

# As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional

## Human Resource Practices and Organizational Commitment

Micheline Klauck<sup>1</sup>  
Maria Cristina Bohnenberger<sup>2</sup>  
Serje Schmidt<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como tema o comprometimento organizacional, abordando de forma especial o modelo multidimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1997), além de descrever os processos utilizados na gestão de recursos humanos. O estudo foi realizado em duas empresas com práticas de gestão de pessoas diferenciadas. Foram analisados os níveis de comprometimento buscando a relação com as práticas adotadas pelas empresas. Os dados da pesquisa foram levantados por meio de entrevistas, observação e questionários. A análise dos dados foi feita utilizando-se técnicas estatísticas descritivas. Observou-se que a empresa Y, que possui seus processos de recursos humanos estruturados de forma relativamente aderente à bibliografia estudada, apresentou um nível de comprometimento afetivo significativamente maior, se comparada à empresa X, que possui algumas fragilidades em seus processos.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Recursos humanos. Práticas de Gestão.

### ABSTRACT

This study approaches the organizational commitment through the model developed by Meyer and Allen (1997) and associates it with human resource practices. Data was collected in two different companies in terms of its human resource practices. The levels of organizational commitment were analyzed and associated with the presence of human resource practices through descriptive statistics. The results suggested that human resource practices are in fact associated with organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment. Human Resource. Management.

### INTRODUÇÃO

O gerenciamento dos recursos humanos é uma das formas de influenciar o comprometimento. As empresas que puderem contar com uma equipe de funcionários efetivamente comprometida podem se tornar mais competitivas no mercado, pois um grupo comprometido está mais alinhado aos objetivos da empresa (MOWDAY, 1998). Comprometimento, nesse sentido, é considerado como a disposição para exercer um esforço considerável a fim de ajudar a organização a alcançar seus objetivos, uma vez que existe uma forte identificação da pessoa com os valores da empresa, elevando, desta forma, a valorização do próprio indivíduo, a realização, o desenvolvimento pessoal e, sobretudo, a vontade de permanecer como membro da organização (MEDEIROS et al, 1999; MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEYER; ALLEN, 1997; SÁ; EMOINE, 1999).

Essas características do comprometimento, que fazem uma ligação entre as expectativas das empresas com os interesses das pessoas e a busca contínua e incessante por recursos que auxiliem as empresas a buscar melhores resultados, justificam o crescimento constante deste tema. Levando em consideração a importância do comprometimento organizacional para o sucesso das organizações e a busca por meios que influenciem este comprometimento, considerou-se relevante desenvolver neste trabalho um estudo de casos que aborda grau de comprometimento dos funcionários de duas empresas que possuem práticas de gestão de recursos humanos relativamente distintas entre si. Atendendo à solicitação de omissão dos nomes das empresas, por parte dos seus dirigentes, estas serão tratadas como empresa X e empresa Y.

<sup>1</sup>Pós-graduada em Recursos Humanos (Feevale).

<sup>2</sup>Professora e pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale. Doutora em Economia de la Empresa pela Universitat de les Illes Balears; Mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: cristin@feevale.br

<sup>3</sup>Professor e pesquisador do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Feevale. Doutor em Economia de la Empresa pela Universitat de les Illes Balears; Mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: serje@feevale.br.

O objetivo deste trabalho é verificar as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. Para estabelecer essas relações, foi medido o grau de comprometimento dos funcionários das empresas e analisadas as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas.

A seguir são abordados aspectos teóricos do comprometimento organizacional e de gestão de recursos humanos, o método de pesquisa utilizado e, por fim, a análise dos dados. Ao final, são expostas considerações finais sobre o estudo.

## 1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é uma forma de ligação entre os empregados e a organização, que pode ser promovida por meio de contratos psicológicos e também pela identificação do indivíduo com a organização. Para Allen e Meyer (1991), o comprometimento organizacional passa por um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, trazendo implicações na sua decisão de nela permanecer.

Acredita-se que quanto mais o indivíduo se identifica com os valores da organização, mais ele estará comprometido (SÁ; EMOINE, 1999). Para Barbosa e Faria (2000), o funcionário que compartilha com os valores da organização está motivado a participar da definição dos objetivos, assim como das estratégias para executá-los e se sente responsável pelo sucesso das ações necessárias para o alcance dos objetivos. Seguindo a mesma linha de pensamento, Dubin considera que “o comprometimento passa a acontecer quando o conjunto da situação de trabalho constitui um aspecto central de interesse na vida do indivíduo” (DUBIN *apud* SÁ; LEMOINE 1999, p. 2).

Para Allen e Meyer (1996), o termo comprometimento assume o sentido de união, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho e da organização. Da mesma forma, Thévenet (*apud* SÁ; LEMOINE, 1999) utiliza a definição de que o comprometimento passa a existir quando há, ao mesmo tempo, adesão e oportunidades, ou seja, o indivíduo adere e apóia os valores da organização e, ao mesmo tempo, vê nela oportunidades de recompensas e realização. Estas abordagens reforçam a idéia de que o comprometimento surge à medida que existe congruência entre os valores pessoais do indivíduo e o propósito da empresa. É uma espécie de interação entre as expectativas do indivíduo e as características reais da organização.

Allen e Meyer foram pesquisadores fundamentais para o desenvolvimento do tema comprometimento organizacional, principalmente no que se refere à operacionalização das teorias existentes. Os instrumentos desenvolvidos por estes autores foram de grande valia para a verificação empírica destes conceitos (MEDEIROS et al., 1999). Mowday (1998)

corroborava com esta opinião e reforça o destaque que os autores tiveram no ambiente internacional.

Allen e Meyer (1991;1996) identificaram três fatores em comum dentre os diversos autores que serviram de base para a sua conceituação de comprometimento organizacional. O primeiro foca o comprometimento como um estado psicológico do indivíduo, o segundo caracteriza o relacionamento do empregado com a empresa e o terceiro visa os fatores que implicam na decisão do indivíduo em permanecer na organização. Tendo em vista estes fatores, o modelo desenvolvido pelos autores segmenta três componentes na definição de comprometimento organizacional. São eles:

a) Comprometimento Afetivo: refere-se a um apego, ou ligação emocional, no qual existem sentimentos de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem continuar. O vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir o indivíduo e a organização. É expresso através de sentimentos de gostar, sentir-se leal, desejar, se esforçar em prol da organização.

b) Comprometimento Instrumental: está ligado à questão financeira, ou seja, aos custos associados ao desligamento do indivíduo da empresa. Os funcionários que apresentam alto nível de comprometimento instrumental permanecem na organização por necessidade. Implica em uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

c) Comprometimento Normativo: reflete uma obrigação em permanecer na organização. Baseia-se em sentimentos de dever e obrigação para com a empresa, pois acredita-se que é certo e moral fazê-lo. Os indivíduos com comprometimento baseado no componente normativo permanecem na organização porque devem continuar. O comprometimento é motivado pela introspecção de valores e padrões culturais.

Para este modelo também foram definidos elementos que influenciam diretamente no comprometimento, os quais são chamados de antecedentes e as possíveis conseqüências de cada componente do comprometimento. Os antecedentes são elementos que influenciam de forma significativa no nível de comprometimento dos colaboradores na organização.

Alguns autores apresentam diferentes posições sobre os elementos que constituem os antecedentes do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1997) classificam estes elementos em: características organizacionais e práticas administrativas, características pessoais, experiências anteriores de socialização, condições do ambiente de trabalho, papel ou funções desempenhadas e contratos psicológicos. Na

visão de Mowday, Steers e Porter (*apud* Medeiros e Enders, 1998), os antecedentes do comprometimento estão divididos em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiência do trabalho e características estruturais.

As características pessoais podem ser divididas em variáveis demográficas, como gênero, idade, estado civil, entre outros, e também em variáveis de personalidade, em que estão englobados os valores de cada indivíduo. As características organizacionais estão definidas por meio das políticas da empresa, estratégias das organizações, gestão administrativa e igualmente por intermédio da comunicação, ou seja, a maneira pela qual a organização se comunica com seus funcionários. Destaca-se aqui a política de recursos humanos, que desempenha um papel extremamente importante em se tratando das características que definem a organização. Quanto ao elemento experiência de trabalho, este pode, do mesmo modo, influenciar no nível de comprometimento, pois o indivíduo pode sentir a necessidade de adquirir alguma experiência para se sentir realmente ligado à organização. O funcionário espera participação, relações de apoio e justiça, gerando um ambiente de trabalho agradável. Já a experiência de socialização está diretamente ligada à cultura do local, à família e à integração do funcionário como novo integrante da organização.

Para Bohnenberger (2001), o funcionário comprometido identifica-se com a organização e adere a seus objetivos e valores. Segundo a autora, “Este funcionário tem a capacidade de ir além do que a sua função exige para garantir o sucesso da empresa” (BOHNENBERGER, 2001, p. 27). Esse é o tipo de funcionário que as empresas esperam e precisam para formar suas equipes: capaz de promover esforços e superar as expectativas, em busca dos objetivos e das metas traçadas pela organização.

No que se ao refere aos estudos sobre as conseqüências do comprometimento organizacional, conforme Mowday (1998), eles tiveram início em 1977, por Steers, que inicialmente estabeleceu uma relação entre o nível de comprometimento encontrado e questões como absenteísmo, rotatividade e desempenho no trabalho. Para Meyer e Allen (1997), as

conseqüências são: intenção de sair, rotatividade, absenteísmo, desempenho, comportamento cidadão no trabalho, saúde e bem-estar.

Meyer e Allen (1997) argumentam que os três componentes do comprometimento organizacional apresentam diferenças em relação a hábitos relacionados ao trabalho, tais como freqüência, desempenho, comportamento cidadão no trabalho, vontade de superar as expectativas esperadas, entre outros.

Por fim, é importante observar que cada componente do comprometimento influencia com maior ou menor intensidade nas conseqüências do comprometimento organizacional.

## 2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme exposto anteriormente, as características organizacionais influenciam diretamente no nível de comprometimento dos funcionários. Para Meyer e Allen (1997), o gerenciamento dos recursos humanos e das mudanças organizacionais são os principais fatores que influenciam o comprometimento organizacional. O gerenciamento de recursos humanos é caracterizado pelas práticas e políticas utilizadas pela empresa.

Na visão de Chiavenato (1994), gestão de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, na coordenação e no controle de técnicas que são capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas e, ao mesmo tempo, permite que estas alcancem os objetivos individuais relacionados de forma direta ou indireta ao trabalho. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19), “por administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e seus empregados em atingir seus objetivos”.

Chiavenato (1999) afirma que os processos de gestão de recursos humanos podem ser estruturados conforme mostra a Figura 1. Destaca-se que esta estrutura será utilizada como referência para análise e estudo das práticas utilizadas pelas empresas aqui pesquisadas, uma vez que apresenta, de forma clara e didática, os processos que compõem a administração de recursos humanos.

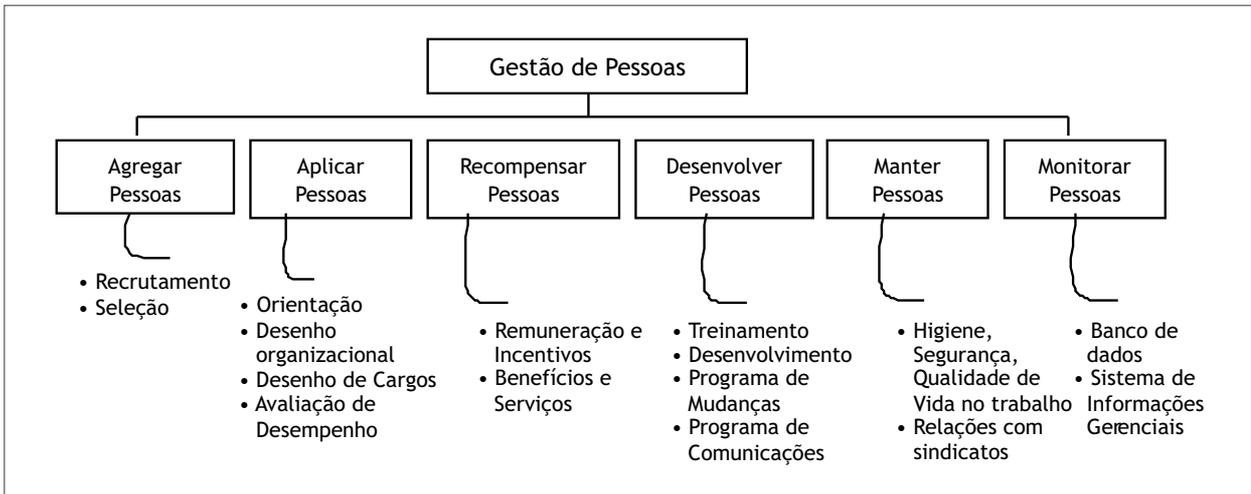


Figura 1: Processos de Gestão de Recursos Humanos  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 12)

O processo Agregar Pessoas é a porta de entrada dos indivíduos nas organizações, formado pelas atividades de Recrutamento e Seleção. “O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem” (CHIAVENATO, 1999, p.78). Carvalho (1993, p.78) aborda esse processo de forma sistêmica, afirmando que “o recrutamento constitui-se no elo entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa”. Já Lacombe e Heilborn (2003, p 251) adotam uma visão mais interna, sugerindo que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

O processo Aplicar Pessoas consiste em alocar e posicionar os colaboradores nas suas atividades na organização, acompanhando desde a integração à empresa, o desenho dos cargos a serem desempenhados até a avaliação do desempenho nos cargos. Da mesma forma que a organização precisa formar uma equipe que seja capaz de atingir os seus objetivos, é necessário que o funcionário seja conduzido para alcançar as metas da empresa. Segundo Chiavenato (1999, p. 138), “A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos”.

Assim como é importante o funcionário receber orientação para facilitar sua adaptação, o desenho de cargos auxilia a pessoa a entender melhor o que ela faz, seu nível hierárquico, sua subordinação e o departamento ou o processo em que está situado. As descrições de cada cargo, com suas respectivas

responsabilidades e competências necessárias, podem facilitar o processo de avaliação das pessoas, uma vez que já estão definidos alguns requisitos importantes e resultados esperados dos cargos (ARAÚJO, 2006).

Para Chiavenato (1999), a Avaliação de Desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho das pessoas nas organizações e consiste no processo de rever o que e de que forma elas contribuíram para a conquista dos objetivos da empresa. Este tipo de avaliação, além de verificar como foi o desempenho da pessoa nas atividades propostas, auxilia a empresa a observar o potencial de seus colaboradores, podendo, dessa forma, descobrir, usufruir e desenvolver o potencial de seus funcionários (ARAÚJO, 2006; CHIAVENATO, 2002; HIPÓLITO; REIS, 2002).

O processo Recompensar Pessoas consiste basicamente na remuneração, nos incentivos e nos benefícios. Este é um requisito importante para incentivar e garantir a satisfação dos colaboradores dentro das organizações. A palavra recompensa significa retribuição e reconhecimento por alguma coisa e tem se tornado cada vez mais um processo de destaque nas empresas, sendo que estas, por sua vez, buscam desenvolver sistemas de recompensas capazes de impactar na capacidade de atrair e de reter talentos na organização. “A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 382).

Ao escolher o sistema de remuneração, a organização não deve apenas analisar as questões internas, mas também observar o mercado externo, pois a coerência com o mercado é extremamente importante para que o sistema de remuneração

escolhido tenha sucesso. As recompensas nas organizações podem ser financeiras, na forma de salários, prêmios, comissões, gratificações, etc.; ou não-financeiras, como oportunidades de desenvolvimento, segurança, qualidade de vida, segurança, reconhecimento, auto-estima, etc. Um ponto importante a ser observado é que o sistema escolhido deve ser justo e equitativo, para que as pessoas se sintam valorizadas tanto internamente como em relação ao mercado externo (HIPÓLITO, 2002).

Investir no desenvolvimento das pessoas também pode ser uma alternativa para que elas se sintam valorizadas e satisfeitas com as empresas em que atuam. E este é o foco do processo Desenvolver Pessoas. Chiavenato (1999) afirma que desenvolver pessoas não é apenas lhes dar informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes nas tarefas que executam. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica, para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos capazes de modificar seus hábitos e comportamentos e para que se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Lacombe (2005, p.311) aponta que:

[...] As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. [...] Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

Atualmente, as empresas precisam aprender através das pessoas, para que elas estejam habilitadas a mudar e melhorar continuamente o seu desempenho. As organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar. Os processos de mudanças são conduzidos pelas pessoas e quanto mais preparadas e desenvolvidas elas estiverem, mais fácil e eficaz será a implantação dessas mudanças (ARAÚJO, 2006; CHIAVENATTO, 2006).

O processo Manter Pessoas envolve boas condições de trabalho, tanto ambientais quanto psicológicas, facilitando o bom andamento e o convívio no ambiente organizacional. Para Chiavenato (1999), em se tratando de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, mas também consegue mantê-los satisfeitos em longo prazo na organização. Esta manutenção exige uma série de cuidados especiais, entre os quais podemos ressaltar os estilos de gestão, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho. Milkovich e Boudreau (2000) destacam que boas relações com os empregados criam um clima no qual todos desempenham seu trabalho com suas melhores habilidades, contribuindo criativamente para a organização e criando um ambiente saudável.

Um bom clima organizacional reflete a satisfação das pessoas com o ambiente interno. E essa satisfação está ligada à identificação do indivíduo com a empresa, quando este consegue perceber uma relação de lealdade, preocupação com o empregado, comunicação e transparência de informações, bons relacionamentos internos, entre outros. De acordo com Lacombe (2005, p. 236), “o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”. Desta forma, percebe-se a relevância dos programas voltados à qualidade de vida no trabalho, programas de saúde e segurança no ambiente organizacional, as relações com os empregados e com os sindicatos, pois estes podem demonstrar a preocupação que a empresa tem com o seu funcionário.

O processo Monitorar Pessoas pode ser chamado também de Processo de Controle, pois tem como objetivo controlar os meios pelos quais as metas estabelecidas estão sendo atingidas. Chiavenato (1999, p. 401) expõe que “as organizações não operam na base da simples improvisação nem funcionam por acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão através de estratégias bem definidas”. Este monitoramento significa acompanhar, controlar as operações e atividades executadas, a fim de garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estejam sendo alcançados de forma adequada.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e o método utilizado foi a pesquisa de campo. Na pesquisa de campo, foram utilizadas três formas de coleta de dados: observação direta, entrevistas e os questionários. As informações coletadas na observação e nas entrevistas com os profissionais da área de Recursos Humanos foram relevantes para a exploração e o entendimento dos dados coletados por meio dos questionários.

A técnica da observação foi utilizada nos diversos contatos com a empresa para a realização das entrevistas, a distribuição e a coleta dos questionários. As entrevistas, semi-estruturadas, foram feitas com base na estrutura de gestão de recursos humanos apresentada no referencial teórico. Este tipo de entrevista permite que o entrevistado discorra com suas próprias palavras e oferece maior liberdade para expor suas opiniões (MALHOTRA, 2001). As entrevistas não foram gravadas por solicitação de um dos respondentes.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário de Meyer e Allen (1997), usado por grande parte dos autores da bibliografia pesquisada e já foi validado em pesquisas anteriores (MOWDAY, 1998). Apesar de estudos estarem apontando algumas alterações do questionário original - como, por exemplo, Medeiros et al. (1999), que sugerem que o

modelo pode ser composto por quatro componentes, optou-se por manter a estrutura original apresentada pelos autores por não haver ainda uma consolidação das alterações do modelo para a realidade brasileira.

A versão final do questionário foi elaborada após a realização de um questionário-teste aplicado em um grupo de dez funcionários, que foram escolhidos de forma aleatória para verificar a compreensão das questões utilizadas. A partir das observações dos respondentes, foram feitos alguns ajustes, principalmente no que diz respeito à linguagem utilizada, a fim de facilitar a interpretação das questões. O questionário foi estruturado em duas etapas: a primeira com o objetivo de traçar o perfil do respondente e a segunda visando a avaliar o grau de comprometimento dos funcionários.

O perfil do respondente foi identificado por meio das variáveis: gênero, idade, grau de instrução, estado civil, tempo de empresa e cargo. O comprometimento, foco principal desta pesquisa, foi avaliado utilizando o modelo proposto por Meyer e Allen (1997), considerando as alterações sugeridas pelo grupo de teste. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos (concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente e sem opinião). Para pontuar a escala, para cada resposta assinalada como “concordo totalmente”, foi atribuído o peso 5; para “concordo”, peso 4 e assim sucessivamente até “discordo totalmente”, que teve peso 1, e “sem opinião”, que foi considerado dado faltante.

A coleta de dados considerou a população total de 677 pessoas nas duas empresas. Em ambas, os questionários foram distribuídos para o universo da população. No entanto, da empresa Y se obteve o retorno considerado baixo. Este fato pode ter sido influenciado pelos questionários terem sido enviados por *e-mail* e disponibilizados em um *link* na Internet, sendo que esta ferramenta pode ter apresentado dificuldades de uso para alguns funcionários desta organização. Já na empresa X, o retorno foi maior, pois os questionários foram entregues impressos para o nível operacional, com o objetivo de facilitar o preenchimento, e depositados numa urna lacrada. Para o nível tático e estratégico, foi enviado o link de acesso, obtendo bons retornos. A amostra final ficou em 262 funcionários (38,7% da população), distribuída nas duas empresas, sendo 121 na empresa X e 141 na empresa Y. O método utilizado para a aplicação do questionário visou a manter o sigilo das informações, para que as respostas, que são de ordem pessoal, fossem respondidas com veracidade, evitando qualquer tipo de constrangimento entre os respondentes e a empresa em que trabalham.

A análise dos dados quantitativos foi feita com base na estatística descritiva e no Teste T para diferenças de médias, completados com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas e nas observações.

Para a realização desta pesquisa, houve o

envolvimento das áreas de Recursos Humanos das duas empresas, para facilitar o acesso aos funcionários e aos demais dados necessários para a conclusão da pesquisa.

#### 4 EMPRESAS PESQUISADAS E SUAS ESTRUTURAS DE RECURSOS HUMANOS

As duas empresas analisadas constituem-se em sociedades anônimas, mas atuam em ramos de atividades diferentes. A empresa X é uma indústria do segmento químico, fundada há cerca de 70 anos. O grupo possui 8 (oito) empresas, no entanto esta pesquisa foi realizada somente na matriz, a qual conta atualmente com 182 funcionários. A empresa Y atua no setor de produtos florestais e possui operações em 5 (cinco) estados brasileiros e 3 (três) escritórios comerciais no exterior. No entanto, este estudo foi realizado somente na unidade do Rio Grande de Sul, que possui 495 funcionários em seu quadro de pessoal.

Considerando os resultados das entrevistas e das observações, percebe-se que os seis subsistemas de Recursos Humanos estão presentes em ambas as empresas, mas - como era de se esperar - estruturados distintamente, conforme relatado a seguir.

No processo Agregar Pessoas, as duas empresas trabalham com o recrutamento interno e externo. Esses processos estão de acordo com a literatura, pois utilizam técnicas de seleção recomendadas e seguem o mesmo procedimento tanto para o recrutamento interno quanto para o externo. Segundo o gestor de Recursos Humanos (doravante denominado de Respondente A), a empresa Y se destaca por dar preferência para o recrutamento interno, oferecendo a oportunidade de os funcionários se candidatarem às vagas e participar da seleção com pessoas recrutadas externamente, desde que atendam os requisitos técnicos e comportamentais exigidos para exercer o cargo da vaga em questão. Além disso, a empresa Y possui um programa de estágio que proporciona treinamento e desenvolvimento profissional aos estudantes de nível técnico ou superior. Esse programa pode ser uma fonte alternativa de recrutamento, uma vez que permite identificar jovens talentos para aproveitamento na empresa.

Ao analisar o processo Aplicar Pessoas, percebe-se que tanto na empresa X quanto na empresa Y, o processo está bem estruturado. Ambas possuem o organograma definido, demonstrando o desenho de cargos da organização, facilitando a compreensão do nível hierárquico em que a pessoa se encontra dentro da estrutura organizacional. Também apresentam os meios adequados para facilitar a orientação de seus colaboradores, têm claro o perfil, as responsabilidades e atividades de cada cargo na organização e, por fim, utilizam a ferramenta de Avaliação de Desempenho como forma de detectar necessidades e/ou melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.

No processo Recompensar Pessoas, conforme o gestor de Recursos Humanos (de agora em diante

descrito como Respondente B), a empresa X não dispõe de um programa de cargos e salários, apesar de oferecer diversos benefícios, como: convênio médico e odontológico, seguro de vida em grupo, vale alimentação, vale transporte, auxílio educação e o prêmio assiduidade como forma de incentivo. O fato de não possuir um programa de cargos e salários estruturado pode, em alguns casos, interferir no interesse das pessoas em investir no trabalho, uma vez que podem ocorrer disparidades e injustiças salariais. Dentro do composto de remuneração total abordado pela literatura, a empresa não utiliza incentivos salariais, como participação nos resultados ou ganho por produtividade.

Já a empresa Y, por sua vez, oferece um número maior de benefícios, como: assistência médica e odontológica, serviço de apoio psicológico, bolsas de estudo, seguro de vida, programa de aposentadoria complementar, vale alimentação, bônus alimentação, vale transporte - a empresa possui transporte próprio-, empréstimo de emergência, serviço de assistência social, convênios com escolas de idiomas, funerárias e livrarias. Além disso, o Respondente A destaca que a empresa possui todos os itens que compõem a remuneração total (remuneração básica, incentivos salariais e benefícios). Considerando que este é um requisito importante para incentivar e garantir a satisfação das pessoas, pode-se dizer que existe uma tendência de esse processo influenciar positivamente nos sentimentos de valorização das pessoas, uma vez que as recompensas são classificadas por funções de uma mesma natureza e comparadas às situações do mercado, fazendo com que ele se torne um sistema equitativo.

No processo Desenvolver Pessoas, a empresa X está na sua fase inicial, pois, segundo o Respondente B, o desenvolvimento das pessoas ocorre apenas por meio das necessidades levantadas pelos superiores imediatos. Não existem programas de multiplicação de conhecimento ou trabalhos voltados para a preparação das pessoas, seja em casos de mudanças ou para buscar um objetivo específico da empresa. Isto também pôde ser constatado na forma como a empresa se comunica com as pessoas, ou seja, dispõe de poucos meios para esta finalidade (basicamente através de murais e da Intranet - apenas para os colaboradores do nível tático e estratégico). Este pode ser considerado um elemento importante para que as pessoas se identifiquem com a empresa, saibam qual o rumo da organização e o papel delas na empresa onde atuam. Sabe-se também que a identificação com a organização tem uma forte relação com o comprometimento.

Por outro lado, segundo o Respondente A, a empresa Y trabalha o desenvolvimento das pessoas, a fim de melhorar suas habilidades e qualificações e essas ações estão vinculadas aos objetivos da empresa. Além disso, a empresa possui um programa de comunicação, que utiliza vários instrumentos para manter as pessoas informadas, como revistas, Intranet, boletins informativos, quadro de avisos, proteção de tela, canal

de comunicação e sistema de consultas, que permite consultar e realizar regularizações do dia-a-dia, como frequência, perfil de cargo, programa de desenvolvimento e equipamentos de proteção individual.

Ao analisar o processo Manter Pessoas, observa-se que a empresa X se preocupa com as condições de trabalho, principalmente no que se refere às questões de segurança e aspectos legais (PPRA, PCMSO, EPI's). Por outro lado, não dispõe de programas voltados especificamente para a qualidade de vida no trabalho e, conforme já comentado, utiliza poucos meios de comunicação. Este fato pode interferir na forma como a empresa se relaciona com os funcionários, uma vez que a comunicação e a transparência de informações são fatores que interferem diretamente na satisfação das pessoas. A satisfação com o ambiente interno por sua vez, está ligada à identificação das pessoas com a organização e influencia positivamente no comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1997).

A empresa Y, por sua vez, proporciona boas condições de trabalho se preocupando tanto com os aspectos legais como com questões psicológicas que interfiram no ambiente de trabalho. É possível verificar isto através dos programas voltados para a higiene e a segurança do trabalho (PPRA, PCMSO, trabalhos executados pela CIPA, distribuição e orientação de uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), além do Programa de Reabilitação Profissional), programas que prezam a qualidade de vida dos colaboradores (Mexa-se - voltado para a realização de atividades físicas, aulas de Yoga, acompanhamento às mulheres gestantes, coral, teatro, massagens antiestresse), além de monitorar a satisfação dos empregados através da pesquisa de clima.

Ao analisar o processo Monitorar Pessoas, percebe-se que a empresa X possui um banco de dados, mas, segundo o Respondente B, os relatórios gerados a partir dele não são confiáveis, pois apresentam algumas inconsistências. Isto pode trazer prejuízos para a empresa, principalmente no que se refere a subsídios para tomada de decisão, uma vez que a confiabilidade nos números é de extrema importância para uma decisão assertiva. Contudo, é importante salientar que estes problemas não afetam o pagamento correto e pontual das obrigações trabalhistas. A bibliografia estudada diz que o monitoramento consiste em controlar as atividades de forma a garantir que o planejado tenha sido bem executado e que os objetivos tenham sido alcançados. Dessa forma, pode-se dizer que este processo, na empresa X, não atende na íntegra o seu objetivo.

Por outro lado, segundo o Respondente A, a empresa Y possui um banco de dados com as todas as informações de seus funcionários e o histórico de ex-funcionários, que servem de base para relatórios gerenciais, análise e tomada de decisões. Sendo assim, pode-se dizer que ele está de acordo com a literatura, uma vez que tem informações que servem de subsídios

para a tomada de decisão, além de auxiliar no acompanhamento da realização do que foi planejado e do atendimento dos objetivos propostos pela empresa.

Por fim, analisando os processos das empresas, pode-se perceber que a empresa Y possui a estruturação de seus processos mais completos, se comparada à empresa X. Este fato é verificado principalmente nos processos de: a) Recompensar Pessoas - em que a empresa se destaca no programa de cargos e salários e na quantidade de benefícios oferecidos; b) Desenvolver Pessoas - pelas várias formas de comunicação que a empresa utiliza para informar seus funcionários; c) Manter pessoas - os principais destaques são os programas voltados para a qualidade de vida e a gestão do clima organizacional; e d) Monitorar Pessoas - pela confiabilidade das informações, facilitando o acompanhamento do planejado x realizado.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

O perfil da amostra da empresa X pode ser traçado da seguinte forma: 81,8% dos funcionários são do sexo masculino; 31,9% têm idade entre 20 e 30 anos e mais

de 11 anos de empresa. A média de tempo de empresa dos colaboradores é de 7 anos, o que indica que a empresa possui baixos índices de rotatividade.

Em resumo, podemos dizer que o perfil da amostra da população da empresa Y é a seguinte: 86,3% são homens; 36,4% têm idade entre 41 e 50 anos; 49,1% têm mais de 11 anos de empresa. A média de permanência das pessoas na empresa é de 16,2 anos, o que indica que esta empresa possui níveis de rotatividade ainda mais baixos que a empresa X.

Em um primeiro momento, o comprometimento das empresas estudadas foi analisado, comparando uma empresa com outra em relação aos três componentes: afetivo, instrumental e normativo. Para análise destes dados, foi utilizado o Teste T de significância de médias e considerado o nível de significância de 0,05 (SIEGEL, 1979; STEVENSON, 1981). Desta forma, quando o nível de significância apresentado for menor que 5%, a hipótese nula será rejeitada, confirmando que há uma relação entre as variáveis.

O Quadro 1 demonstra os resultados das pesquisas em cada empresa e o seu nível de significância.

Empresa	Comprometimento Afetivo		Comprometimento Instrumental		Comprometimento Normativo	
	Média	Signif.	Média	Signif.	Média	Signif.
Empresa X	3,79	0,000	3,01	0,232	3,01	0,131
Empresa Y	4,13		3,13		3,17	

Quadro 1: O comprometimento nas empresas estudadas  
Fonte: saída do SPSS baseada na coleta de dados da pesquisa

Ao analisar os dados do Quadro 1, pode-se perceber que em geral os funcionários da empresa Y são mais comprometidos em todas as dimensões, quando comparados aos da empresa X. No entanto, somente o comprometimento afetivo apresentou um nível de significância inferior a 0,05, confirmando dessa forma que os empregados da empresa Y são mais comprometidos afetivamente que os funcionários da empresa X. Cabe lembrar que, segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários comprometidos afetivamente permanecem na empresa porque querem e por estarem emocionalmente ligados à organização. Esse comprometimento traz influências positivas nas conseqüências do comprometimento, resultando em maior motivação e vontade de contribuir com a empresa, menores índices de absenteísmo e rotatividade, proporcionando um ambiente saudável com sentimentos de bem-estar e comportamentos benéficos à organização. Talvez isso explique de certa

forma o maior tempo médio de empresa dos funcionários da empresa Y.

É importante ressaltar que as práticas e políticas de RH, assim como as características organizacionais e condições ambientais, são elementos que antecedem o comprometimento afetivo. Os resultados desta pesquisa vêm ao encontro do que foi encontrado na literatura, uma vez que a empresa Y possui políticas de RH bem definidas, alinhadas com a estratégia da organização, e oferece vários benefícios e incentivos aos seus empregados. Percebe-se nesta empresa uma preocupação com o bem-estar dos funcionários, além de vários canais de comunicação, possibilitando o acesso à informação, bem como a facilidade de expressar suas opiniões.

A empresa X, por outro lado, possui alguns processos que não estão bem estruturados, como remuneração e incentivos. Também não possui programas voltados para qualidade de vida e de

comunicação, além de não ter tantos benefícios, se comparada à empresa Y. Cabe comentar que esta empresa passou recentemente por uma reestruturação, na qual houve muitas mudanças e uma considerável diminuição do seu quadro de funcionários, principalmente nos níveis tático e estratégico. Esse fato pode ter influenciado nas respostas do questionário.

Observa-se que, referente ao comprometimento instrumental, as médias são próximas, sem diferença significativa. Este tipo de comprometimento, que está diretamente ligado aos custos associados ao desligamento da organização, pode estar presente nos funcionários com mais tempo de empresa ou com salários mais elevados. Conforme Meyer e Allen (1997), os empregados que apresentam um alto nível de comprometimento instrumental permanecem na empresa por necessidade, ou seja, porque precisam ficar. Esses autores sugerem que este tipo de comprometimento crie sentimentos de frustração e não desperte no empregado um interesse significativo de contribuir com a organização.

Percebe-se, inclusive, que a média apresentada no comprometimento instrumental foi a menor entre todos os tipos de comprometimento analisados, confirmando, desta forma, que as pessoas, nas duas empresas, possuem baixa motivação de permanência relativa à necessidade. Na percepção dessas pessoas, os custos financeiros relativos ao desligamento ou à busca de novas oportunidades não se apresentam como os influenciadores mais importantes para sua decisão de permanecer na empresa.

O comprometimento normativo também não apresentou diferenças muito expressivas nas médias das duas empresas. Este tipo de comprometimento é influenciado pela socialização na família e a socialização como novo integrante da organização, além da cultura local. Os empregados ligados à empresa pelo comprometimento normativo permanecem na organização, pois acreditam que devem fazê-lo, baseados em um sentimento de obrigação ou de dever moral para com a empresa.

Para Meyer e Allen (1997), as práticas e o gerenciamento de recursos humanos são fatores relevantes para aumentar o nível de comprometimento organizacional. Os resultados apresentados no comprometimento afetivo na empresa Y são coerentes com as suas práticas e podem confirmar os conceitos contidos na literatura, uma vez que ela possui a sua área de recursos humanos bem estruturada, com práticas voltadas para a valorização das pessoas, alinhadas às estratégias da organização e tem processos de comunicação desenhados para facilitar o acesso à informação. Levando em consideração que quanto mais o funcionário se identifica com a organização, maior o nível de comprometimento e a pré-disposição para fazer esforços consideráveis em prol dela, pode-se dizer que práticas de gestão de RH e comunicação

interna são fontes para elevar o nível de comprometimento organizacional.

Por outro lado, como esta pesquisa não adotou um caráter causal, é possível que o fato de a empresa ter em seu quadro funcionários mais comprometidos seja fator motivador para que a área de recursos humanos seja mais bem estruturada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada demonstrou que, em geral, os níveis de comprometimento organizacional das empresas analisadas não podem ser considerados altos, se comparados a outras pesquisas já realizadas (BOHNENBERGER, 2001; 2006). A exceção fica por conta do comprometimento afetivo na empresa Y, que apresentou um grau mais elevado na escala.

No que se refere à associação entre as práticas de gestão de RH e o comprometimento organizacional, verificou-se que a empresa Y possui seus processos de recursos humanos mais bem estruturados e apresentou um comprometimento afetivo maior em relação à empresa X. Conseqüentemente, pode-se concluir que práticas de RH estão de fato relacionadas positivamente ao comprometimento afetivo, corroborando Meyer e Allen (1997). No entanto, não se pode inferir caráter causal nesta relação, uma vez que não foi este o propósito deste artigo.

Para pesquisas futuras, assim como Medeiros et al (2004), sugerem-se estudos relacionados às conseqüências do comprometimento, pois atualmente existem poucos que discutem este tema, além de trabalhos voltados para a análise das influências das variáveis demográficas no comprometimento organizacional, a fim de verificar a ocorrência e a confirmação de associações entre eles.

Por fim, cabe lembrar que a identificação das pessoas com a organização e a estreita relação entre os valores das pessoas e os valores das empresas são as fortes características do comprometimento organizacional. As empresas que possuem os seus funcionários efetivamente comprometidos podem contar com uma vantagem competitiva de extrema importância no cenário atual. A busca pelo comprometimento requer tempo e investimento, uma vez que ele está baseado na confiança e na identificação das pessoas com a organização.

Conforme visto na literatura e confirmado nesta pesquisa, as práticas de gestão de recursos humanos são importantes para a construção deste comprometimento, no entanto é imprescindível que o modelo de gestão adotado pela empresa seja uma prática e não apenas um discurso.

As limitações deste estudo estão centradas basicamente no processo de coleta de dados, tanto nos questionários quanto nas entrevistas. No questionário, em função da baixa adesão dos funcionários da empresa Y. Outro ponto é o registro das entrevistas, que foi feito

pelos pesquisadores no momento da sua realização, sem haver gravação, o que pode ter impactado na perda de alguma informação relevante.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Psychology*, 63: 1-18, 1991.

\_\_\_\_\_. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vacation Behavior*. Vol. 49, p.252-276, 1996.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas - Estratégias e integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Solange de L.; FARIA, José H. de. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. XXIV Encontro Anual da ANPAD, *Anais...* Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **O Marketing interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional**. Dissertação. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 2001.

\_\_\_\_\_. **Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional**. Tese. Palma de Mallorca: Universidade das Ilhas Baleares, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneiro, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - Edição Compacta**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos - Edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia ar o executivo aprender a lidar com a sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. In: **As pessoas na Organização**. (Org). FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: **As pessoas na Organização**. (Org). FLEURY, Maria Tereza Leme. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; MARQUES, Glenda M. Comprometimento e Desempenho organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras. EnANPAD 2004. *Anais...* Curitiba: Setembro, 2004.

MEDEIROS, Carlos A. F. *et al.* Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. ENANPAD 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: Setembro, 1999.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998a.

MEDEIROS, Carlos; ENDERS, Wayne. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. XXII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR: ENANPAD, 1998b.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance or organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol 8, n. 4, p. 357-401, 1998.

SÁ, Maria A. Diniz de; LEMOINE, Claude. Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os Valores Individuais que Contam. ENANPAD 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica (para as ciências do comportamento)**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1979.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.