem uma chance a mais de avançar na carreira do que um colega contratado no mesmo ano, no segundo semestre.

Também é necessário ressaltar que as carreiras do veículo do estudo são divididas em três partes, caracterizando-se os empregados em cada fase da carreira entre profissionais júnior, pleno ou sênior, conforme pode ser visualizado no QUADRO 8 (Pág. 73). O internível caracterizado pelo avanço na carreira cuja titulação do

empregado é modificada é denominado “promoção” e, no caso das carreiras de nível médio, é equivalente a dois níveis na carreira. Portanto, caso um empregado da carreira C, situado no nível 452A, seja contemplado pelo aumento de nível, na realidade ele estará sendo promovido e saltará para o nível 454A. Esse salto acontece apenas nas carreiras de nível médio e ocorre na passagem do profissional júnior para pleno e de pleno para sênior. Por esse motivo, durante a análise estatística deste estudo, a amplitude da carreira de nível médio considerada foi de 31 níveis e não de 33 caso não existisse este salto. Já nos cargos de nível superior não há salto de níveis, entretanto a amplitude é de apenas 25 níveis na carreira D e de 27 níveis na carreira E.

Por fim, outro indicador objetivo de elevado desempenho utilizado foi a **nomeação de trabalhadores para funções gratificadas**, restritas a empregados de performance diferenciada. São elas: supervisão, coordenação, coordenação técnica de operação, consultoria técnica, consultoria sênior e gerência.

Portanto a configuração do processo de avaliação de desempenho, do processo de aumento por mérito (avanço na carreira) e a conformação das carreiras do veículo de pesquisa permitem a classificação dos trabalhadores quanto ao desempenho em sua carreira, já que as regras de avanço na carreira e a limitação do número de empregados que podem ser contemplados ano a ano fornecem indicadores objetivos de seu aproveitamento ao longo do tempo, bastando, para isso, conhecer em qual carreira o funcionário se situa, seu tempo de empresa e sua posição atual na carreira.

### **3.2 Natureza da pesquisa**

Arquitetada por meio da apreciação de seus objetivos, do problema de pesquisa e utilizando como campo de análise uma unidade de negócio de uma empresa estatal de economia mista, esta pesquisa se caracterizou como quantitativa, aplicada, descritiva, dedutiva e de corte transversal.

Collis e Hussey (2005) afirmam que, quando consideramos o processo de pesquisa, podemos classificá-lo como de natureza quantitativa ou qualitativa. O primeiro método caracteriza-se por sua objetividade e facilidade de mensuração, enquanto o segundo é mais subjetivo, exigindo um nível bastante aprofundado de reflexão e análise para a compreensão das atividades sociais e humanas. A presente pesquisa caracteriza-se, portanto, como **quantitativa**, pois objetiva mensurar o fenômeno do comprometimento organizacional identificando as dimensões desse construto na amostra pesquisada através da aplicação de um questionário, bem como a coleta de indicadores de desempenho na carreira dos participantes.

Ao considerarmos o objetivo do presente estudo, percebemos que ele buscou responder a um problema existente, isto é, prático e real; assim, esta pesquisa caracteriza-se por ser **aplicada**. Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa aplicada caracteriza-se por seu propósito objetivo de encontrar soluções para problemas existentes.

Roesch (1996) declara que a pesquisa descritiva, como o próprio nome diz, busca descrever situações ou fenômenos através de levantamentos realizados em espaço ou período determinado de tempo. Mattar (1996) afirma que a pesquisa descritiva é a que melhor se adequa ao estudo de características grupais, bem como para identificar ou comprovar a existência de relações entre variáveis. Vergara (2006) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de uma população ou fenômeno específico, podendo ou não estabelecer correlações entre variáveis, portanto sem ter a obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve. Assim, esses autores sustentam a classificação desta pesquisa quanto aos fins como **descritiva de corte transversal**, pois os dados que serviram de insumo para ela foram coletados uma única vez, num intervalo de tempo estreito e definido, de modo a fornecer um panorama atual sobre as variáveis do contexto em estudo. Pesquisas de corte transversal são predominantemente utilizadas por serem mais econômicas e de operacionalização menos complexa, já que todos os esforços de pesquisa se concentram num intervalo de tempo relativamente pequeno. Já pesquisas longitudinais permitem análises mais

complexas, aprofundadas e fidedignas, porém exigem uma quantidade de recursos materiais, financeiros e de pessoal consideravelmente maior que as transversais, o que as torna muito onerosas.

Collis e Hussey (2005) afirmam que a lógica da pesquisa diz respeito ao ponto de partida do estudo, isto é, do geral para o específico ou vice-versa. Quando a teoria origina-se da observação empírica, nascendo de uma simultânea observação/reflexão sobre um fenômeno, permitindo assim o desenvolvimento de inferências a partir da análise de casos específicos, recebe o nome de pesquisa indutiva. Opondo-se à lógica indutiva, está a dedutiva, que se caracteriza pelo desenvolvimento conceitual e teórico de um estudo que é comprovado por meio de uma observação empírica que permite a dedução a partir de inferências gerais. Exposta a classificação das pesquisas quanto à sua lógica, entende-se que o presente estudo é **dedutivo**, pois sua estrutura conceitual e teórica sobre os construtos “desempenho na carreira” e “comprometimento organizacional” foi previamente elaborada para sua posterior testagem em campo.

Babbie (1999) afirma que o survey é um método de pesquisa que busca explorar, descrever e/ou explicar determinado fenômeno relacionado a uma amostra mais ampla e representativa de alguma população. Busca verificar hipóteses empíricas relativas às mais diversas variáveis através da utilização de testes estatísticos rigorosos no tratamento e análise dos dados. Pinsonneault e Kraemer (1993) definem survey como a utilização de um instrumento de pesquisa, frequentemente um questionário, para a aquisição de dados, informações, características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas. Por fim, Roesh (1999) ensina que estudos que utilizam a metodologia survey para a execução de pesquisas são também denominados de “estudos de campo” e investigam amostras significativas de diferentes grupos através da utilização de instrumentos estatísticos caracterizados por questões passíveis de serem medidas por meio de escalas do tipo Likert, aplicadas numa amostra apreciável de respondentes. Portanto a presente pesquisa foi feita através do método **survey**, pois buscou estudar uma amostra de indivíduos pertencentes a uma dada população em relação aos construtos “comprometimento organizacional”, segundo as dimensões do

modelo de Meyer e Allen (1991), e “desempenho na carreira”, por meio de questões e escalas subjacentes ao instrumento de pesquisa utilizado.

Wagner e Hollembec (1999) afirmam que o estudo do comportamento organizacional pode ser realizado através de três níveis de análise, que são:

- **Micro-organizacional:** baseia-se nos conceitos da psicologia, focando nos aspectos psicossociais do indivíduo e em sua interação no contexto organizacional.
- **Meso-organizacional:** baseia-se nas contribuições da psicologia social, da sociologia e da antropologia, tomando os processos grupais e trabalho em equipe como foco de sua atenção.
- **Macro-organizacional:** baseado em conceitos antropológicos, sociológicos, administrativos e das ciências políticas, busca a compreensão da organização de forma sistêmica, isto é, como um todo, estudando sua estrutura, políticas, cultura e estratégias.

Assim, considerando a abordagem utilizada para investigar os contrutos do presente estudo, conclui-se que o nível de análise desta pesquisa se localizou no plano **micro-organizacional**, quando tomou como objeto de pesquisa o comprometimento organizacional, já que sua investigação foi feita a partir das percepções do indivíduo (abordagem atitudinal). Porém este mesmo estudo também se situou no plano **macro-organizacional**, já que, ao utilizar em sua análise indicadores de desempenho na carreira, passa inequivocamente a considerar as estratégias e políticas de recursos humanos adotadas no veículo de pesquisa.

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado no survey é o questionário, que não deve ser confundido com aquele. O survey é uma técnica de investigação, enquanto o questionário é uma ferramenta que viabiliza essa técnica. O questionário é definido por Gunter (1999) como

um conjunto de perguntas sobre um determinado objeto que não testa a habilidade ou conhecimento do respondente, mas mede sua opinião, interesses, aspectos da personalidade, dentre outros.

O presente estudo, caracterizado como um survey, foi consubstanciado pela ferramenta **questionário**. Algumas vantagens dessa técnica são: privacidade, anonimato, confiança e facilidade de mensuração. Marconi e Lakatos (1982) afirmam que o questionário permite a obtenção de respostas mais precisas num pequeno intervalo de tempo, além de possibilitar uniformidade na avaliação e assegurar o anonimato. Como desvantagens da ferramenta, essas autoras indicam a exigência de um universo mais homogêneo, a limitação do público capaz de respondê-lo – analfabetos, por exemplo, não o seriam –, a possível influência de uma questão em outra e um número elevado de perguntas não respondidas. Roech (1996) aponta a superficialidade dos dados obtidos através da ferramenta e recomenda aos pesquisadores que verifiquem a validade e fidedignidade de suas medidas, submetendo-as a testes específicos.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um único questionário (Ver Apêndice A), dividido basicamente em duas partes: a primeira abrangendo perguntas sobre dados demográficos e funcionais, e a segunda constando de um questionário, composto por perguntas fechadas em formato de escalas intervalares para a medição do comprometimento organizacional dos trabalhadores do veículo de pesquisa. A descrição de cada parte do questionário segue abaixo:

**Primeira parte** – composta de perguntas que forneceram **dados demográficos e funcionais** estritamente necessários para a realização da análise proposta. Foi inviabilizada a identificação dos pesquisados a partir de seu questionário, aumentando, assim, a fidedignidade das respostas, já que não há possibilidade de exposição dos respondentes.

Dados demográficos: foi solicitado aos trabalhadores que se submeteram ao questionário que indicassem: sexo, idade, escolaridade, estado civil e número de

dependentes. O objetivo de se coletarem essas informações foi apurar possíveis relações entre os construtos envolvidos na investigação: desempenho na carreira e comprometimento organizacional.

#### Dados funcionais:

A) **Ano e semestre de admissão na empresa:** a indicação do semestre de admissão foi necessária para compor os indicadores de desempenho na carreira descritos adiante.

B) **Carreira seguida pelo funcionário:** as ocupações existentes no veículo utilizado para a pesquisa foram agrupadas uma a uma conforme a carreira correspondente (ver QUADRO 6 - Perfil ocupacional das carreiras do veículo estudado, disponível na página 69). Esses agrupamentos de ocupações foram expostos em alternativas para que o trabalhador indicasse de qual grupo de ocupações ele fazia parte. Assim, foi identificada a carreira que cada trabalhador da pesquisa seguia, sem que os respondentes tivessem que identificar sua função especificamente, aumentando, por conseguinte, a fidedignidade de suas respostas, já que a conformação dessa pergunta impossibilitou sua identificação, portanto sua exposição, excetuando os funcionários da carreira A, composta por apenas uma carreira.

C) **Nível salarial atual em que o funcionário se situa,** objetivando identificar o posicionamento de cada trabalhador em sua carreira (ver QUADRO 8 - Interníveis salariais das carreiras do veículo de pesquisa, disponível na página 73).

D) **Nomeação para alguma função gratificada:** supervisor, coordenador, consultor técnico, consultor sênior, gerente ou coordenador técnico de operação. A pergunta foi formulada de forma que o respondente apenas assinalasse se exercia função gratificada ou não. O objetivo de a questão não ser formulada de forma que todas as funções gratificadas pudessem ser assinaladas pelos respondentes foi aumentar a fidedignidade das respostas, evitando inibição por receio de ter seu questionário identificado, já que alguns cargos são restritos a um ou poucos funcionários.

Os dados funcionais incluídos na pesquisa, quando combinados, permitem a aquisição de dados que podem ser utilizados como **indicadores de desempenho na carreira**, permitindo a verificação de uma possível relação desse construto com o comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991), objetivo principal deste estudo. Além disso, cada dado funcional pôde ser relacionado isoladamente ao comprometimento e ao próprio desempenho na carreira.

Para medir o desempenho dos trabalhadores na carreira, foram utilizados dois indicadores, a saber:

- **Indicador 01:** o posicionamento dos trabalhadores em sua carreira versus tempo de empresa.
- **Indicador 02:** a nomeação para cargo gratificado.

**Segunda parte** – para a verificação do nível de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa pesquisada, assim como para a identificação da participação relativa das dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, foi utilizado o **questionário de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)**, validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira; Marques e Veiga (1999).

O objetivo dessa escala é medir o grau de comprometimento atual de trabalhadores em relação à organização em que trabalha sob a perspectiva de três dimensões ou vínculos psicológicos que são caracterizados por diferentes motivações que justificam sua permanência na organização.

O instrumento utilizado é composto por dezoito assertivas. Os respondentes devem manifestar o grau de concordância em relação a cada uma delas baseando-se numa escala intervalar Likert de cinco pontos, conforme abaixo:

1 => Discordo totalmente

- 2 => Discordo pouco
- 3 => Em dúvida
- 4 => Concordo pouco
- 5 => Concordo plenamente

As dezoito assertivas do questionário são divididas em três grupos de 06 itens que se referem às dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, conforme indicado no QUADRO 9 a seguir:

**QUADRO 9**  
Composição das dimensões de comprometimento organizacional no instrumento de pesquisa

Item	<b>Comprometimento Afetivo</b>
	Grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Permanece na organização porque quer.
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
	<b>Comprometimento Instrumental</b>
	Grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido à percepção dos custos associados à sua saída. Permanece na organização porque precisa.
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
	<b>Comprometimento Normativo</b>
	Grau em que o colaborador sente dever moral de permanecer na organização. Permanece na organização porque se sente obrigado.
13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
16	Esta organização merece minha lealdade.
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

As dimensões do comprometimento organizacional ilustradas acima são representadas pela média aritmética dos níveis de concordância dos itens que compõem cada dimensão. Assim, quanto maior a média, maior será a concordância com a dimensão. É importante ressaltar que as assertivas 03, 04, 05 e 13, no instrumento de pesquisa

utilizado, estão dispostas de forma negativa, portanto, no momento de sua análise estatística, foram pontuadas inversamente.

Finalmente, foram pesquisadas por meio de técnicas estatísticas o relacionamento entre desempenho na carreira segundo os critérios descritos neste capítulo, as dimensões do comprometimento organizacional segundo o modelo de três dimensões desenvolvido pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991) e os dados demográficos e funcionais dos trabalhadores do veículo da pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

A fim de verificar a compreensão das questões e da escala ordinária de 5 pontos do questionário de pesquisa, foi realizado um pré-teste com 8 funcionários da população do estudo. Não houve problemas no entendimento do questionário como um todo, porém foi observado por um dos respondentes que a data de admissão do funcionário, perguntada na questão 2, poderia identificar o questionário de alguns respondentes. Sem prejuízo na análise proposta e visando maior anonimato aos respondentes, essa questão foi modificada, passando a solicitar apenas o ano e semestre de admissão do funcionário na empresa.

Com autorização da gerência de RH da empresa pesquisada, adotou-se como estratégia de coleta de dados a distribuição dos questionários por meio de visitas realizadas a todas as gerências que compõem a unidade industrial do veículo de pesquisa. Elas aconteceram entre os dias 17 de janeiro e 10 de fevereiro de 2011. Em cada uma dessas visitas eram expostas as intenções da pesquisa, a garantia de anonimato e o objetivo unicamente acadêmico do estudo. Então, foram disponibilizados questionários em branco nessas gerências para que os voluntários pudessem preenchê-los e, posteriormente, depositá-los em um dos pacotes coletores colocados em lugares estratégicos na empresa, de forma a facilitar a entrega do instrumento.

Foram preenchidos 237 questionários, dos quais 11 foram descartados por não terem sido adequadamente preenchidos, isto é, estavam sem informações essenciais para a análise

proposta: o ano de admissão ou a carreira em que o funcionário se situa na empresa. Portanto a análise proposta foi realizada a partir de 226 questionários válidos.

### 3.5 Tratamento estatístico dos dados

Aproximando a seleção utilizada de uma seleção por amostragem aleatória simples, a margem de erro "global" resultante deste estudo, conforme proposto por Soares (1991), é de cerca de 6,7% (FIG. 5).

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

FIGURA 5 - Cálculo do tamanho da amostra por Seleção Aleatória Simples

Fonte: SOARES, 1991, p. 160.

Onde:

- O valor  $d$  refere-se à margem de erro;
- $P$  é a estimativa preliminar da proporção de interesse e  $Q = 1-P$ . Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto  $PQ$  foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25;
- O valor de  $z$  refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. No presente caso, usou-se um intervalo de confiança de 95%, cujo valor correspondente a esta área, na curva normal, é de 1,96;
- $n_0$  é o tamanho preliminar da amostra.

É importante observar que, em nenhum momento, foi utilizado o tamanho da população alvo nesse cálculo. Soares (1991) propõe que a influência do tamanho da população seja verificada na fórmula de correção para universos que podem ser considerados finitos (FIG. 6). Na presente situação, o universo foi considerado finito, já que existem apenas 963 indivíduos. Por meio da utilização da fórmula de correção obtém-se o valor "matemático" definitivo do tamanho da amostra na situação considerada anteriormente.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

FIGURA 6 - Fórmula de Correção para o Tamanho da Amostra

Fonte: SOARES, 1991, p. 160.

Onde  $n_0$  é o tamanho da amostra calculado através da fórmula apresentada na FIG. 5 e  $N$  é o tamanho do universo (desconhecido). Através de um processo inverso, pode-se encontrar a margem de erro do estudo que é de 5,8%.

Os resultados encontrados são apresentados em forma de tabelas e gráficos, utilizando-se de estatística descritiva.

Para comparação dos índices de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, além do desempenho na carreira, com as variáveis de perfil, utilizou-se uma técnica intitulada CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*). Essa técnica proposta por Kass (1980) permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, e o resultado é apresentado em forma de árvore onde são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (no nível de 5%).

## **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo foi estruturado em duas seções: a primeira busca caracterizar a população amostral do estudo segundo suas dimensões demográficas e funcionais, enquanto a segunda procura analisar os dados referentes aos construtos pesquisados: comprometimento organizacional, desempenho na carreira e dados demográficos e funcionais, buscando verificar relações entre eles e interpretá-los.

### **4.1 Caracterização da amostra**

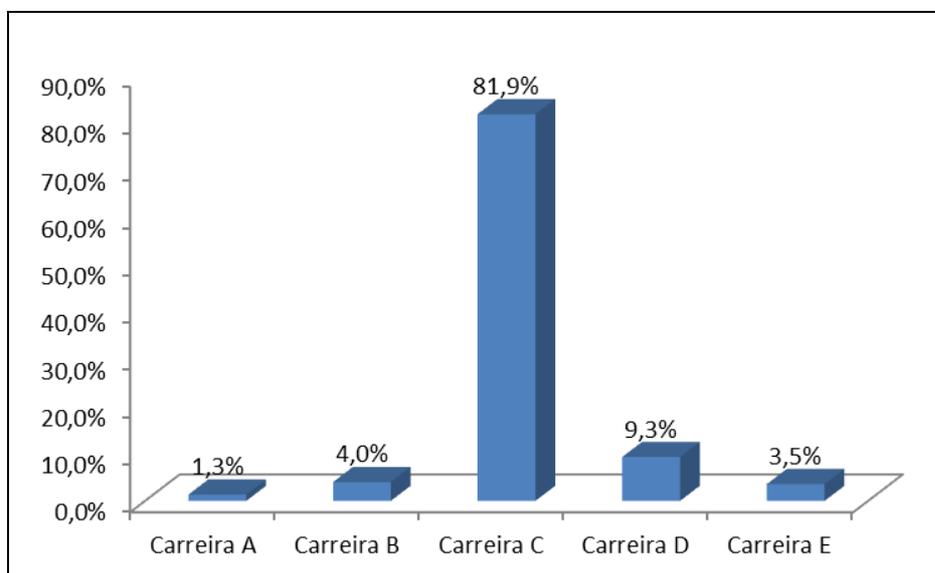
A primeira parte do questionário de pesquisa é composta por oito questões, todas fazendo referência a dados demográficos ou funcionais da população pesquisada, sendo eles: ano e semestre de admissão, carreira em que o funcionário se situa na empresa veículo de pesquisa, exercício ou não de cargo gratificado, sexo, idade, escolaridade, estado civil e número de dependentes.

Conforme apresentado na metodologia deste estudo, a população desta investigação foi composta por 963 empregados que seguiam uma das cinco carreiras existentes na empresa veículo de pesquisa. A distribuição dos participantes por carreira na amostra coletada (226 empregados) respeitou a mesma proporção de empregados por carreira da população estudada, sendo composta predominantemente pela carreira C, de nível médio, cujo percentual da amostra foi de 81,9% (TAB. 1) contra os 79,1% da população estudada (QUADRO 7).

**TABELA 1**  
**Distribuição dos participantes por carreira**  
**Carreira**

	Frequência	Percentual
Carreira A	3	1,3%
Carreira B	9	4,0%
Carreira C	185	81,9%
Carreira D	21	9,3%
Carreira E	8	3,5%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.



**GRÁFICO 1 - Distribuição dos participantes por carreira**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Foi identificado o predomínio de participantes masculinos na presente pesquisa conforme pode ser visualizado na TAB. 2, o que se justifica pelo predomínio deste sexo na população da empresa pesquisada, relacionada essencialmente às ciências exatas, historicamente preferidas no Brasil pelo sexo masculino.

TABELA 2  
Distribuição dos participantes por sexo

Sexo		
	Frequência	Percentual
Masculino	199	88,1%
Feminino	27	11,9%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

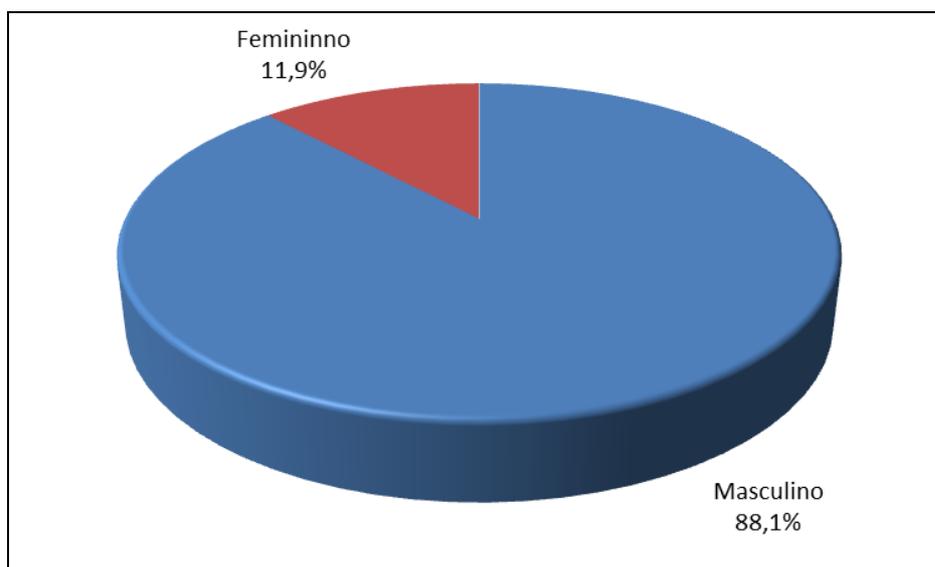


GRÁFICO 2 - Distribuição dos participantes por sexo  
Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao exercício ou não de função gratificada, 11,5% da população amostral atuam como supervisor, coordenador, consultor técnico, consultor sênior, gerente ou coordenador técnico de operação (TAB. 3), obedecendo à mesma proporção da população do estudo em que 11,3% dos empregados exercem função gratificada.

**TABELA 3**  
 Distribuição dos participantes que exercem  
 ou não função gratificada  
**Exerce alguma função gratificada como  
 supervisor, coordenador, consultor técnico,  
 consultor sênior, gerente ou coordenador  
 técnico de operação?**

	Frequência	Percentual
Sim	26	11,5%
Não	200	88,5%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

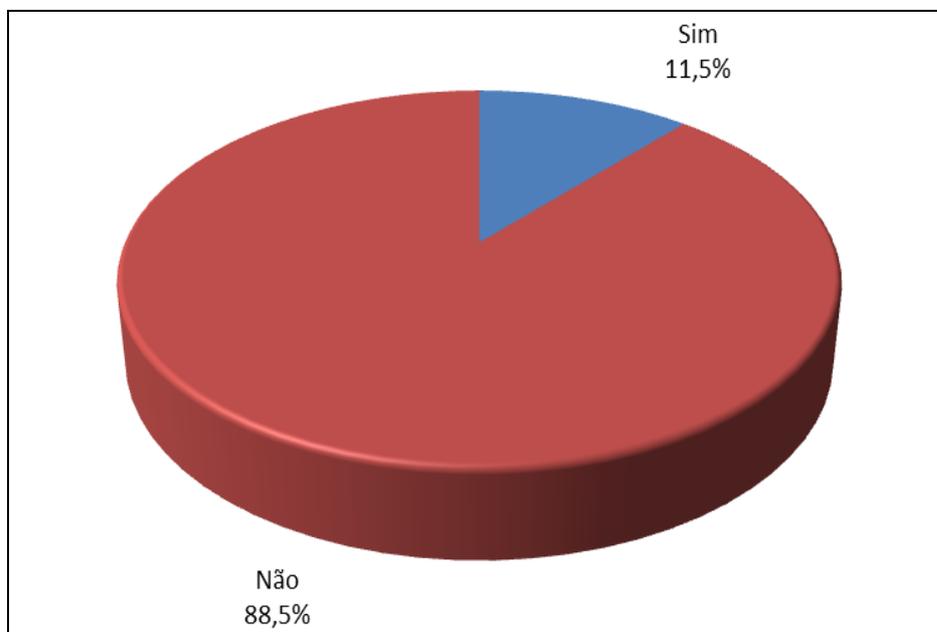


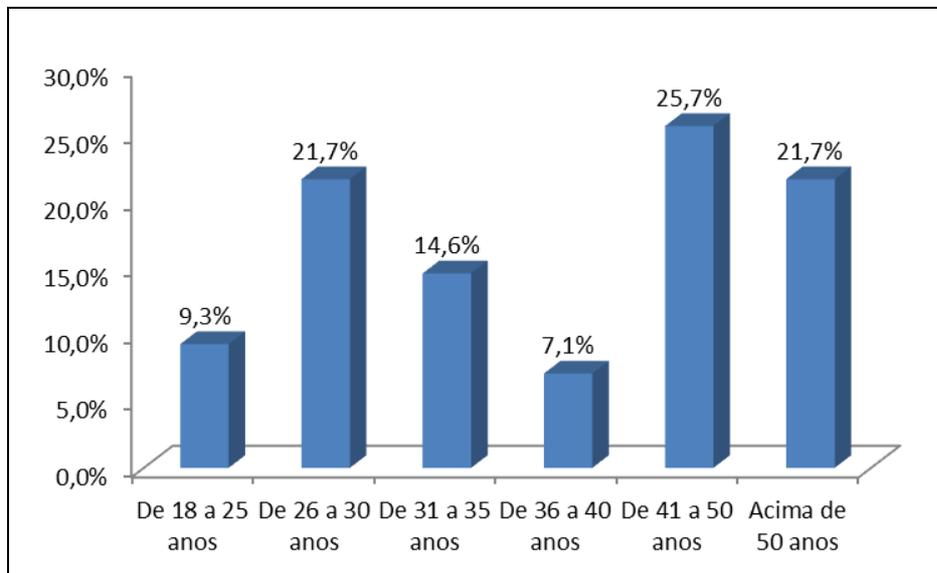
GRÁFICO 3 - Distribuição dos participantes que exercem ou não função gratificada  
 Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa, as maiores concentrações se situam nos grupos de 26 a 30 anos (21,7%), 41 a 50 anos (25,7%) e acima de 50 anos (21,7%). Essa distribuição em que mais de 47% da amostra possuem idade superior ou igual a 41 anos pode ser justificada pelo longo período sem que houvesse contratações na empresa, entre o início da década de 1990 e o início de 2000, quando foram retomadas as contratações na empresa pesquisada, tendo início um grande processo de renovação de pessoal, o que justifica a frequência considerável de 21,7% de respondentes entre 26 e 31 anos.

**TABELA 4**  
**Distribuição dos participantes por faixa etária**  
**Faixa Etária**

	Frequência	Percentual
De 18 a 25 anos	21	9,3%
De 26 a 30 anos	49	21,7%
De 31 a 35 anos	33	14,6%
De 36 a 40 anos	16	7,1%
De 41 a 50 anos	58	25,7%
Acima de 50 anos	49	21,7%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.



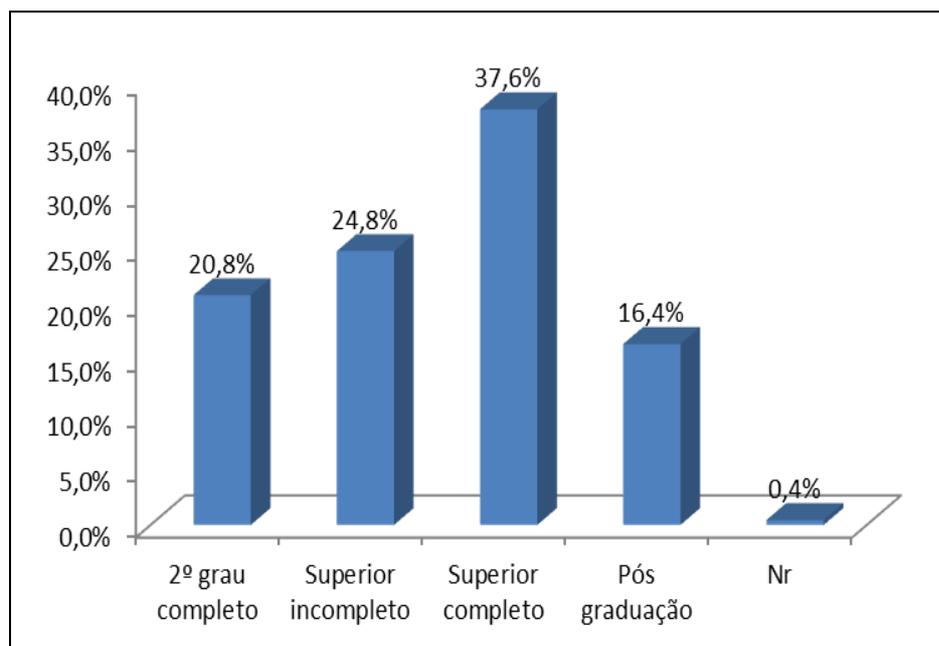
**GRÁFICO 4 - Distribuição dos participantes por faixa etária**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os pesquisados, 37,6% têm curso superior, porcentagem expressivamente superior aos 14,9% de empregados da população estudada que compõem as carreiras de nível superior na empresa do estudo (carreiras D e E). Quando consideramos ainda que 16,4% da amostra possuem curso de pós-graduação, fica ainda mais evidente uma disparidade entre a escolaridade dos pesquisados e sua função no veículo de pesquisa. Possíveis explicações para que um número expressivo de funcionários continue trabalhando em funções aquém de seu nível escolar podem ser os benefícios oferecidos pela empresa, a complexidade das tarefas realizadas, o entricheiramento, a identificação com a empresa, dentre outras.

**TABELA 5**  
Distribuição dos participantes por escolaridade  
**Grau de escolaridade**

	Frequência	Percentual
2º grau completo	47	20,8%
Superior incompleto	56	24,8%
Superior completo	85	37,6%
Pós graduação	37	16,4%
Nr (Não respondeu)	1	0,4%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.



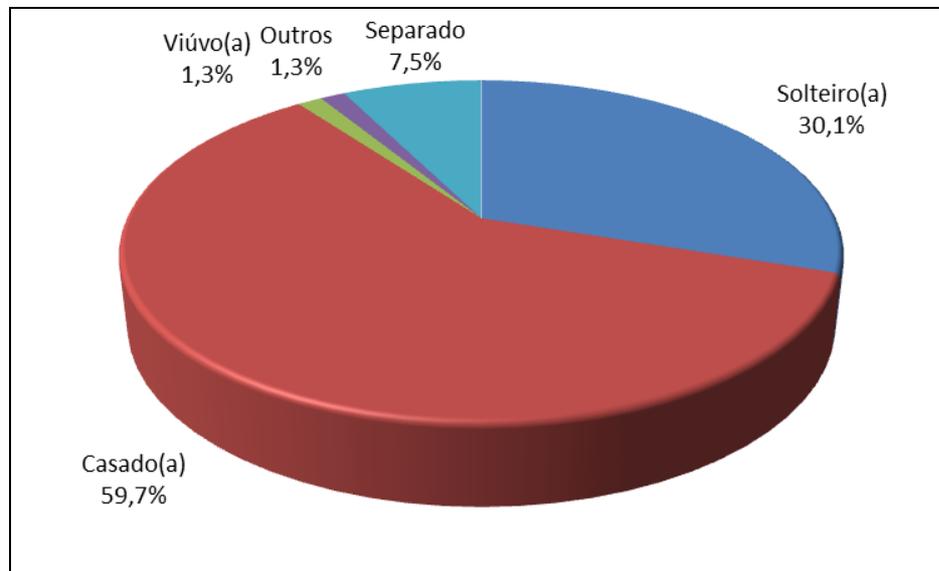
**GRÁFICO 5** - Distribuição dos participantes por escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos participantes é casada (59,7%), coincidindo com o número de pesquisados com idade superior a 30 anos. É interessante notar que menos de 10% da amostra compõem os grupos de viúvo, separado e outros.

**TABELA 6**  
**Distribuição dos participantes por estado civil**  
**Estado Civil**

	Frequência	Percentual
Solteiro(a)	68	30,1%
Casado(a)	135	59,7%
Viúvo(a)	3	1,3%
Outros	3	1,3%
Separado	17	7,5%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.



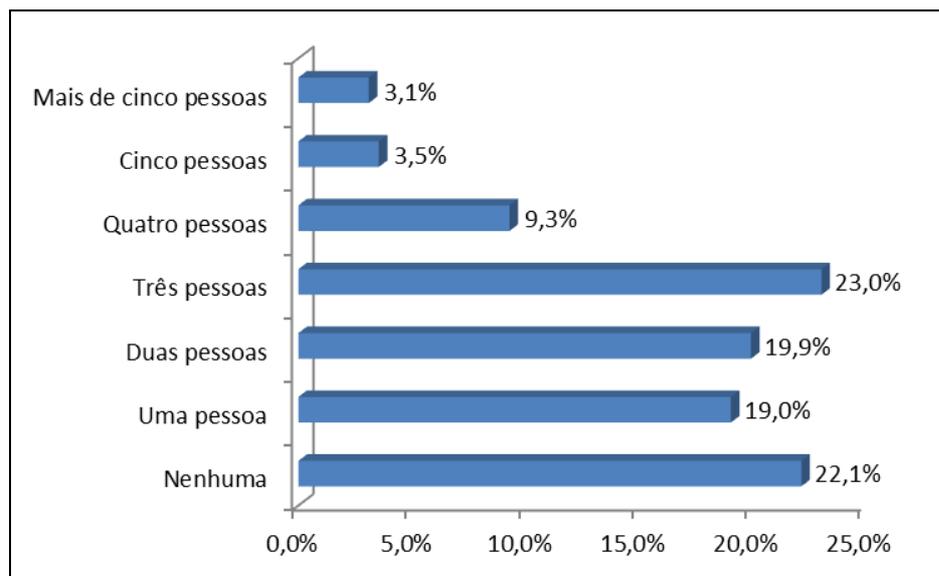
**GRÁFICO 6 - Distribuição dos participantes por estado civil**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao número de dependentes dos participantes deste estudo, verifica-se que 77,9% da amostra possuem um ou mais dependentes. Quando consideramos que 30,1% da amostra são solteiros, é possível que exista um número considerável de participantes que são pais ou mães solteiros.

**TABELA 7**  
**Distribuição dos participantes**  
**por número de dependentes**  
**Número de dependentes**

	Frequência	Percentual
Nenhuma	50	22,1%
Uma pessoa	43	19,0%
Duas pessoas	45	19,9%
Três pessoas	52	23,0%
Quatro pessoas	21	9,3%
Cinco pessoas	8	3,5%
Mais de cinco pessoas	7	3,1%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.



**GRÁFICO 7 - Distribuição dos participantes por número de dependentes**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Descrição e análise dos resultados

Esta seção do capítulo visa responder à questão de pesquisa formulada, fazendo uso de análises estatísticas que buscaram verificar se existe relacionamento – e em que grau – entre o comprometimento organizacional segundo as dimensões estabelecidas por Meyer e Allen

(1991) e o desempenho na carreira (segundo os indicadores definidos no estudo) dos funcionários que compuseram a amostra desta investigação. Também serão apresentadas todas as relações significativas encontradas entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais e entre desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais.

#### 4.2.1 *Análise do comprometimento organizacional*

O estudo do comprometimento organizacional foi feito através da abordagem de Meyer e Allen (1991) que o define a partir de três dimensões (construtos), a saber: comprometimento afetivo, normativo e instrumental. As dimensões são caracterizadas por diferentes motivações que justificam a permanência de empregados na organização em que trabalham. A análise dessas dimensões foi feita através das respostas dadas ao questionário disposto em formato Likert do tipo concordância de cinco pontos, cujo escore médio considerado foi 3,0. A escala graduava-se de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”, portanto escores acima de 3,0 indicam situação de concordância com o item do questionário, e escores abaixo de 3,0, discordância.

O número de empregados comprometidos com a organização pesquisada foi expressivamente alto (94,7%), como pode ser visualizado na TAB. 8, o que pode ser explicado pelo tipo de carreira adotado na organização, essencialmente tradicional, caracterizado por vínculos empregatícios longos somados a práticas de valorização dos empregados.

TABELA 8  
Distribuição dos participantes de acordo com  
seu comprometimento com a organização  
**Comprometimento Organizacional**

	Frequência	Percentual
Não comprometido	12	5,3%
Comprometido	214	94,7%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

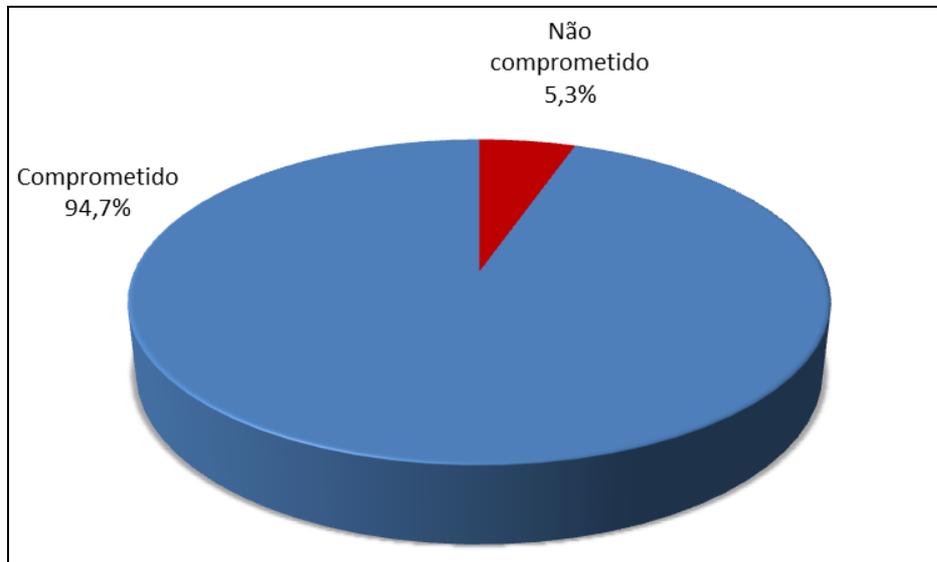


GRÁFICO 8 - Distribuição dos participantes de acordo com seu comprometimento com a organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as combinações de comprometimento apresentadas pela amostra da pesquisa, foi identificado que praticamente um terço dos participantes (29,6%) são comprometidos afetiva, normativa e instrumentalmente, reforçando a ideia de forte comprometimento com a organização em estudo. É interessante notar que 22,6% dos participantes são comprometidos apenas afetivamente, enquanto apenas 5,3% são comprometidos apenas normativamente. Nenhum empregado da amostra é comprometido apenas instrumentalmente.

**TABELA 9**  
Distribuição dos participantes segundo as dimensões que compõem seu comprometimento

**GERAL**

	Frequência	Percentual
Não comprometido	12	5,3%
Comprometido afetiva, normativa e instrumentalmente	67	29,6%
Comprometido afetiva e normativamente	35	15,5%
Comprometido afetiva e instrumentalmente	45	19,9%
Comprometido apenas afetivamente	51	22,6%
Comprometido normativa e instrumentalmente	4	1,8%
Comprometido apenas normativamente	12	5,3%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

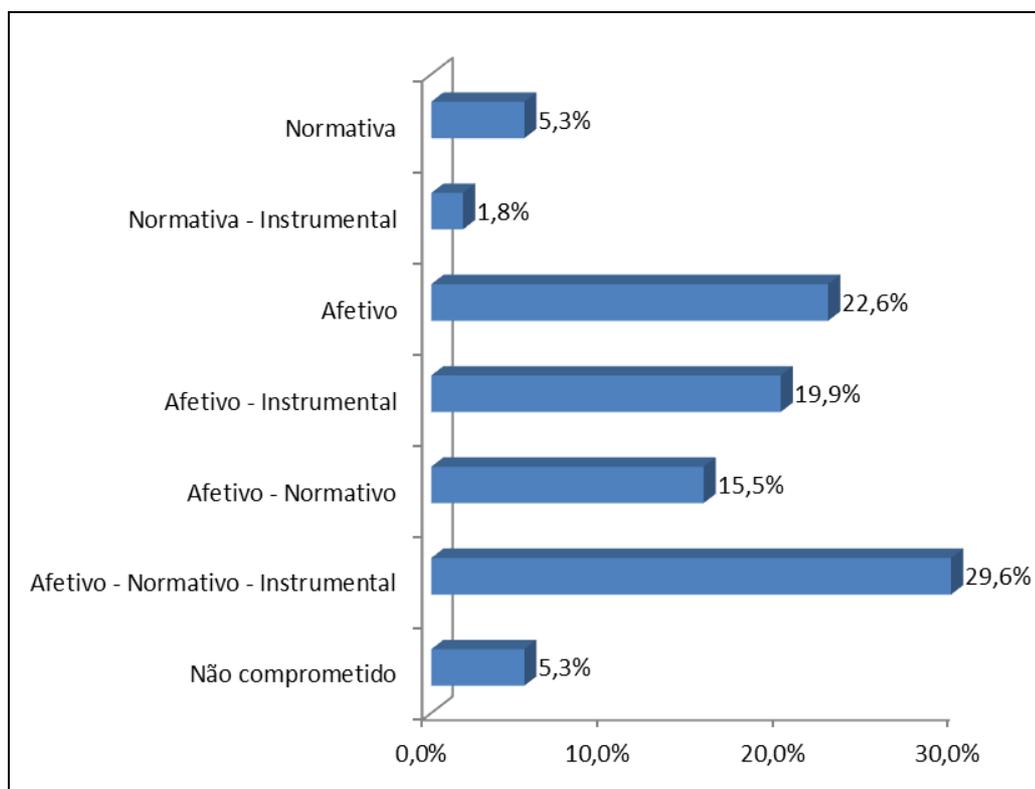


GRÁFICO 9 - Distribuição dos participantes segundo as dimensões que compõem seu comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 10 apresenta a média das respostas para cada conjunto de perguntas do questionário referentes a cada dimensão do comprometimento, confirmando a média significativamente mais elevada do comprometimento organizacional afetivo. É interessante notar que foram obtidas médias idênticas entre o comprometimento instrumental e o normativo.

TABELA 10  
Média das dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão	Média
Comprometimento afetivo	3,9
Comprometimento instrumental	2,9
Comprometimento normativo	2,9

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.1.1 Análise da consistência interna da escala

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade deles, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach e tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 é o Alfa de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto. A indicação de Malhotra (2001) é que esses valores devem ser superiores a 0,60. Para os construtos comprometimento afetivo, instrumental e normativo, os valores encontrados foram superiores ao limite indicado por Malhotra (2001), atestando sua consistência interna.

TABELA 11  
Consistência interna do comprometimento afetivo  
**Comprometimento Afetivo**

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.	0,778
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0,773
Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	0,758
Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	0,744
Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	0,752
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,738

\* Alfa de Cronbach = 0,789

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 12  
Consistência interna do comprometimento instrumental  
**Comprometimento Instrumental**

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	0,702
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	0,640
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,596
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,610
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	0,686
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	0,622

\* Alfa de Cronbach = 0,686

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 13  
Consistência interna do comprometimento normativo  
**Consistência interna do construto Comprometimento Normativo**

	Alfa de Cronbach se o item for retirado
Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	0,792
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	0,732
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	0,742
Esta organização merece minha lealdade.	0,756
Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,734
Eu devo muito a esta organização.	0,740

\* Alfa de Cronbach = 0,783

Fonte: Dados da pesquisa.

Para avaliar a unidimensionalidade, verificou-se inicialmente a adequação da amostra para utilização da análise fatorial utilizando como base o teste de esfericidade de Bartlett. Quando o valor  $p$  encontrado no teste é inferior a 0,05, a amostra é tida como adequada. Para todos os construtos, o valor  $p$  encontrado foi inferior a 0,05.

Diante dos resultados de adequação da amostra para utilização da análise fatorial, esta foi avaliada com os itens de cada construto. O objetivo é que os itens dentro de cada construto originem apenas um fator. Expostos os pressupostos de consistência interna e unidimensionalidade, a operacionalização de cada construto foi obtida através da média aritmética dos itens que compõem esses pressupostos.

TABELA 14  
 Teste de unidimensionalidade dos construtos  
**Teste de unidimensionalidade dos construtos**

	Valor p do Teste de Bartlett	Variância Explicada
Comprometimento Afetivo	0,000	53,2%
Comprometimento Instrumental	0,000	45,8%
Comprometimento Normativo	0,000	48,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.1.2 Análise do comprometimento organizacional afetivo

A TAB. 15 deixa evidente o alto comprometimento afetivo dos participantes deste estudo com a empresa veículo de pesquisa, evidenciando um percentual expressivo de 88%. Um bom sistema de comunicação interna e externa, um plano de cargo que oferece possibilidades de evolução na carreira, planos de reconhecimento e recompensa e bons benefícios para os empregados são práticas adotadas pela empresa veículo de pesquisa, o que pode explicar esse alto índice de comprometimento afetivo.

É interessante ressaltar que, no presente estudo, não foi encontrada relação negativa entre comprometimento afetivo e instrumental, como no estudo de Meyer *et al.* (1989).

Tabela 15  
 Distribuição dos participantes em relação à  
 dimensão afetiva do comprometimento  
**Comprometimento afetivo**

	Frequência	Percentual
Não comprometido	28	12%
Comprometido	198	88%
Total	226	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

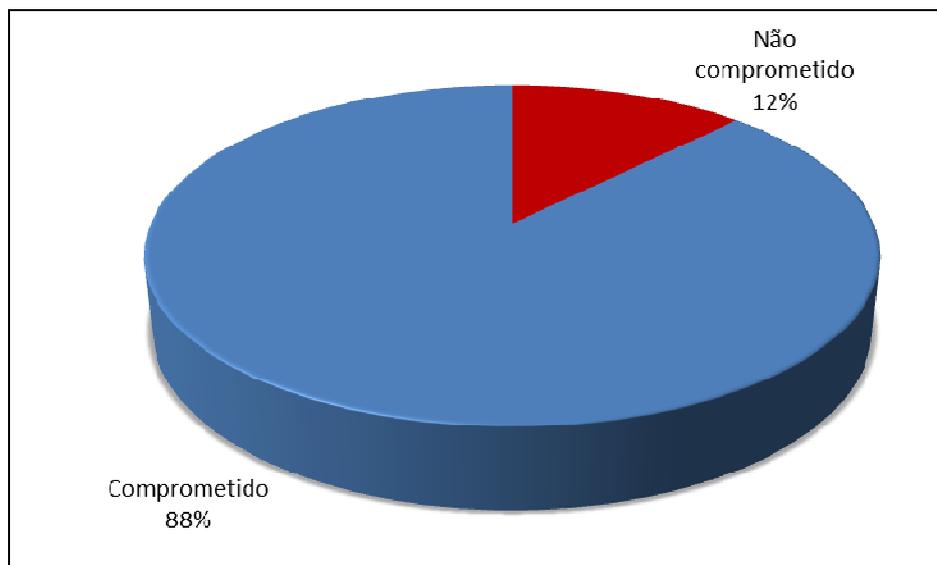


GRÁFICO 10 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento  
Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 16 apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento afetivo, todas com valores significativamente elevados positivamente. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento afetivo, a variável “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus” é a que possui menor média. Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 19,9%). Dessa forma, é a que mais contribui para redução do comprometimento afetivo.

TABELA 16  
Concordância relativa à dimensão afetiva do comprometimento

	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente	Média	Desvio Padrão
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	6,6%	8,0%	19,5%	31,0%	35,0%	3,8	1,2
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	6,6%	13,3%	17,3%	42,9%	19,9%	3,6	1,1
*Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	4,9%	14,2%	6,6%	31,9%	42,5%	3,9	1,2
*Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	5,8%	12,8%	8,4%	28,3%	44,7%	3,9	1,3
*Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	2,7%	10,2%	8,8%	32,7%	45,6%	4,1	1,1
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,1%	7,1%	9,8%	35,6%	44,4%	4,1	1,0

\* Os resultados para esta variável foram invertidos

Fonte: Dados da pesquisa.

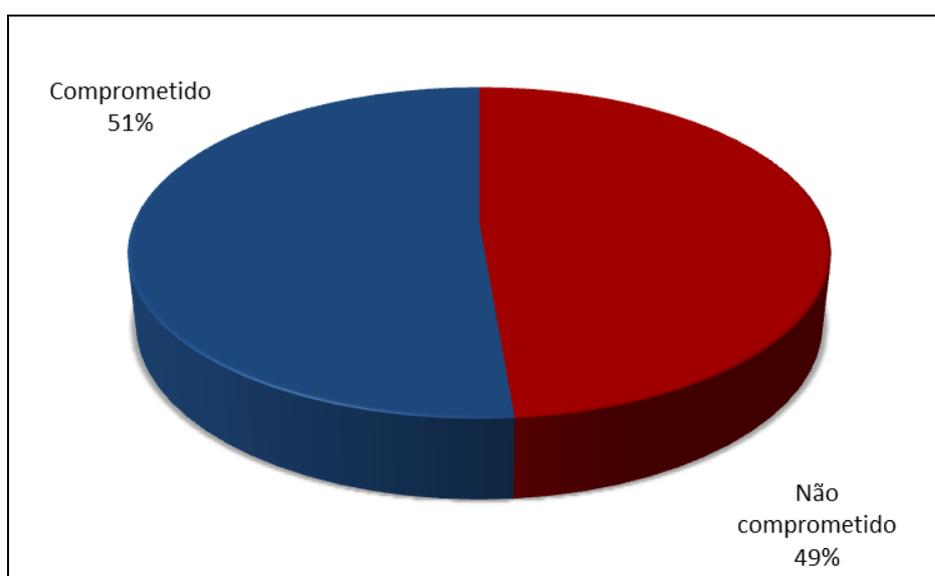
#### 4.2.1.3 Análise do comprometimento organizacional instrumental

Quando o comprometimento instrumental é analisado isoladamente das outras dimensões do comprometimento organizacional, percebe-se que os participantes se dividem em metade comprometidos e metade descomprometidos. Esse baixo índice de comprometimento instrumental em contraposição ao alto índice de comprometimento afetivo revela que as políticas adotadas nesta organização favorecem o desenvolvimento de vínculos baseados na identificação com os objetivos da empresa, ao invés de estimular relações pragmáticas baseadas unicamente numa avaliação de custos e benefícios.

**TABELA 17**  
Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento  
**Comprometimento instrumental**

	Frequência	Percentual
Não comprometido	110	49%
Comprometido	116	51%
Total	226	100%

Fonte: Dados da pesquisa.



**GRÁFICO 11** – Distribuição dos participantes em relação à dimensão Instrumental do comprometimento  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao comprometimento instrumental, a variável “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora” é a que possui maior índice de concordância plena (33,3%) e também a maior média (3,6). Tal variável é que mais eleva o índice de comprometimento instrumental. A elevada média desse item pode ser explicada pela percepção de elevados custos associados à mudança desta organização, que adota políticas que oferecem estabilidade aos seus empregados, segurança rara nos dias de hoje.

**TABELA 18**  
**Concordância relativa à dimensão instrumental do comprometimento**

	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente	Média	Desvio Padrão
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	11,6%	22,2%	19,6%	29,8%	16,9%	3,2	1,3
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	8,8%	15,0%	12,4%	30,5%	33,2%	3,6	1,3
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	10,7%	17,9%	20,1%	24,1%	27,2%	3,4	1,3
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	28,0%	26,2%	19,1%	18,7%	8,0%	2,5	1,3
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	33,6%	27,9%	20,4%	15,5%	2,7%	2,3	1,2
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	26,2%	26,2%	16,4%	25,8%	5,3%	2,6	1,3

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.1.4 Análise do comprometimento organizacional normativo

Assim como o comprometimento instrumental, quando o comprometimento normativo é analisado isoladamente, percebe-se que os participantes se dividem em metade comprometidos e metade descomprometidos. Essa dimensão do comprometimento representa vínculos baseados no sentimento de obrigação em permanecer na organização. As práticas de valorização de recursos humanos associadas à política de estabilidade da empresa podem justificar a predominância do comprometimento afetivo em relação às dimensões instrumental e normativa.

TABELA 19  
Distribuição dos participantes em relação  
à dimensão normativa do comprometimento  
**Comprometimento normativo**

	Frequência	Percentual
Não comprometido	108	48%
Comprometido	118	52%
Total	226	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

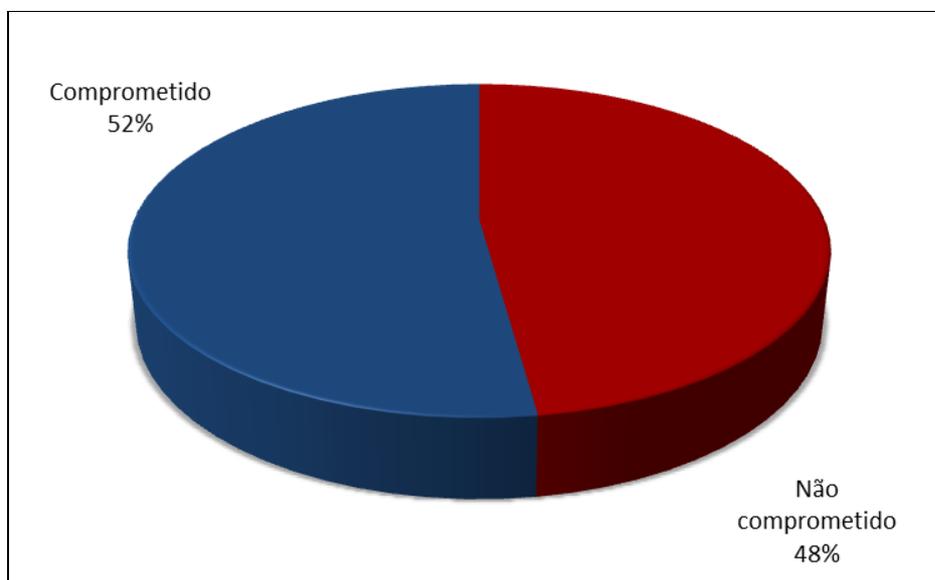


GRÁFICO 12 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento  
Fonte: Dados da pesquisa.

O destaque no comprometimento normativo é a variável “Esta organização merece minha lealdade”, visto que ela apresentou a maior média (3,8) e um elevado índice de concordância plena (39,9%), aumentando assim o índice de comprometimento normativo.

**TABELA 20**  
**Concordância relativa à dimensão normativa do comprometimento**

	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente	Média	Desvio Padrão
*Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	17,0%	25,0%	15,2%	25,0%	17,9%	3,0	1,4
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	31,9%	19,5%	15,5%	22,1%	11,1%	2,6	1,4
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	43,4%	23,0%	15,5%	9,7%	8,4%	2,2	1,3
Esta organização merece minha lealdade.	11,7%	9,4%	7,6%	31,4%	39,9%	3,8	1,4
Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	41,2%	23,9%	11,9%	15,0%	8,0%	2,2	1,3
Eu devo muito a esta organização.	13,3%	10,2%	11,1%	32,7%	32,7%	3,6	1,4

\* O resultados para essa variável foi invertido  
 Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Análise do desempenho na carreira

O primeiro indicador de desempenho dos respondentes foi obtido através do quociente entre o número de “degraus” avançados na carreira pelo tempo na organização. Testou-se a variável “desempenho” encontrada e constatou-se, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, que esta segue um distribuição normal. O valor  $p$  encontrado foi de 0,176, não se rejeitando a hipótese de normalidade. Com o intuito de obter uma medida mais fácil de ser interpretada, procedeu-se à normalização da variável. A medida encontrada varia, aproximadamente, de -3 a 3. Por conveniência, os resultados são transformados em uma nova escala de medida de 0 a 100 expressa pela equação:

$$desempenho = (100 * desempenho padronizado + 300) * \frac{100}{600}$$

Os valores encontrados para o desempenho são apresentados na próxima tabela. Como pode ser constatado, cerca de 75% dos funcionários apresentam um desempenho até 60,70 (terceiro quartil) e, ainda, 25% dos funcionários têm desempenho inferior a 39,9 (primeiro quartil).

TABELA 21  
Estatísticas descritivas do desempenho

Medidas	Valor
Média	50,0
Desvio Padrão	16,7
1º Quartil	39,9
Mediana	50,6
3º Quartil	60,70

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Análise do relacionamento entre comprometimento organizacional e desempenho na carreira

O desempenho na carreira de funcionários das carreiras de nível médio A, B e C apresenta média inferior aos indivíduos de nível superior, inseridos nas carreiras D e E. Isso significa que empregados que exercem funções de nível superior apresentam melhor desempenho na carreira que empregados de nível médio quando consideramos que a verba para aumento por mérito (avanço na carreira) é proporcional à massa salarial do grupo avaliado, isto é, a verba disponibilizada para cada uma das carreiras do veículo de pesquisa será proporcional a x por cento da massa salarial das carreiras A, B, C, D e E.

Dentro do grupo de indivíduos da carreira C, empregados com comprometimento afetivo mais baixo (menor ou igual a 3,167) apresentam um desempenho na carreira inferior aos demais indivíduos (FIG. 8). Outra categoria criada a partir da técnica CHAID foi a de indivíduos com comprometimento acima de 4,333, que possuem desempenho superior aos demais indivíduos. Esses dados confirmam um relacionamento significativo entre desempenho na carreira e comprometimento organizacional afetivo, isto é, como a medição do comprometimento foi feita no momento atual e foi encontrada uma relação positiva com o desempenho na carreira (desempenho individual acumulado ao longo dos anos, medido por meio de indicadores de desempenho), esses resultados indicam que o comprometimento afetivo pode ser consequente do desempenho na carreira. Em outras palavras, pode-se afirmar que

quanto maior o desempenho na carreira dos empregados das carreiras A, B e C deste estudo, maior o comprometimento afetivo encontrado, o que é confirmado por uma relação estatística significativa que endossa esse relacionamento positivo entre as variáveis.

Entre os indivíduos das carreiras D e E (nível superior) não foi encontrada relação entre desempenho na carreira e comprometimento afetivo, o que se justifica pelo pequeno número de pessoas que compuseram essa fatia da amostra.

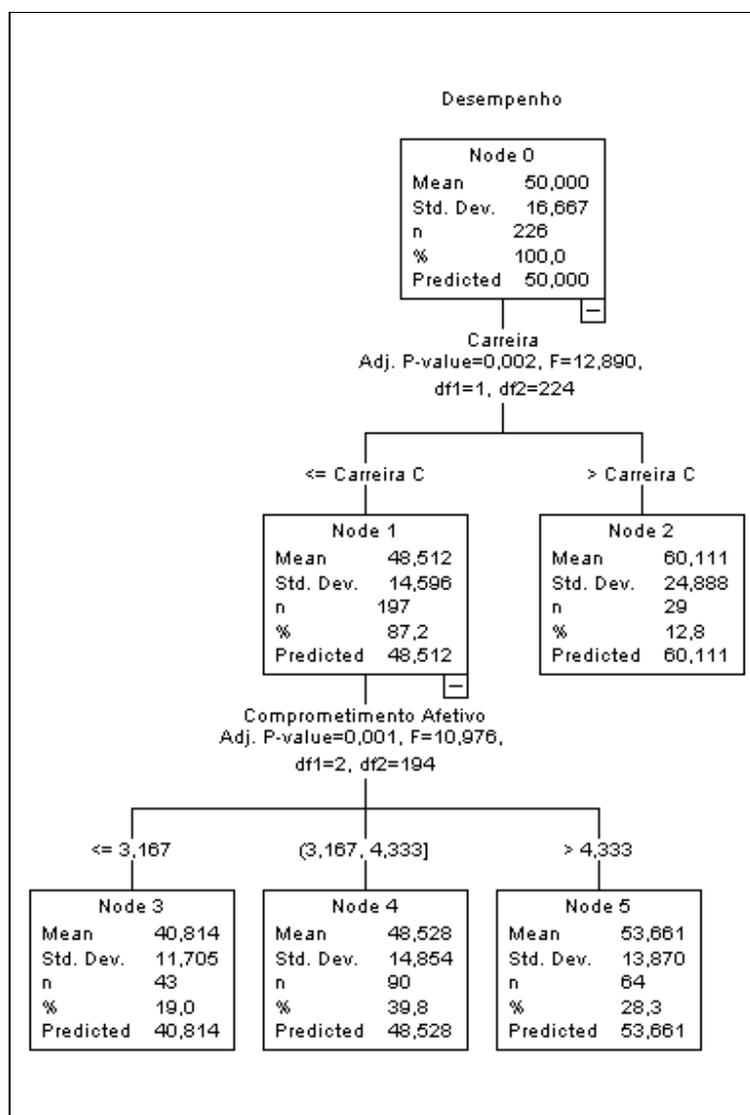


FIGURA 7 - Relação entre desempenho na carreira e comprometimento afetivo  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Diferentemente do estudo de Meyer *et al.* (1989), que identificou um relacionamento negativo entre comprometimento organizacional instrumental e desempenho, o presente estudo não encontrou relação negativa entre comprometimento instrumental e desempenho na carreira.

O segundo indicador de desempenho considerado neste estudo foi o exercício de cargo gratificado. Os resultados encontrados indicam que indivíduos que exercem alguma função gratificada têm um comprometimento afetivo significativamente superior aos demais (média de 4,372 contra 3,841), reforçando a relação encontrada entre o primeiro indicador de desempenho descrito no tópico anterior e o comprometimento afetivo. Assim, indivíduos que exercem cargo gratificado (indicador de elevado desempenho na carreira, confirmado pela relação descrita na FIG. 18) têm maior comprometimento organizacional afetivo, sendo este último consequente do primeiro, já que a medição do comprometimento foi feita no momento atual. É importante ressaltar que a abordagem proposta pelo presente estudo não nos permite analisar o comprometimento como antecedente do desempenho na carreira.

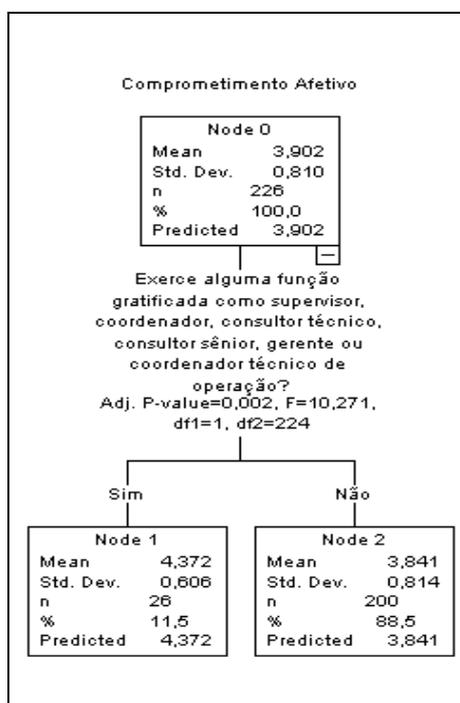


FIGURA 8 - Relação entre comprometimento afetivo e exercício de função gratificada

Fonte: Dados da pesquisa.

O comprometimento normativo também é maior entre indivíduos que exercem alguma função gratificada (média igual a 3,403) em relação aos demais indivíduos (média igual a 2,840). Tomando o exercício de função gratificada como segundo indicador de desempenho na carreira, conforme descrito na metodologia deste estudo, e confirmado pela relação descrita na FIG. 18, temos que empregados de maior desempenho na carreira tendem a ser mais comprometidos normativamente com a organização.

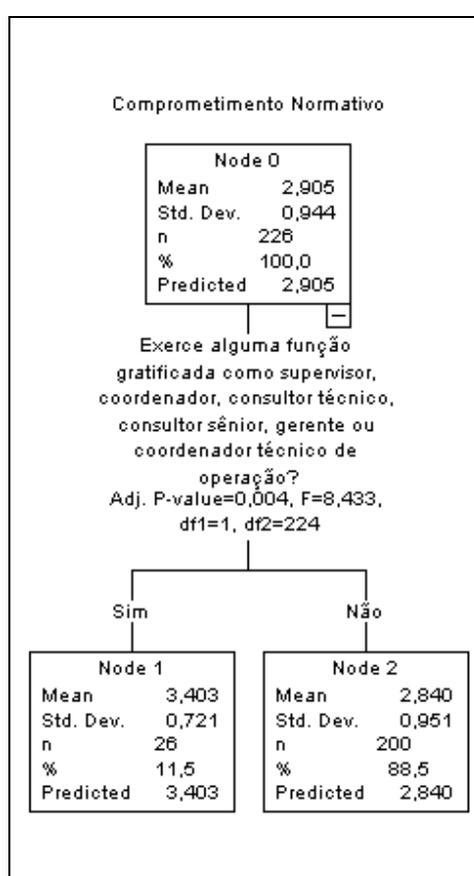


FIGURA 9 - Relação entre comprometimento normativo e exercício de função gratificada

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.4 Análise do relacionamento entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais

Este tópico buscou identificar e descrever todas as relações significativas, encontradas através da técnica CHAID, entre as dimensões do comprometimento organizacional,

segundo Meyer e Allen (1991), e variáveis demográficas e funcionais dos participantes do estudo.

#### 4.2.4.1 Comprometimento organizacional afetivo versus variáveis demográficas e funcionais

Analisando o comprometimento afetivo em relação à faixa etária dos participantes, observaram-se três categorias. A primeira categoria é de indivíduos até 36 anos. Tal categoria apresenta o menor comprometimento afetivo (média igual a 3,589). A segunda é composta de indivíduos de 36 a 50 anos (média de 4,132), e a terceira com mais de 50 anos (essa última categoria apresenta o maior comprometimento afetivo dentre as categorias – média igual a 4,391). O trabalho de Matieu e Zajac (1990) também encontrou resultados semelhantes, identificando relação entre idade e comprometimento organizacional afetivo, sendo este último consequente do primeiro, porém esses autores afirmam que existem cinco grupos de fatores antecedentes preditores de comprometimento que devem ser considerados em conjunto.

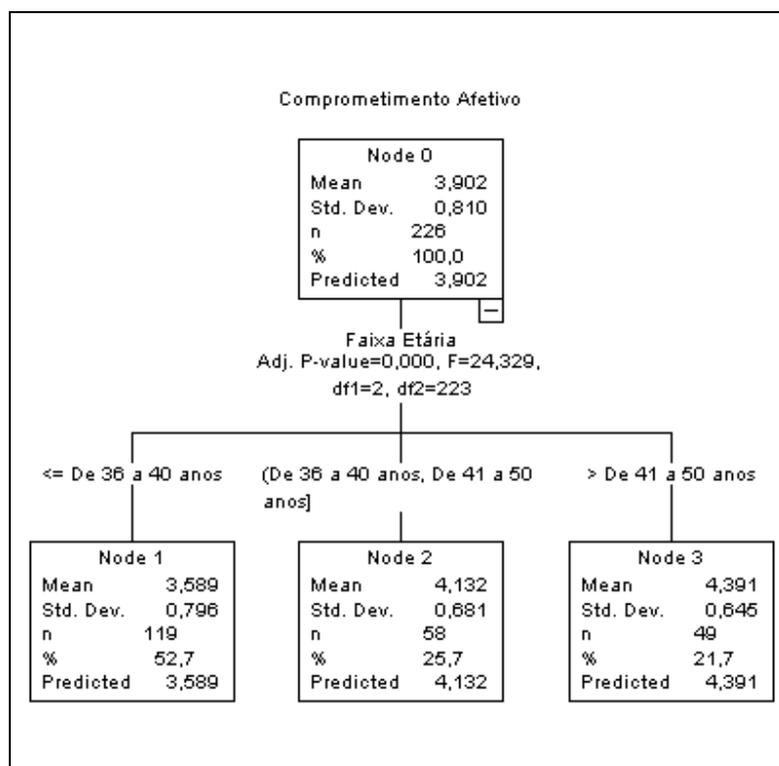


FIGURA 10 - Relação entre comprometimento afetivo e faixa etária  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os indivíduos foram, quanto ao estado civil, agrupados em duas categorias: casados e solteiros. O grupo de casados apresentou um maior comprometimento afetivo (média de 4,078) que o grupo de solteiros (média de 3,642). Diferentemente do estudo de Meyer e Allen (1997) e Matieu e Zajac (1990), este estudo apresentou uma relação significativa entre o estado civil e o comprometimento afetivo, enquanto nos estudos dos autores citados esta relação não se apresentou consistentemente.

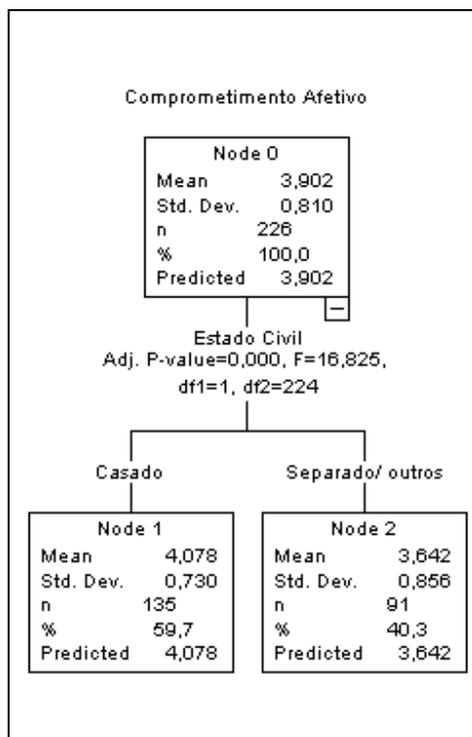


FIGURA 11 – Relação entre comprometimento afetivo e estado civil  
Fonte: Dados da pesquisa.

Indivíduos que possuem mais de um dependente têm um maior comprometimento afetivo. Tal afirmativa é comprovada ao se avaliar a média desse grupo (média igual a 4,057) em relação ao grupo que possui apenas uma pessoa ou nenhuma (média igual a 3,681). Uma possível explicação para essa relação seria o desenvolvimento de uma maior consciência em relação ao papel de provedor familiar, à medida que a família aumenta, além da percepção de maior custo em se desligar da organização. Outra possível explicação seriam os benefícios oferecidos aos empregados da empresa veículo de pesquisa que possuem filhos, como benefícios escolares, potencialmente geradores de comprometimento, no caso, afetivo.

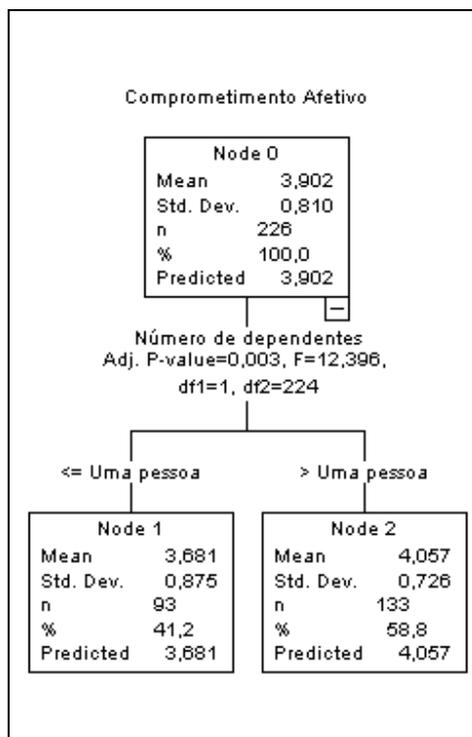


FIGURA 12 - Relação entre comprometimento afetivo e número de dependentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.4.2 Comprometimento organizacional instrumental versus variáveis demográficas e funcionais

Através da técnica estatística CHAID, utilizada para analisar os dados desta pesquisa, não foram encontradas relações significativas entre qualquer variável demográfica e funcional com comprometimento organizacional instrumental, o que se justifica pelo baixo nível de comprometimento instrumental dos participantes, não havendo sequer um indivíduo comprometido apenas instrumentalmente.

#### 4.2.4.3 Comprometimento organizacional normativo versus variáveis demográficas e funcionais

Considerando a faixa etária, o grupo com menor comprometimento normativo (média igual a 2,360) é formado por indivíduos até 30 anos. Indivíduos de 31 a 40 anos compõem a faixa intermediária de comprometimento (média igual a 2,701), e o maior

comprometimento normativo é avaliado no grupo com mais de 40 anos. Essa relação indica que quanto mais velho fica o indivíduo, maior o sentimento moral de retribuir à organização.

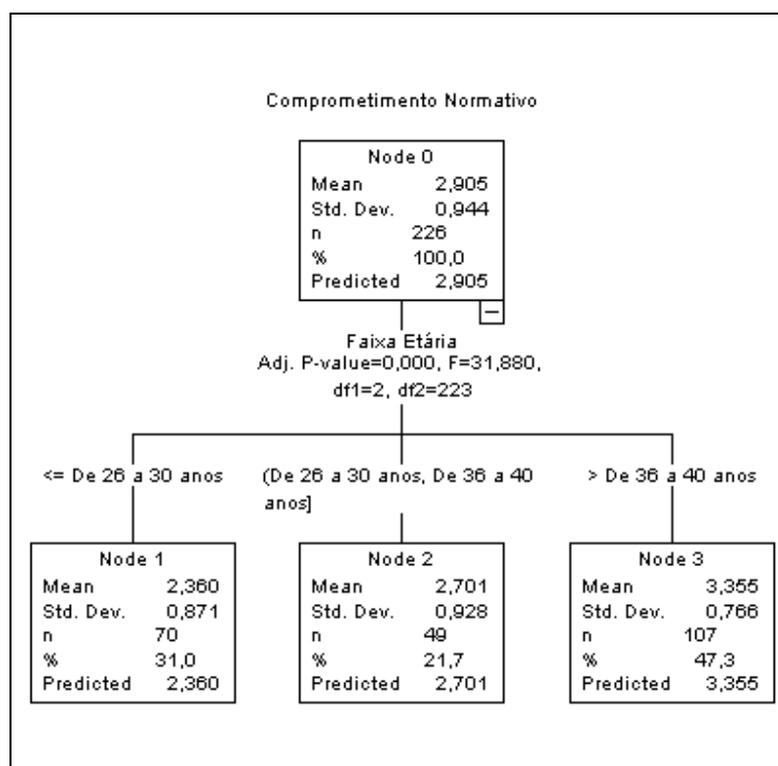


FIGURA 13 - Relação entre comprometimento normativo e faixa etária  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao grau de escolaridade, indivíduos de nível médio apresentam maior comprometimento normativo (média igual a 3,404) que os indivíduos com nível superior completo ou incompleto (média igual a 2,774). Diferentemente do estudo de Meyer e Allen (1997), o qual não identificou relacionamento significativo entre comprometimento normativo e escolaridade, o presente estudo encontrou uma relação significativa entre essas variáveis. Uma das razões que podem explicar o menor comprometimento normativo dos indivíduos com maior escolaridade é seu maior potencial em contornar uma situação de abandono da organização, isto é, sua melhor educação pode oferecer melhores oportunidades para conseguir um novo emprego, o que internamente pode reduzir sua dependência ou vínculo com a atual organização.

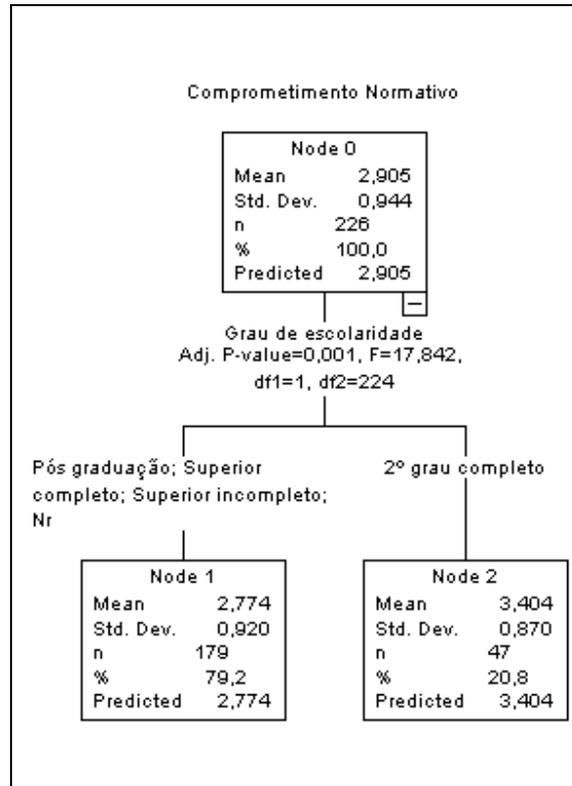


FIGURA 14 - Relação entre comprometimento normativo e escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, indivíduos casados têm maior comprometimento normativo que os demais (média de 3,041 contra 2,703). Meyer e Allen (1997) e Matieu e Zajac (1990) não encontraram relação entre comprometimento normativo e estado civil, diferentemente do presente estudo.

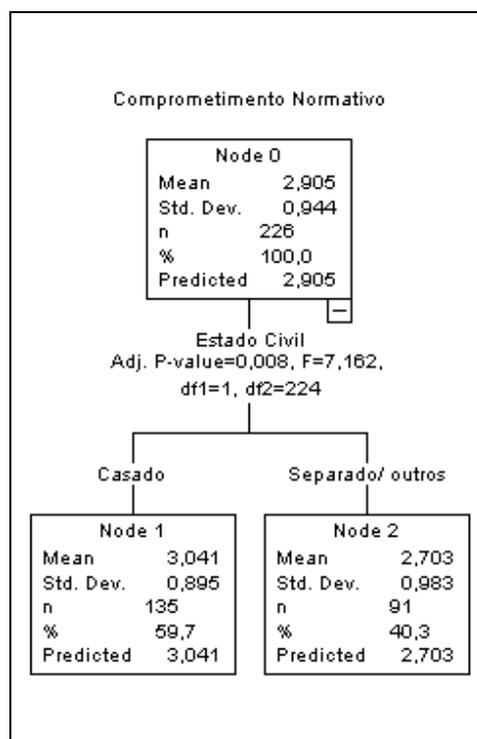


FIGURA 15 - Relação entre comprometimento normativo e estado civil  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o comprometimento normativo é maior entre o grupo que possui mais de uma pessoa como dependente (média igual a 3,141). As mesmas razões que podem justificar o maior comprometimento afetivo de indivíduos com mais de um dependente se aplicam ao comprometimento normativo.

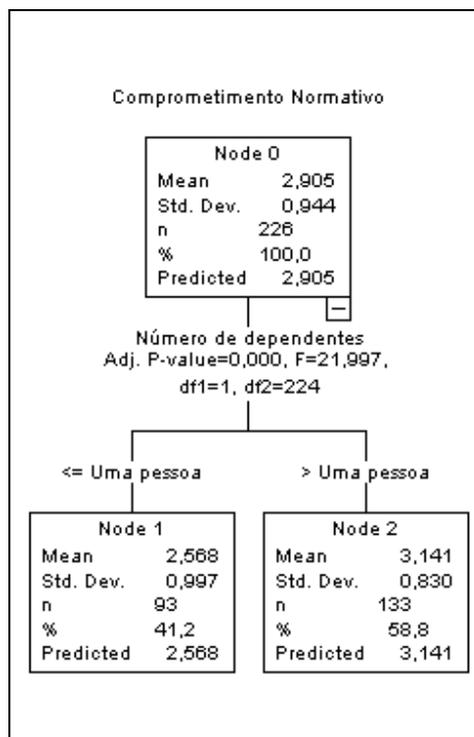


FIGURA 16 - Relação entre comprometimento normativo e número de dependentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.5 Análise do relacionamento entre desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais

A seguir são apresentadas as variáveis de perfil que se mostraram significativas. As variáveis sexo, faixa etária, estado civil e número de dependentes apresentaram valor  $p$  superior a 0,05, ou seja, não possuem relacionamento com o desempenho na carreira do indivíduo.

Indivíduos com função gratificada apresentam maior desempenho na carreira que os demais indivíduos (média de 62,4 contra 48,4). Essa relação valida o segundo indicador de desempenho do estudo que considerou *a priori* o exercício de função gratificada como indicador de elevado desempenho na carreira.

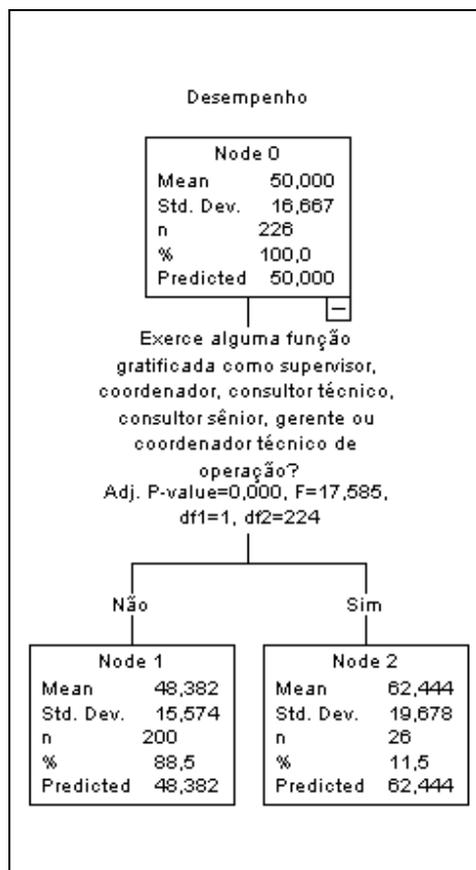


FIGURA 17 - Relação entre desempenho na carreira e o exercício de função gratificada  
Fonte: Dados da pesquisa.

Indivíduos com pós-graduação também apresentam maior desempenho na carreira que os demais indivíduos (média de 57,6 contra 48,4 dos demais). Essa relação pode ser explicada pela maior gama de conhecimentos, portanto de possibilidades de ação dos empregados com maior escolaridade, não importando se na organização ocupam cargo de nível médio ou superior.

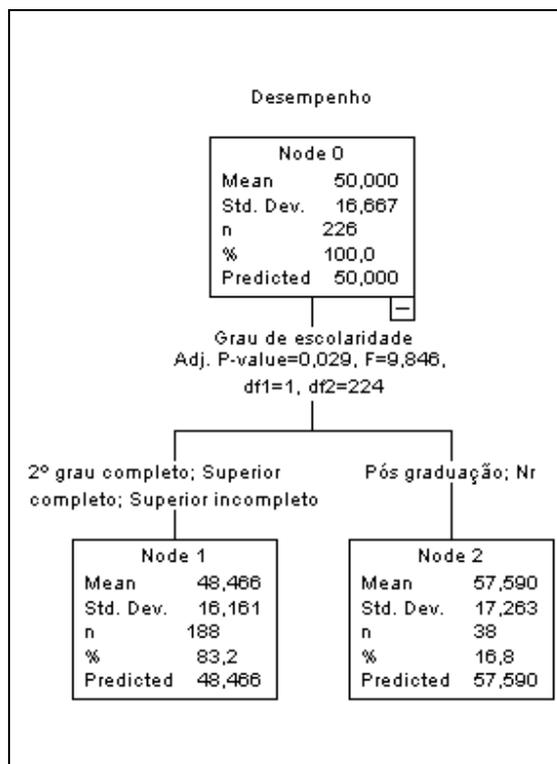


FIGURA 18 - Relação entre desempenho na carreira e escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.6 Outros relacionamentos

Indivíduos com maior tempo de empresa (acima de 8 anos) têm maior comprometimento afetivo que os demais (média de 4,233 contra 3,615). Fato semelhante observa-se em relação ao comprometimento normativo: indivíduos que possuem mais de 8 anos de empresa têm maior comprometimento normativo (média de 3,343 contra 2,525 dos demais).

Essa relação de maior comprometimento organizacional afetivo e normativo para empregados com mais de 8 anos de empresa, conforme pode ser visualizado nas FiG. 20 e 21, respectivamente, pode ser explicada pelo próprio progresso dos empregados nas carreiras do veículo de pesquisa, uma vez que, nesse período, já avançaram significativamente na carreira, provavelmente já tendo alcançado a posição de profissional pleno, seja qual for a carreira em que estejam inseridos na organização. Esse fato aumenta os custos, sejam eles materiais ou não, a que o empregado se submete ao deixar a organização nessa etapa da carreira. Além

disso, 8 anos representam um longo período de aprendizado, ao mesmo tempo que maior é o acúmulo de benefícios adquiridos pelos empregados.

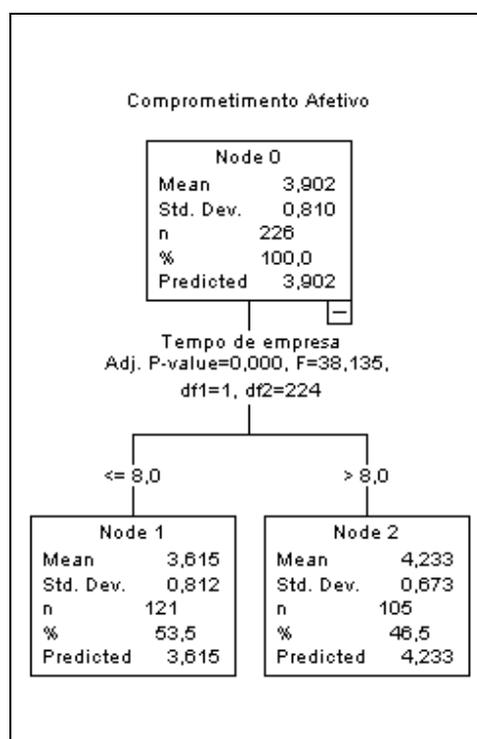


FIGURA 19 - Relação entre comprometimento afetivo e tempo de empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

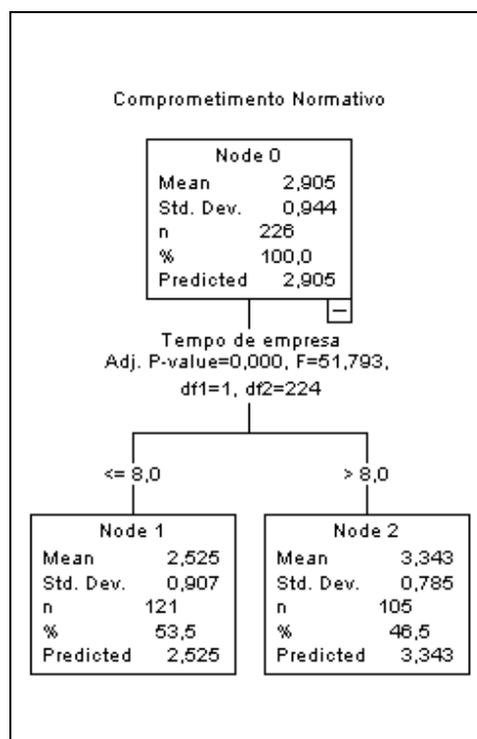


FIGURA 20 - Relação entre comprometimento normativo e tempo de empresa  
Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação objetivou aprofundar o estudo das relações entre comprometimento organizacional e desempenho individual de trabalhadores. Porém o enfoque adotado nesta pesquisa tem diferenças significativas em relação à maioria dos estudos que buscaram verificar o relacionamento destas variáveis. A primeira diferença se refere à abordagem sobre o desempenho individual de trabalhadores, neste estudo, analisado ao longo de vários anos, sendo definido como “desempenho na carreira”. A segunda diferença em relação à maioria dos estudos existentes é que se buscou verificar se o comprometimento organizacional é consequente do desempenho na carreira, isto é, se o elevado desempenho na carreira (desempenho individual ao longo dos anos) conduz a comprometimento organizacional.

Os resultados do estudo revelaram que os empregados da organização onde foi realizada a pesquisa apresentam elevado grau de comprometimento organizacional, sendo 94,7% dos participantes comprometidos com a organização, enquanto apenas 5,3% não são comprometidos. O primeiro objetivo deste estudo foi verificar a participação relativa das dimensões do comprometimento organizacional, segundo Meyer e Allen (1991), dos empregados da organização estudada. Os resultados foram, respectivamente: comprometidos afetivamente 88%; instrumentalmente, 51% e normativamente, 52%.

O segundo objetivo do estudo foi identificar relações significativas entre comprometimento organizacional, segundo as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), e desempenho na carreira, sendo este último obtido através de dois indicadores de desempenho descritos detalhadamente na metodologia deste estudo. Foram encontradas relações significativas entre comprometimento organizacional afetivo e normativo com desempenho na carreira, reforçando a ideia de que o comprometimento organizacional afetivo e normativo são consequentes do desempenho na carreira, isto é, quanto maior o desempenho individual acumulado ao longo dos anos, maior o comprometimento organizacional afetivo e normativo estabelecido pelos indivíduos com

a organização em que trabalham. É importante ressaltar que, apesar de ter sido encontrada relação significativa entre as variáveis, o desempenho na carreira, por si só, não é capaz de prever o estabelecimento ou não de comprometimento organizacional, uma vez que este é mediado e antecedido por diversos outros fatores. Ainda em relação ao desempenho na carreira, não foram identificadas relações entre o comprometimento instrumental e o desempenho, seja negativa ou positivamente.

A relação entre as dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1991) e variáveis demográficas e funcionais foi o conteúdo do terceiro objetivo deste estudo. Foram encontradas relações significativas entre comprometimento organizacional afetivo e exercício de função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. Já o comprometimento organizacional normativo se relacionou significativamente com exercício de função gratificada, faixa etária, escolaridade, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. Não foram encontradas relações significativas entre comprometimento instrumental e variáveis demográficas e funcionais.

O quarto objetivo proposto foi verificar relacionamentos entre desempenho na carreira e variáveis demográficas e funcionais. Sexo, faixa etária, estado civil e número de dependentes não se relacionaram com desempenho na carreira. Apenas o exercício de função gratificada e a escolaridade se relacionaram com a variável “desempenho na carreira”.

Uma recomendação importante é que outros estudos abordem o comprometimento organizacional como consequente do desempenho e não apenas como antecedente dele, buscando verificar e endossar esse relacionamento, ampliando, assim, a compreensão sistêmica dos processos que o circundam.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequality in social Exchange. Advances In: BERKOWITZ, L. (Ed.) **Experimental Psychology**. New York: Academic Press, 1963, p. 267-299.

ALDERFER, C. Um teste prático de uma nova teoria das necessidades humanas. **Comportamento organizacional e desempenho humano**, v. 4, p. 142-175, mês 1969.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 51, p. 448-454, 1973.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. IN: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Ed.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 7-25.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: XXII ENANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu, 1999.

BARUSH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. **Organizational and Individual Perspectives Career Development International**, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33 (3), p. 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: In: TAMAYO, J.; BORGES ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6. p. 219-240, set. 1995.

\_\_\_\_\_. **Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; 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.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor de; SOUZA, Luzia Costa de. **Metodologia da avaliação em políticas públicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BLAU, Gary. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of occupational and organizational psychology**, n. 76, p. 469-488, 2003.

BORGES-ANDRADE, J.; GAMESCHI, C. E.; Silva, M. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, p. 29-43, 1990.

BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41(1), jan./mar. 2001.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José. "**Chameleon men and managerial fads: a social and psychoanalytical approach to the 'fashionable mind'**" in Organizational Settings, *paper* apresentado na Standing Conference of Organizational Symbolism (1998).

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P. dos S.; MORAES, L. F. R. **Comprometimento com a Profissão** – um estudo em uma universidade do Estado de Minas Gerais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, p. 2, 2007.

CARMELI, A.; FREUND, A. **Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation**. Washington, D.C., paper presented at the Annual Academy of Management Meetings, August, OB Division (2001)

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. XXVI ENANPAD, *Anais...* Salvador, 2002.

CHAMBERS, E. G.; FOULON, M.; HANDFIELD-JONES H.; HANKIN S. M.; MICHAELS III E. G.. **The War for Talent**, The Mckinsey Quarterly, 1998, number 3.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **RAE - Revista de Administração de Empresas-FGV**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos** (edição compacta). 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COGAN, S. Avaliação de desempenho: um bem ou um mal? In: Associação Brasileira de Recursos Humanos (Org.). *Recursos Humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis/ SC. *Anais...* Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

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

DUCCI, M. A. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: **Oficina Internacional del Trabajo**. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1998.

EVANS, Paul. **Motivação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

\_\_\_\_\_. Carreira, sucesso e qualidade de vida. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul/ago./set. 1996.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2005.

FURTER, Pierre. **Educação permanente e desenvolvimento cultural**. 2. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1980.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa**: o caso Fundação João Pinheiro. 1993. 227f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas - CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 248f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GREENHAUS, Jeffrey H. *et al.* **Career management**. Orlando: Harcourt, 1999.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GUIMARÃES-BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando a relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília/DF, 2005. *Anais...* XXIX ENANPAD. Rio de Janeiro, RJ. 2005.

GUNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília, DF: LabPAM/IBAPP, 1999. p. 197-226.

HALL, D. T; MIRVIS, P. H. **Careers as Lifelong Learning, in The Changing Nature of Work**. Chapter nine. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

HALL, D. T. **The career is dead, long live the career**: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HANDY, C. Futuros não imaginados. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997. (A palavra final).

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573m, 1972.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASS, G. V. (1980), "An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data," *Applied Statistics*, 29, 119-127. Standard reference for the CHAID algorithm Kass described in his 1975 Ph.D. thesis.

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

KILIMNIK, Zélia M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos**. 2000. Tese(Doutorado em Administração) – CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* **Representações sobre carreira, atividade docente e competências**: um estudo com mestrandos em administração. ENANPAD 2006.

LANDY, Frank J.; FARR, James L. **The Measurements of Work Performance** – methods, theory and applications. San Diego: Academic Press, 1983.

LAWLER III, Edward E. **From the Ground Up**: six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

\_\_\_\_\_. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000(b).

LE BORTEF, G. **De la compétence**. France: Editions d'Organizations, 1995.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LUZ, Talita R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2nd. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1954.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing** (edição compacta). São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galetea – Nueva Visión, 1959.

McCLELLAND, D. C. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1969.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Anais do ENANPAD*, cor.1551. Salvador, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1997.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22<sup>o</sup> Encontro da ANPAD*, 1998.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.1.], v. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITHC, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Employee-organization linkages**: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

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

MURRAY, Brian; GERHART, Barry. An Empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 41, n. 1, p. 68-78, fev. 1998.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, D. de O.; BASTOS, A. V. B. Carreiras profissionais em transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 6, n. 17, p. 173-187, jan./maio, 2000..

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

PAYNE, S. C.; HUFFMAN, A. H. A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 48, p. 158-168, 2005.

PAZ, Maria das Graças Torres da. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **Temas em Psicologia**, v. 3, p. 73-90, 1995.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de Gestão de Desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PIEPER, R. **Human resource management**: an international comparison. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems; an assessment. **Journal of Management Information System**, local, v. , n. , p. , mês 1993.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. 288 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RIBEIRO, José Aauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal, Canadá: Les dictionnaires Robert, 1989.

RODRIGUES, Suzana B. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24 (4), 1991.

ROESCH, Silvia M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROTHWELL, W. J. KAZANAS, H. C. **Mastering the instructional design process**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, 1998.

\_\_\_\_\_. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. *Anais do 23º Encontro da ANPAD*, 1999.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SCHEIBLE; A. C. F.; BASTOS. A. V. Práticas de Gestão Democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília/DF, 2005. *Anais... XXIX ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Career Dynamics**: matching individual and organizational needs. Reading, MA Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, Edgar. **Career anchors**: discovering your real values. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo". 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Medidas do comprometimento organizacional. **Estudos de psicologia**, 7 (Número Especial), p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. *et al.*. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209 out./dez.

SKINNER, B.F. **Science and Human Behavior**. New York: MacMillan, 1953.

SOARES, José Francisco; FARIAS, Alfredo Alves; CÉSAR, Cibele Comini. **Introdução à Estatística**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1991.

STADNIK, A. M. W., **Representações e práticas de professores universitários de Educação Física**: quatro histórias de vida. 2008. 486 f., Tese (Doutorado) – Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, Portugal, 2008.

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

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000. Cap. 5.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. **ANAIS: XXIV ENANPAD**, Florianópolis, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando

vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Questionário da pesquisa



**Universidade Fumec**  
**Faculdade de Ciências Empresariais**

### QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUANTITATIVA

Prezado(a) colega,

Estou desenvolvendo uma pesquisa para a dissertação do curso de Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Fumec em Belo Horizonte, a qual tem por finalidade estudar o fenômeno do comprometimento organizacional e o desempenho na carreira.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico e acadêmico e está sendo desenvolvida sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Empresariais, ligada à Universidade Fumec.

Não é necessário que você se identifique. Suas respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas individualmente à empresa ou a terceiros, nem aparecerá o nome desta empresa no relatório final da pesquisa.

Por favor, responda com total sinceridade às perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente. Sua colaboração é muito importante.

Agradeço antecipadamente a gentileza em responder ao questionário.

Ponho-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes meios:

- Ramal empresa: XXXXXX
- Fone: YYYYYY
- E-mail: ZZZZZZ

Muito obrigado,

Marcelo Pádua Carvalho Pinto

**Favor informar os dados a seguir:**

### 1. Sexo

Masculino                       Feminino

### 2. Qual o ano e semestre de sua admissão na empresa? (Ver crachá funcional)

Ano de admissão \_\_\_\_\_ Semestre de admissão (1º ou 2º) \_\_\_\_\_

### 3. Em qual dos grupos abaixo sua carreira na empresa se enquadra? Redija o nível em que se situa na carreira conforme indicado na coluna do meio.

	NÍVEL	CARREIRA
<input type="checkbox"/>	438A a 470B Nível _____	<b>A</b> - Profissionais de nível médio sem necessidades de competências especiais.
<input type="checkbox"/>	443A a 475B Nível _____	<b>B</b> - Profissionais administrativos sem necessidade de competências especiais, profissionais técnicos relacionados à área de saúde ou à área de apoio financeiro.
<input type="checkbox"/>	448A a 480B Nível _____	<b>C</b> - Profissionais técnicos especializados com conhecimento técnico-industrial em informática, segurança, construção, transporte, comercialização, telecomunicações ou meio ambiente.
<input type="checkbox"/>	818A a 842B Nível _____	<b>D</b> - Profissionais técnicos com competências complexas nas seguintes áreas: engenharia, jurídica, ambiental, comercial e logística, informática, construção em geral, telecomunicações, biologia e química.
<input type="checkbox"/>	816A a 842B Nível _____	<b>E</b> - Profissionais técnicos com competências complexas nas seguintes áreas: saúde, administração, auditoria, suporte financeiro, estatística, ciências humanas e sociais, biblioteconomia e estatística.

### 4. Você exerce alguma função gratificada como supervisor, coordenador, consultor técnico, consultor sênior, gerente ou coordenador técnico de operação?

Sim                       Não

### 5. Idade

18 a 25 anos                       31 a 35 anos                       41 a 50 anos  
 26 a 30 anos                       36 a 40 anos                       acima de 50 anos

## 6. Escolaridade

- 2º grau completo                       superior completo  
 superior incompleto                       pós-graduação

## 7. Estado civil

- solteiro(a)                                       viúvo(a)                                       separado(a) / divorciado(a)  
 casado(a)                                       outros

## 8. Além de você, quantas pessoas dependem de seus ganhos?

- nenhuma                                       3 pessoas                                       + de 5 pessoas  
 1 pessoa                                       4 pessoas  
 2 pessoas                                       5 pessoas

---

## SEGUNDA PARTE

---

Nos itens a seguir, marque com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação. Use os seguintes critérios:

Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
2.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
6.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
7.	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1 2 3 4 5  _ _ _ _
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta	1 2 3 4 5  _ _ _ _

	organização agora.											
9.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
16.	Esta organização merece minha lealdade.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
17.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
18.	Eu devo muito a esta organização.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								

Muito obrigado pela colaboração.