

## **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência**

**Autoria:** Ana Rita Oliveira de Barros, Alba Couto Falcão Scheible

### **RESUMO**

Neste estudo, foram examinadas as relações entre comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão de pessoas, e a intenção de permanência na organização de empregados que trabalham em uma unidade petroquímica. Foi usado um questionário estruturado com base no modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen, no modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur, operacionalizado através da escala validada por Grangeiro e na escala de intenções comportamentais desenvolvida por Menezes. Através das análises estatísticas, foram analisadas as percepções dos respondentes em relação às práticas de gestão de pessoas, o comprometimento organizacional em suas bases afetiva, instrumental e normativa, bem como a intenção de permanência dos mesmos na organização, correlacionando-os entre si e com as variáveis de caracterização pessoal e funcional. Os resultados revelaram que existe uma relação significativa entre os três construtos investigados. Foram encontradas evidências da importância das práticas de gestão e do comprometimento organizacional de base normativa como preditores da intenção de permanência.

### **INTRODUÇÃO**

As empresas vêm adotando diversas estratégias gerenciais e empreendendo inúmeros esforços no sentido de garantir a satisfação dos seus empregados para mantê-los motivados e, conseqüentemente, retê-los. Este trabalho teve como objetivo identificar se as estratégias empreendidas pela empresa atendem às expectativas e às necessidades dos empregados, disponibilizando elementos de validação destas práticas como fatores de atração e retenção de talentos nas organizações. Almeja-se, com tal esclarecimento, contribuir para a literatura do comprometimento organizacional, conforme Medeiros (1997, p.16), ajudando a “encontrar o elo que liga o homem ao significado de sua vida, onde está inserido o seu trabalho”.

Nas organizações, a convivência com a mudança paradoxalmente incorporou-se à rotina. Observando-se as iniciativas empresariais nas duas últimas décadas, identifica-se a implementação de diversas práticas e conceitos. Essas iniciativas, implementadas e substituídas em ritmo frenético, sinalizam a busca das organizações de se manterem vivas bem como de manter alguma ordem no ambiente caótico onde estão inseridas. Não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo cenário de globalização e competição, em mercados complexos, exige mudança. Mudança de objetivos, missão, valores, processos e práticas (CURVELLO,1996). Neste contexto, novas demandas têm sido impostas ao processo de gestão de pessoas. Em respostas a estas novas demandas, os autores Rousseau e Arthur (1999) formularam um modelo de gestão, através do qual buscam responder às contradições presentes na dinâmica organizacional no que se refere à necessidade de reter os talentos essenciais, contrapondo-se às novas formas de carreiras sem fronteiras.

### **1 MODELO HÍBRIDO DE GESTÃO DE PESSOAS “AGENCY – COMMUNITY”**

O modelo híbrido de gestão de pessoas “Agency – Community”, tem como fundamento a idéia de que a nova era econômica tem demandado uma nova função para Recursos Humanos (RH). Para os autores, o desafio atual do RH está em simultaneamente posicionar empresas e empregados a responderem com flexibilidade às mudanças no mercado, enquanto buscam estabilidade recrutando, desenvolvendo e mantendo pessoas cujo talento é crucial para a empresa. Esta dupla pressão, por flexibilidade e estabilidade, fazendo

as pessoas e empresas serem mais bem sucedidas, é a essência do novo papel para o RH contemporâneo. Neste desafio, Rousseau e Arthur (1999) destacam a necessidade do gerenciamento simultâneo de duas interfaces fundamentais à criação de vantagem competitiva. Uma é a interface do conhecimento através da qual os empregados, ao retornarem ao mercado de trabalho, usam sua experiência prévia para alavancar novas oportunidades de carreira, e a outra é a interface moral que mantém ou melhora a empregabilidade dos empregados, bem como a qualidade devida nesta complexa e dinâmica era econômica.

A interface do conhecimento volta-se para o ambiente externo à organização. Advém de uma mudança de foco na aquisição de conhecimento por meio do processo de recrutamento e investimento no mercado interno para uma maior participação em comunidades de conhecimento, responsáveis pela geração e compartilhamento do mesmo. A interface moral busca se posicionar entre os ambientes externos e internos à organização. A interface moral é concebida a partir de uma preocupação com a empregabilidade presente e futura dos trabalhadores.

Nesta nova era, “sem limites” significa empregos e carreiras desdobrando-se com o passar do tempo por muitas oportunidades de emprego e muitas empresas empregadoras. Empregados e empresas terão dificuldade em predizer como será sua relação futura. Diante das novas carreiras sem limites (fronteiras) para os empregados e as pressões de competitividade para as empresas, necessita-se a sinergia de dois tradicionais pontos de vistas opostos: Agency e Community.

Agency refere-se à habilidade de atores (pessoas, grupos, empresas, acionistas) a tomarem decisões e agirem externamente de acordo com seus próprios interesses. Isso envolve expressões de auto-proteção, auto-afirmação e controle direto sobre o ambiente, sendo o empreendedor autônomo o seu protótipo. Community refere-se à participação de atores em relações interdependentes. Isso envolve expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, e seus exemplares são os homens e mulheres comprometidos com a organização. Agency invoca noções de projeção externa e autonomia, Community invoca noções de desenvolvimento interior e afiliação.

Embora os termos Agency e Community tenham obtido destaque com o trabalho de Rousseau e Arthur (1999), estão presentes em diversos estudos de evolução do comportamento humano, (TAYLOR; CHESTER; BARNARD; WATERMAN apud ROUSSEAU e ARTHUR, 1999), ficando evidente em diversas práticas de gerenciamento de recursos humanos, sendo Agency vinculado aos esquemas de contratos independentes e pagamento por performance e Community às atividades voltadas à formação de “networking” organizacional e aprendizagem. Ainda que estes modelos de gestão Agency Community historicamente se constituam como noções opostas, juntos trazem um novo entendimento sobre o que é sucesso neste novo contexto em que as organizações modernas se inserem.

A escalada na competitividade entre empresas, aliada à crescente interdependência entre funcionários, empresas e instituições sociais, criou uma interação complexa de forças de agency community no mundo do trabalho contemporâneo. Essa interação alterou profundamente a natureza e, conseqüentemente, a performance da função de Recursos Humanos. Rousseau e Arthur (1999) consideram os temas agency e community e a interação entre eles fundamentais para os arranjos das funções de RH para acessar, desenvolver e motivar a mão-de-obra moderna. Identifica-se essa interação fundamental ocorrendo de várias maneiras e em vários lugares onde a função de RH é exercida.

Pelo termo “humano”, os autores referem-se à larga aplicação de nossas qualidades como seres humanos, incorporando em particular nossa inteligência e solidariedade com os outros na nossa vida diária. Com o termo “recursos humanos”, referem-se à função recursos humanos, que é o conjunto de práticas de gestão pelas quais uma empresa captura recursos coletivos para gerar atividades empresariais para ela e para seus membros. O Quadro 1, a seguir, contrasta algumas funções chaves de recursos humanos sobre as práticas dos modelos Agency e Community, e a sinergia entre ambos (modelo híbrido).

**Quadro 1 – Modelo Híbrido Gestão de Pessoas (Rousseau e Arthur, 1999)**

Processos	Agency	Community	Híbrido
<b>Admissão</b>	Recrutamento Orientação	Recrutamento. Construção de relacionamentos	Recrutamento. Construção de relacionamentos
<b>Aprendizagem</b>	Treinamento	Desenvolvimento. Socialização Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização)	Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento. Treinamento/desenvolvimento Socialização. Criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações. Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Contribuição individual	Sucesso do grupo/organização	Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.
<b>Empregabilidade</b>	Responsabilidade do trabalhador	Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização	Colaboração entre RH e trabalhador. Mobilidade interna e externa.
<b>Benefícios</b>	Responsabilidade do trabalhador	Prover recursos para o bem-estar pessoal e familiar	Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários, assim como também benefícios móveis.
<b>Término (Desligamento)</b>	Questões legais	Foco na justiça de procedimentos. Prover realocação e suporte (apoio)	Foco na continuação do relacionamento

Para alguns sociólogos organizacionais, como Barley e Kunda (ARTHUR e ROUSSEAU, 1992), ocorre um movimento pendular entre estes dois modos de ação gerencial apresentados. Contrastando, por exemplo, a impessoalidade do início da empregabilidade em fábricas com os movimentos de relações humanas do século passado. Contrasta também as idéias fragmentadas de “design” de empregos originárias das indústrias tradicionais de engenharia com as idéias holísticas originárias das mais recentes abordagens de sistemas sócio-técnicos. Dinâmicas similares podem ser observadas nas Ciências Sociais, onde a retórica de agency e community enfatiza diferenças entre algumas disciplinas. Assim, alguns economistas entendem os contratos tratando de segurança no emprego como uma intrusão na liberdade individual que só pode interferir com a eficiência (agency) dos participantes no mercado. Em contraponto, outros estudiosos (Perrow apud ROUSSEAU e ARTHUR, 1999) apresentam descrença com o foco imediatista do mercado nos negócios e seu impacto no nível de qualidade de vida (community) na sociedade atual.

Na nova economia, uma resposta frequente às pressões competitivas por serviços, inovações ou eficiência está sendo para empresas darem maior autonomia para seus empregados. Oportunidades para agency são vistas como uma fonte de flexibilidade e

vantagem competitiva para trabalhadores individuais suficientemente habilidosos para capitalizar nas demandas do mercado. Oportunidades para *community* são vistas como caminho para empenho coletivo de times para prover maior qualidade ou inovação. Em qualquer das opções, as oportunidades da empresa se baseiam na sua habilidade de transformar mudanças no comportamento dos empregados em uma nova vantagem competitiva.

Vários fatores evidenciam a necessidade de sinergia entre *agency* e *community*. Um fator é a suposição da mudança cultural que vem com a prosperidade. Embora a força do *agency* e as práticas do livre mercado propiciem a criação de riquezas, tem-se que considerar que experiências prolongadas de prosperidade aumentam a vulnerabilidade ao risco da diminuição de mercados livres. Ou seja, a riqueza pode ser perdida e conseqüentemente um grande número de pessoas pode ser afetado pelas dispensas que sempre acompanham as transformações econômicas. Outro fator a ser considerado é que a rápida transformação industrial pode também significar que o sucesso de hoje pode ser seguido pelo fracasso de amanhã. Harry van Buren (apud ROUSSEAU; ARTHUR, 1999, p.12) rotulou o problema humano na transformação “como o problema da cultura estática num ambiente dinâmico”. Com isso “carreiras sem limites” podem ser vistas como liberalização em tempos de prosperidade, como também uma via para os empregadores passarem suas responsabilidades para os trabalhadores em tempos menos favoráveis.

Para prevenir futuros impactos em sua força de trabalho decorrentes das alterações no cenário econômico, uma empresa responsável precisa criar novos mecanismos de aprendizagem, como maior compartilhamento de informações e exposição a novas habilidades por treinamento e prática ativa, fazendo com que o termo empregabilidade tenha real sentido para seus empregados.

A nova empresa baseada no “network” é ela mesma a confluência de *Agency* e *Community*. O crescimento das redes de empresas, junto com a escalada da interdependência entre trabalhadores e empresas, levou a um maior foco na interdependência entre pessoas para novas formações de negócios, coordenação do trabalho e aprendizado pessoal e coletivo. Numa intrigante maneira, riqueza e capital humano estão juntos com o capital social. Embora, até então, as contas financeiras das empresas ignorem capitais humanos e sejam essencialmente silenciosas com o capital social, uma nova perspectiva econômica está emergindo baseada no conceito de “capital híbrido”, que envolve uma união de recursos financeiros, habilidades humanas, e o capital social. Certas práticas financeiras já o reconhecem implicitamente, portanto, o preço de empresas publicamente cotadas valoriza seus bens humanos, freqüentemente mais do que seus bens materiais.

*Agency* e *community* requerem simultaneamente atenção em parte por causa da crescente divisão indefinida entre trabalho e não trabalho. A necessidade das empresas de atrair trabalhadores competentes, junto com a crescente importância das mulheres na força de trabalho, levou a novas práticas de RH para gerenciar a conexão trabalho-lazer. Trabalhadores também procuram melhor controle (*agency*) sobre como dispor (*community*) dos benefícios decorrentes da relação de emprego. Crescentemente, as empresas são demandadas não apenas para prover benefícios, mas também para criar um ambiente propício para a vida fora do trabalho como os empregados e suas famílias assim o elegerem.

Em função disso, estamos presenciando uma mudança nas suposições sobre as quais o RH foi criado. O “gerenciamento pessoal” tradicional baseava-se numa visão mecânica das pessoas. Isso enfatizava a importância da descrição e análise dos cargos e especificações

claras de habilidades requeridas e das obrigações. O objetivo fundamental foi uma precisa e ordenada estrutura de trabalho com as pessoas agindo de acordo com os previsíveis interesses da empresa. Visões mais recentes atribuem ao RH um papel de agente estratégico na tentativa de endereçar as mudanças de estratégias das empresas, assim como as mudanças na realidade dos trabalhadores.

Em suma, agregar agency e community é crítico nas práticas contemporâneas de recursos humanos para promover contratos de emprego que ambos empregadores e empregados possam manter. Além disso, o RH contemporâneo precisa atender ao mútuo mais do que ao separado, ao variável mais do que ao estático interesse de todas as partes. Fazendo isso, demanda a construção da nova função do RH, de um ponto diferente e, às vezes, antagônico, de como ela foi construída no passado.

Os autores propõem seis pilares como indicadores da natureza das práticas do RH contemporâneo. Estes pilares, embora interdependentes entre si, apresentam características específicas associadas a cada uma das dimensões Agency e Community, descritos a seguir.

**Quadro 2 - Pilares das Práticas**

AGENCY	COMMUNITY
<b>Voluntarismo:</b> Refere-se à capacidade da organização de oferecer chances e oportunidades aos seus empregados para participar no desenho de novos arranjos de sua função. A atenção tradicional de RH para arranjos formais de empregos como descrição de cargo e pesquisas de compensação, não expressa a realidade por completo. Sabe-se que sistemas informais e políticas internas exercem um grande papel em como os trabalhos são exercidos.	<b>Colaboração:</b> Criar relações entre indivíduos da mesma ou de empresas diferentes. Essa colaboração inclui atividades inter funcionais, onde pessoas com amplos contatos na empresa tornam-se melhor informadas e mais acreditáveis; atividades com limites de conexões, onde a informação e credibilidade passam entre um consumidor e um fornecedor; e rede de contatos profissionais onde as pessoas levam distintos e especializados conhecimento para e da empresa..
<b>Disciplina de mercado:</b> Manter as condições de empregabilidade que possuem valor no mercado de trabalho externo assim como no mercado interno da empresa é uma necessidade. As práticas de RH devem demonstrar as futuras oportunidades para as quais os atuais requisitos de emprego possam ser aplicados. Empresas, que promovem contatos de empregados com outros da sua profissão, propiciam maior visibilidade interna e externa desses funcionários, resultando no aumento do valor (agentic) das habilidades e conhecimentos individuais.	<b>Civilidade:</b> Manutenção da rede de segurança e os apoios para fazer as pessoas menos vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado. O ritmo das mudanças do mercado requer uma “sociedade” civil mais forte, para recebê-las e absorvê-las. A civilidade pode levar à forma de benefícios portáteis (como pensões, seguro de saúde, e credenciais de habilidades) ou pode envolver a construção de recursos pessoais fora da empresa que melhoram a grande comunidade social e multi empresa.
<b>Alavancagem das Competências:</b> Refere-se à aplicação das capacidades emergentes, conhecimento e contatos pessoais (redes) para novos mercados de trabalho. É importante que as organizações ofereçam uma proporção dos serviços e responsabilidades aos empregados para que os exerçam em áreas de crescimento econômico. As empresas têm que oferecer oportunidades que desenvolvam futuras opções de carreira, tanto interno quanto externamente. As práticas de RH crescentemente terão que incluir no pacote de pré- requisitos de desenvolvimento de habilidades e exigências de desempenho, atividades focadas em áreas de crescimento do mercado. Construir futuras competências além dos compromissos atuais é crítico para promover o interesse dos empregados em carreiras de longo prazo.	<b>Resiliência:</b> Manutenção da capacidade de cada pessoa para responder pelas mudanças no trabalho, na carreira e na vida. O desenvolvimento de carreira é crescentemente mais cíclico do que linear, contrariamente ao que era admitido que em modelos antigos de processos de desenvolvimento de carreiras. Mudanças mais rápidas na carreira estão relacionadas com as novas noções do que é sucesso. Empresas, que promovem a resiliência como uma resposta coletiva a mudanças de circunstâncias, irão nutrir uma força de trabalho mais comprometida e um melhor ambiente social. Um exemplo é aposentadoria em etapas, comum na Europa, retém contribuições de empregados valiosos e promove identidade social associada com ambos família e trabalho.

Fonte: Arthur e Rousseau (1999).

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos vêm sendo empreendidos com o objetivo de identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações, vínculos estes denominados de comprometimento organizacional. Estes estudos são justificados ao se considerar o comprometimento organizacional como um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho como também a necessidade de se identificar as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN, 2003).

Bastos (1996) afirma que, a partir dos anos oitenta, a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo gradativamente o número de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. A razão deste novo enfoque é que comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais. A satisfação é mais instável, transitória, cresce ou diminui com maior velocidade, reproduzindo condições de trabalho momentâneas. Assim, para explicar a qualidade do desempenho, a permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais, o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação.

Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, satisfação), entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns adaptadas de Bastos (1996), entre elas: o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho, por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização. Para Bastos (1996, p. 1) o conceito de comprometimento é de fácil apreensão:

“Utilizamos comumente esta expressão para denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas. Dizemos que duas pessoas são comprometidas quando cremos que elas têm probabilidade de permanecerem juntas, vinculadas, associadas. Da mesma forma se dá com o comprometimento com o trabalho. [...] Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais e, portanto, o instrumento por excelência para a investigação dos níveis de comprometimento é a pesquisa de atitudes”.

Neste trabalho, adotar-se-á este significado de comprometimento referente ao conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização onde ele está inserido, o qual, é determinante para sua permanência na mesma.

Conforme assinala Bastos (1994), existem múltiplos aspectos do contexto de trabalho que podem ser alvos (e o são, normalmente) de vínculos estabelecidos pelo trabalhador. Tal tipologia deixa explícito que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho, e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho. Dentro desta concepção, diversifica-se o estudo sobre comprometimento, o qual passa a fazer distinção entre seus focos e bases (BECKER, 1992).

Os focos, que se constituem os alvos deste vínculo dos trabalhadores, podem ser a organização, a carreira, o sindicato, os valores, o propósito, o trabalho, etc. Dentro de cada foco, existem abordagens diferenciadas quanto às bases, ou seja, a natureza ou os motivos que levam ao comprometimento. Meyer e Allen (1991) articularam três bases de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo que denota uma identificação e um envolvimento do empregado com determinada organização e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers de 1979; comprometimento instrumental

(side-bets), advindo de Becker (1960) que está associado à perda de valores com a saída do empregado da empresa; comprometimento normativo, reportado aos trabalhos de Wiener (1982) que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

Meyer e Allen (1991) sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações, analisando todos os três componentes simultaneamente. Por causa da distinção conceptual entre os três componentes de comprometimento, eles também sugeriram que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental devam evoluir de diferentes causas, e, portanto, devam resultar em diferentes conseqüências atitudinais e comportamentais. Estes autores afirmam que os sentimentos de querer fazer parte e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes. Entretanto, apontam diferenças quanto às conseqüências; os efeitos do comprometimento normativo teriam duração mais curta do que os advindos do comprometimento afetivo (tempo para pagamento da dívida). Meyer et al (2002), encontra uma correlação substancial entre os dois tipos (0,63), atestando uma “sobreposição considerável” entre ambos.

Morrow (1993) afirma que as correlações mais fortes entre comprometimento e seus conseqüentes são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apresenta correlações mais fracas e o comprometimento instrumental possui correlações não significativas ou negativas com estes resultados desejados.

### **3 INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA**

Ao considerar as pessoas como diferencial competitivo, as empresas necessitam investir nelas, desenvolvê-las continuamente, aumentando, desta forma, sua mobilidade potencial. Por outro lado, as alterações ocorridas nas relações de trabalho entre as quais a de não mais dispor de mecanismo de segurança de emprego, ocasiona impacto nos contratos psicológicos entre indivíduos e organizações, onde os termos lealdade e fidelidade ganham novos sentidos. Este contexto demanda um novo entendimento dos vínculos entre indivíduos e organizações. Para Michaels; Handdified-Jones e Axelroid (2002), as pessoas talentosas, desde que atuem em culturas adequadas, estejam satisfeitas e comprometidas com a organização e sejam estimuladas e bem aproveitadas pelos líderes, têm melhores idéias, executam otimamente os projetos, desenvolvem com eficiência outras pessoas e dificilmente poderão ser copiadas. Concluem os autores que, atualmente, é mais importante acreditar nas pessoas do que nas estratégias. Chang (1999) coloca que a preocupação com a rotatividade dos empregados deve ocupar espaço significativo entre os comportamentos relativos com o estudo do comprometimento.

A importância de fatores organizacionais que afetam atitudes e comportamentos dos empregados tem sido amplamente discutida (MATHIEU; ZAJAC,1990; MEYER e ALLEN, 1991). Mowday (1998) atribui os estudos sobre comprometimento à crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida. Conforme meta análises (Mathieu e Zajac,1990; Riketta, 2002), os estudos conduzidos têm se baseado fortemente em conceitos unidimensionais de comprometimento e formulações seqüenciais das variáveis do processo de saída da organização.

Chang (1999) apresenta duas proposições em contribuição a esta área. A primeira proposição refere-se ao atendimento das expectativas dos empregados sugerida por Porter. Para estes autores, os indivíduos trazem um conjunto de expectativas em relação à

organização. As atitudes e comportamentos subseqüentes são resultados de um processo no qual os indivíduos comparam seus níveis de expectativas com a realidade percebida, tornando-se mais vinculados com as organizações quando suas expectativas prioritárias são satisfeitas. A segunda proposição apresentada por Chang (1999) para explicar porque os comportamentos e atitudes individuais são afetados por fatores organizacionais refere-se aos contratos psicológicos. Os contratos psicológicos indicam as crenças dos empregados sobre as obrigações recíprocas entre eles e a organização. O contrato psicológico percebido é uma crença sobre o que os empregados acreditam que eles têm direitos a receber ou devam receber. (MORRISON; ROBINSON, 1997 apud CHANG, 1999).

Após o ingresso na companhia, os indivíduos sentem se a organização está cumprindo totalmente o contrato, o que afeta seus comportamentos e atitudes em relação a mesma. Isto significa que quando os empregados sentem que seus empregadores falham em atender suas obrigações completamente, estes tendem a reduzir suas obrigações, demonstrando absenteísmo, e reduzindo o nível de comprometimento (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994 apud CHANG, 1999).

Diferentemente de outros comportamentos no trabalho, a rotatividade indica uma ruptura no relacionamento entre o indivíduo e a organização. Esta separação implica em significativo aumento de custos para a organização e talvez para os próprios indivíduos. Para Allen e Meyer (1997) existe forte correlação entre o comprometimento e a rotatividade. Para eles, quanto mais comprometido o indivíduo estiver com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Afirmam também que as correlações entre o comprometimento e rotatividade sejam fortes quando se referem ao comprometimento afetivo, relações significativas entre comprometimento e variáveis de rotatividade também são encontradas nas bases instrumental e normativa.

Analisando a permanência dos indivíduos nas organizações como conseqüência do comprometimento, é importante considerar a existência da intenção como componente predecessor ao comportamento. Para Ajzen e Fishbein (1975) as intenções comportamentais correspondem a uma probabilidade subjetiva de um indivíduo desempenhar um determinado comportamento. Fazendo parte da subjetividade do indivíduo emergem as atitudes as quais se associam a pensamentos, sentimentos e ações que dirigem o modo como as pessoas se comportam. Ainda em clarificação ao conceito de intenção, para Ajzen e Fishbein (1977) a intenção comportamental indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento.

Para Kilimnik (2003), os momentos de transformação organizacional que ora acontecem constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas. As organizações devem ser vistas como confiáveis. Sendo a credibilidade um fenômeno percebido, as organizações devem revelar um caráter impecável pela adesão de valores essenciais, exercitarem a competência pela melhoria e pela inovação contínua em produtos e serviços, e sempre demonstrar cuidado pelas pessoas que fazem tudo acontecer. Dessa forma, os talentos de que a organização tanto necessita, terão motivos e condições para nela permanecer

#### **4 MÉTODO**

Como objetivo, temos a identificação de fatores que influenciam, de forma determinante no comprometimento organizacional e nas razões pelas quais os indivíduos permanecem nas suas organizações. Para tal foi estudada uma empresa petroquímica,

integrante de uma corporação global, localizada no Complexo Petroquímico de Camaçari, no município de Camaçari, Bahia. A pesquisa abrangeu os empregados da organização, constituindo seu universo o total de 103 empregados.

As hipóteses foram deduzidas dos modelos de Meyer e Allen (1997) e Rousseau e Arthur (1999) os quais basicamente se constituem no suporte teórico deste estudo e foram formuladas conforme a seguir:

H1 – Quando a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo Agency, há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base instrumental.

H2 – Quando a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo Community há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base afetiva e normativa.

H3 – Quando há um alto nível de comprometimento organizacional de base afetiva e normativa, há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

H4 – Quando há uma maior percepção dos empregados de que os elementos community predominam nas práticas de gestão, há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização.

Os dados foram coletados através de questionários auto-aplicáveis, que foram impressos e endereçados individualmente a cada um dos empregados no seu local de trabalho. O questionário foi acompanhado de uma carta da pesquisadora na qual foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitada a participação do respondente, deixando claro, entretanto, ser esta participação opcional. Anexo ao questionário, foi enviado um envelope para devolução dos questionários preenchidos. A coleta dos dados foi realizada no período de 10 a 24 de novembro de 2006.

O questionário de pesquisa foi composto por quatro conjuntos de instrumentos de mensuração: o primeiro conjunto refere-se à percepção das práticas de gestão utilizou a escala desenvolvida e validada Granjeiro (2006) a partir do Modelo Agency-Community; o segundo refere-se à relação com a organização, no qual utilizamos a escala de comprometimento organizacional proposta por Meyer, Allen e Smith (1993); no terceiro aborda-se os fatores referentes a intenção de permanência através de cinco questões extraídas de escalas utilizadas anteriormente por Menezes (2006). Finalmente, no quarto, foram obtidos os dados pessoais e funcionais que caracterizam os respondentes. As escalas *Likert* usadas possuíam 7 níveis. Para o tratamento dos dados (processamento e análise) foi utilizado o software SPSS – Statistical Package for Social Science – versão 13.0. Foi realizada uma conferência, por amostragem, numa abrangência de 10% dos dados digitados para garantir integridade.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apesar do instrumento de coleta de dados ser longo, o índice de respostas obtido foi na ordem de 81% do universo pesquisado, o que é considerado como representativo, com erro padrão de 0,0466 para 95% de confiança. As características pessoais são compatíveis com o perfil da organização estudada. Os dados encontrados sobre a percepção das práticas de gestão da empresa indicam que há, por parte dos empregados, uma avaliação positiva, conforme demonstra o quadro 3 a seguir. A exceção do item que se refere a suporte para recolocação, todos os demais relativos ao modelo community apresentam médias superiores a cinco. A prática mais valorizada refere-se à oportunidade interna de crescimento (média 5,77) o que remota à afirmação de Wallace quanto ao comprometimento com a carreira possuir correlação positiva com o comprometimento organizacional e com a busca de

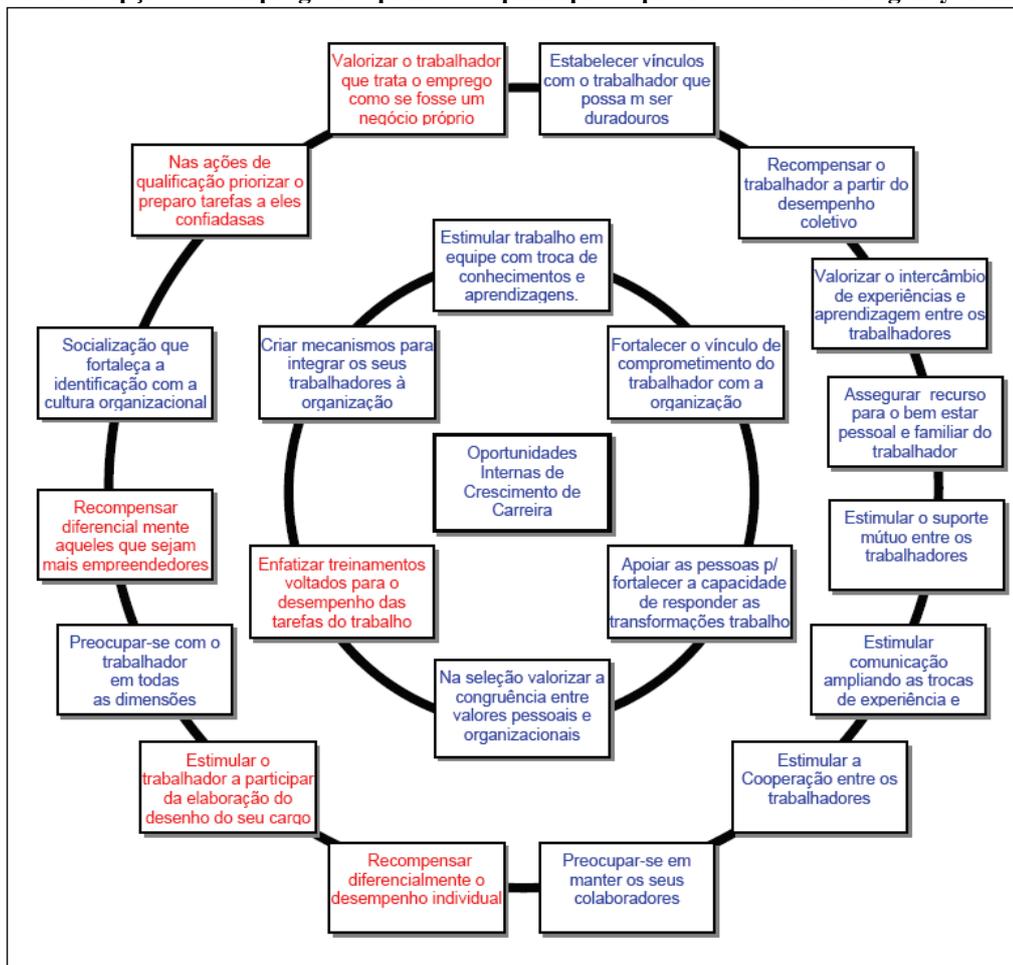
desenvolvimento de habilidades e negativa com rotatividade e intenção de abandonar a carreira.(WALLACE, 1993).

**Quadro 3 - Percepção dos empregados sobre as práticas e políticas de gestão**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Agency	78	3,63	7,00	4,87	0,6444
Community	78	3,53	7,00	5,39	0,6732

O mapa a seguir foi elaborado considerando apenas os fatores que apresentavam médias altas (superiores a cinco) demonstra a prevalência das práticas e princípios community na organização pesquisada (mais escuro).

**Figura 1 - Percepção dos empregados quanto aos princípios e práticas do Modelo Agency-Community**



Quanto à avaliação das práticas e princípios agency, as médias situam-se entre quatro e cinco, exceto no tocante ao item relativo ao incentivo para que o trabalhador construa redes fora da organização, para assegurar novas oportunidades de trabalho que apresenta média 3,56. Este achado pode ser explicado pelo contexto empresarial fechado que predominou até o início dos anos 90, onde as organizações eram muito voltadas para seus próprios processos. Com as transformações vivenciadas nos últimos anos, este comportamento organizacional começa a se alterar. No caso específico da organização estudada, o fato de passar a fazer parte de uma corporação multinacional demanda dos seus integrantes maiores interações internas e externas. Hoje já é possível se observar ações na organização voltadas a estabelecer interfaces mais próximas ao ambiente externo, formando parcerias, integrando-se às comunidades

científicas, participando de premiações em diferentes áreas, aliada à participação em “networking internos”, auditorias, dentre outras.

Face ao exposto, torna-se claro que os respondentes percebem claramente a coexistência de práticas e princípios voltados à vínculos de comprometimento, à coletividade, ao suporte mútuo características próprias do modelo community em paralelo a práticas e princípios relativos ao empreendedorismo, auto-gestão de carreira, recompensas diferenciadas, que são características do modelo agency. Não obstante o hibridismo percebido, observando-se as médias das práticas e princípios, tornou-se evidente que os empregados apresentam maior identificação com o modelo community especialmente quanto às oportunidades internas de carreiras, fortalecimento dos vínculos de comprometimento entre trabalhadores e a organização e da capacidade dos trabalhadores para responderem às transformações no trabalho, à valorização do trabalho em equipe, ao suporte mútuo, cooperação, troca de experiência e aprendizagem, a integração, socialização e retenção dos mesmos.

Os dados da estatística descritiva relativos às dimensões de comprometimento revelam a prevalência entre a população estudada do comprometimento organizacional de base afetiva (5,59), seguindo-se da base normativa (4,85) e, por fim, da base instrumental (4,03). A prevalência da base afetiva, cuja média mostra-se superior às demais, ratifica as conclusões de Mowday (1982) que indicam ser a base afetiva como a mais forte.

A intenção de permanência foi avaliada através de cinco fatores referentes a situações fictícias perante as quais os respondentes deveriam se posicionar quanto à iniciativa em permanecer na organização estudada, ou optar por mudar para outra organização. Foi verificada alta intenção de permanência com um escore médio de 4,63 com desvio padrão de 1,40016. Ao analisar a média da intenção de permanência em relação às variáveis pessoais e funcionais, observou-se que não havia variação significativa, exceto quanto à escolaridade que apresentava diferença significativa. ( $F= 3,478$  e  $p= 0,036$ ) e nível de renda ( $F= 2,485$  e  $p= 0,067$ ). A análise da distribuição, por nível da intenção de permanência demonstrou que 35,8% dos respondentes apresentam fraca intenção de permanecer na organização (escores médios até 4), 27,16 % apresentam moderada intenção de permanecer (escores médios maiores que 4 até 5) e 37,03 % apresentam forte e muito forte intenção de permanecer na organização (escores médios maiores que 5).

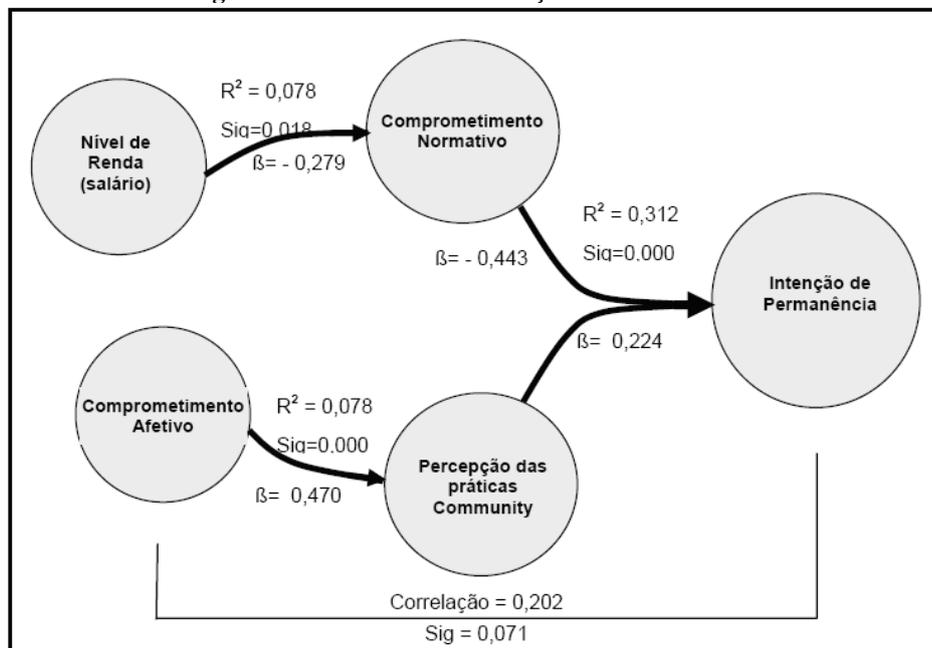
A análise das correlações entre as variáveis centrais deste estudo relativas às bases de comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão e intenção de permanência na organização evidenciam que o comprometimento organizacional afetivo apresenta forte correlação com as percepções de práticas de gestão que se aproximam do modelo community (0,538\*\*). Surpreendentemente, esta base também se correlaciona de forma moderada com a percepção das práticas de gestão que se aproximam do agency (0,369\*\*). A correlação da base afetiva com a base normativa apresenta-se de forma moderada (0,341\*\*). A correlação entre a base afetiva e a intenção de permanência apresenta-se fraca (0,202\*) o que pode ser um indicador de que gostar da organização é diferente de querer permanecer na mesma.

Quanto ao comprometimento organizacional de base instrumental este se correlaciona de forma moderada com a percepção das práticas agency (0,329\*\*), apresentando sugestões de fraca correlação com a intenção de permanência (0,052) e com a percepção das práticas que se aproximam do modelo community (0,102). O comprometimento organizacional de base normativa correlaciona-se de forma significativa com a intenção de

permanência(0,509\*\*). Apresenta ainda moderada correlação com a percepção das práticas community (0,328\*\*) e fraca correlação com as práticas agency (0,217). Observou-se forte correlação entre a percepção de práticas agency e community (0,674\*\*), confirmando a presença percebida e validada pelos respondentes quanto ao modelo híbrido de gestão presente na organização. Não foram observadas correlações significativas entre a intenção de permanência a percepção das práticas reais agency (0,111).

Com o objetivo de aprofundar o entendimento quanto à relação entre as bases de comprometimento organizacional, a percepção das práticas de gestão, as variáveis pessoais e funcionais e a intenção de permanência foram utilizadas análise de regressão através do método Stepwise. Constatou-se que o comprometimento organizacional de base normativa e a percepção das práticas de gestão que se aproximam do modelo community configuram-se como preditores da intenção de permanência. Em conjunto, estes dois fatores explicam 31,2 % da variância da intenção de permanência conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 2 – Preditores da Intenção de Permanência



Observou-se que o comprometimento organizacional normativo é diretamente relacionado à intenção de permanência enquanto a percepção das práticas community é mediadora da relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de permanência, sendo que o comprometimento afetivo explica 22,1% de variância da percepção das práticas community. O nível de renda (salário) configura-se como um preditor do comprometimento normativo, explicando 7,8% da variância do mesmo. Os resultados encontrados indicam a existência de vínculos significativos entre a organização pesquisada e seus empregados, os quais validam e valorizam as práticas de gestão da empresa que já se configuram em um modelo híbrido de gestão agency-community, buscando responder as demandas do mundo atual do trabalho. Este contexto contribui para que haja por parte dos empregados a intenção de se manterem vinculados à organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova configuração organizacional que emergiu do processo de globalização, resultou em organizações mais enxutas, com uma força de trabalho central reduzida, tendo parte de suas atribuições executada por terceiros. Isso provocou profundas alterações no

vínculo trabalhador - organizações demandando, em conseqüência, por novas práticas de gestão de pessoas, as quais buscam equacionar formas alternativas de ação compatíveis e necessárias ao ambiente de incertezas predominantes no mundo atual do trabalho.

Neste sentido, Rousseau e Arthur (1999), formularam o modelo híbrido de gestão de pessoas Agency-Community, tendo como fundamento a idéia de que a nova era econômica tem demandado uma nova função para a área de Recursos Humanos nas organizações. Para os autores, o desafio atual está em simultaneamente posicionar empresas e empregados a responderem com flexibilidade às mudanças no mercado, enquanto buscam a estabilidade recrutando, desenvolvendo e mantendo as pessoas cujo talento é crucial para as empresas. Esta dupla pressão por flexibilidade e estabilidade, fazendo as pessoas e empresas serem mais bem sucedidas é a essência do papel no RH contemporâneo. Dentro deste contexto, o presente estudo teve como objetivo a identificação de fatores que influenciam de forma determinante no comprometimento organizacional e nas razões pelas quais os indivíduos permanecem nas organizações.

As hipóteses deste estudo buscaram responder ao problema da pesquisa que consistiu em explorar as relações entre a percepção de práticas de gestão, bases de comprometimento organizacional predominante e a intenção de permanência. A hipótese H1 de que a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão se aproxima mais do modelo agency quando há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base instrumental foi comprovada através da observação de que percepção das práticas de gestão que se aproximam do modelo agency se correlacionam de forma moderada com o comprometimento de base instrumental(,329\*\* sig 0,003). Os dados encontrados revelam uma inesperada correlação também moderada entre a percepção das práticas agency e o comprometimento afetivo(,369\*\* sig 0,001), evidenciando a aceitação por parte dos respondentes do modelo de gestão híbrido presente na organização.

Em relação à hipótese H2, foi comprovada que há uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base afetiva e normativa quando a percepção dos empregados, em relação às práticas de gestão se aproxima do modelo community através da constatação de forte correlação entre estas variáveis. A hipótese H3, de que há convergência entre altos níveis de comprometimento organizacional de base afetiva e normativa e maior intenção de permanência dos empregados na organização, foi comprovada em relação ao comprometimento normativo. No entanto, a base afetiva apresentou fraca correlação com a intenção de permanência (202\* sig 0,50). Através da análise de regressão foi demonstrado que a percepção das práticas de gestão do modelo community é mediadora da relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de permanência. Quanto à prevalência da base normativa, esta pode ser entendida pelo baixa rotatividade na organização pesquisada, assim como pelo fato de que, para muitos profissionais pesquisados (71%), ter sido este o único emprego, especialmente os técnicos que constituem a maioria da emergindo desta forma um sentimento de gratidão conforme expresso no indicador “Eu devo muito a minha organização” (média de 5,23).

A hipótese H4, de que há uma maior percepção dos empregados de que os elementos community predominam nas práticas de gestão quando há uma maior intenção de permanência dos empregados na organização, foi comprovada com a verificaçãoda percepção das práticas community como um preditor da intenção de permanência em conjunto com o comprometimento organizacional normativo.

A prevalência da percepção por parte dos empregados das práticas de gestão *community* e suas correlações significativas com o comprometimento organizacional afetivo predominante e com a intenção de permanência dos empregados referenciam a importância das práticas de gestão, que na organização estudada se apresentam de forma articulada. A observação das práticas de gestão de pessoas da organização, nas quais predominam o respeito e integridade como valores fundamentais, transparência, flexibilidade, “empowerment”, reconhecimento, visão de futuro, ênfase no desenvolvimento pessoal e profissional, identifica-se a presença de elementos que fortalecem uma cultura de comprometimento entre os seus elementos.

De acordo com Meyer e Allen (1997) o mais importante é o conjunto ou o sistema de gestão de pessoas na sua totalidade e não uma prática isolada. Neste sentido o sistema de gestão de Recursos Humanos na organização constitui-se num sistema integrado, estruturado, desafiador caracterizando-se por uma estratégia voltada ao comprometimento mais do que o controle (Arthur, 1994). De acordo com Arthur (1994), mais importante que uma prática isolada são as características gerais do sistema de gestão. Ele distingue as políticas voltadas para o controle das políticas voltadas para o comprometimento organizacional. As políticas voltadas para o controle são orientadas para a redução da força de trabalho e para o aumento da eficiência, forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos, baseando as recompensas em produtos mensuráveis. Já as políticas orientadas para o comprometimento organizacional, procuram modelar atitudes e comportamentos que fortaleçam o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais.

Entende-se como a principal limitação deste estudo o fato de a amostra ser circunscrita a uma unidade operacional o que não permitirá a generalização das conclusões. No entanto, espera-se que este estudo contribua no sentido de melhor entendimento da relação entre práticas de gestão, bases de comprometimento e a intenção de permanência. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação da existência de relação causal entre estas variáveis por ser um tema relevante para as organizações e ainda pouco explorado, principalmente no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Understanding attitude and predicting social behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1980.
- \_\_\_\_\_. Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research. Massachusetts: Addison; Wesley, 1977.
- ARTHUR, J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, n. 37, 1994.
- ARTHUR, M. Rousseau, Denise. The boundaryless human resource function: Building Agency e Community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, v. 27, 1999.
- BASTOS, A.V. Comprometimento no Trabalho: alguns fundamentos teóricos. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1996.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994, Tese (Doutorado) – UNB, Brasília, 1994.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 1960.
- BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 1992.
- CHANG, E. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. NY: Human Relations, 1999.

- CURVELLO, J. J. A. Texto apresentado no III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica em 01.set.96. III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica da USP. Anais... 1996.
- GRANGEIRO, R. R. Modelo de gestão agency community: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), UFBA, 2006.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. O conteúdo significativo do trabalho como fator de retenção dos talentos na organização, TV APIMEC – MG – JULHO 2003. Disponível em: Internet: Google. Acesso em: 03/06/2007.
- MATHIEU J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 1990.
- MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997.
- MENEZES, I.G. Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização. 2006. Tese (Mestrado) – UFBA, Salvador, 2006
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-components conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*. 1993.
- MEYER, JOHN P.; STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., E TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organizational: A Meta analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, 2002.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three: component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991.
- \_\_\_\_\_. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.
- MICHAELS, ED; HANDFIELD –JONES, AXELROD, BETH. A Guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002.
- MORROW , P.C. The theory and measurement of work commitment. Greenwich: JAI Press, 1993.
- MOWDAY , R.T; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY ,R.T Reflection on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1998.
- MOWDAY, R.T; STEERS, R.M; PORTER, L.W.. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational Behavior*, n.14, 1979.
- ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. The boundaryless human resource function: Building Agency e Community in the new economic era. *Organizational Dynamics*. v27, 1999.
- WALLACE, J. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, v.42, p.333-349, 1993.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*. 7 (3), 1982.