



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alba Couto Falcão Scheible

**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
um estudo de caso de suas relações
com desempenho e práticas de gestão**

**SALVADOR - BAHIA
2004**

ALBA COUTO FALCÃO SCHEIBLE

**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:
um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas
de gestão.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Antonio Virgílio B. Bastos

**SALVADOR
2004**

*À Alceu, Guilherme, Thomas, Louise, Zulmar e
Orlando (in memoriam), minhas fontes de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas colaboraram com este trabalho. Das formas mais distintas, em momentos muito diversos, todas fizeram contribuições valiosas. Espero não esquecer de nenhuma delas.

Aos meus filhos, Guilherme, Thomas e Louise, quero agradecer o suporte e a paciência com os finais de semana “roubados”, e todos os momentos que deixamos de viver juntos, para que eu pudesse continuar.

A Alceu, o carinho, a dedicação e todas as vezes que foi meu dicionário, na busca por “aquela frase”, “aquela palavra”, que teimavam em me escapar. Meu companheiro, muito obrigada pela vibração, e pelo apoio.

Aos meus pais, o apoio constante e contínuo.

Aos meus colegas de turma, agradeço pelo convívio, que me permitiu crescimento, enriquecimento que dinheiro nenhum pode dar.

Aos professores do MPA-5, por sua dedicação. Em especial, Célio, Sandra e Maria do Carmo, por “polirem” meu espírito investigativo. Tânia e André Ghirardi, que me ensinaram a ser uma melhor professora.

Ao pessoal de apoio, Jade, Arthur, Carlos, Fátima, pelas inúmeras ajudas e gentilezas.

A Cláudio Cardoso, pela paciência e suporte na definição do projeto.

À Diretoria e Gerentes de RH da organização estudada, em especial à Jack Cavalcanti.

A Sérgio, Ronaldo, Weber e Danilo pelo apoio nas questões técnicas.

Ao meu orientador, Virgílio Bastos, pela disponibilidade, gentileza e por sempre ter uma solução.

Valeu, obrigada por tudo.

RESUMO

Neste estudo, foram examinadas as relações existentes entre o padrão de comprometimento frente à organização e carreira/profissão dos indivíduos que trabalham em uma organização de desenvolvimento de software, em Salvador (Brasil), e seus desempenhos, à luz das práticas de gestão do comprometimento. O estudo empírico foi conduzido através da utilização dos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993), Mowday (1982) e Blau (1985), que permitiram quantificar os níveis de comprometimento com a organização e carreira/profissão. A identificação dos padrões de comprometimento que caracterizam os perfis dos profissionais pesquisados foi definida com base em Bastos (1994). A percepção das práticas de gestão do comprometimento executadas na organização foi aferida através de um instrumento construído nesta pesquisa, a partir dos estudos de Kiesler (1971) e Salancik (1977), referendados em Humphrey (1989, 1997). Este instrumento mediu a percepção dos indivíduos em relação a fatores-chave referentes aos pactos efetuados entre profissionais e chefia como: visibilidade, forma e estrutura. Foi testada a confiabilidade destas escalas e realizada análise fatorial da escala de percepção do pacto. O desempenho foi obtido através do instrumento de avaliação utilizado pela organização-alvo em suas práticas de administração das relações humanas. Além destes dados, foram coletados dados demográficos dos participantes e sobre a organização-alvo. Obteve-se 104 questionários respondidos, que foram aplicados “on-line”, através da Internet. A partir dos resultados obtidos, buscou-se estabelecer relações entre padrões de comprometimento, percepção das práticas de gestão do comprometimento e desempenho. O padrão de duplo comprometimento, com ênfase na carreira/profissão e na organização, foi preponderante no universo pesquisado. O foco dominante consistiu na organização, ao contrário da hipótese formulada. A amostra apresentou altos índices de correlação entre comprometimento e a percepção das práticas de gestão. Não foram obtidas relações significativas entre padrões de comprometimento e desempenho, nem entre estes padrões e variáveis demográficas. Assim, este estudo demonstra a influência de práticas organizacionais sobre os níveis de comprometimento em um ambiente de desenvolvimento de software, o que pode influenciar a independência do comprometimento em relação às variáveis demográficas. Foi encontrada correlação positiva e significativa apenas entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho auto relatado, o que coaduna com os estudos anteriores no campo, que afirmam ser esta a mais forte. Estudos posteriores, de maior abrangência, devem ser conduzidos para ampliar a compreensão dos fatores associados e dos impactos do comprometimento em contextos organizacionais de desenvolvimento de software. Foi conduzida análise de regressão que fortalece a hipótese de que a relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, identificando a estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, sendo, em contrapartida, influenciada pelo comprometimento.

ABSTRACT

This study examined the relations between commitment patterns, that take in account a dual focus perspective (career/organization), performance, and individual perception of commitment management practices in a software development company, in Salvador (Brazil). The relations were tested using the affective and instrumental conceptualization of Meyer, Allen e Smith (1993), affective items of the OCQ by Mowday et al. (1982) and Blau's (1985) career commitment scale. The commitment patterns were defined according to Bastos (1994) conceptualization, defining 4 quick clusters. The individual perception of commitment practices scale was based on work by Kiesler (1971), Salancik (1977), and Humphrey (1989). This scale measured the employee's perception of key factors like: visibility, form and structure of the pacts made between them and their hierarchical superiors. Reliability was tested for theses scales and factor analysis was conducted in the scale proposed. Employee performance was measured by the studied organization's performance appraisal process. Demographic and functional data was compiled too. The questionnaire was applied through the Internet and obtained 104 responses. The results showed that the double commitment pattern represented the largest part of the sample collected. This sample presented high correlation between commitment and perception of commitment management practices. No significant relations between commitment patterns and performance were obtained. Contrary to what was hypothesized, the preponderant focus of commitment was placed in the organization. The same result applied to commitment patterns and demographic variables, suggesting that the perception of commitment management practices may influence these relations. Positive and significant correlation between affective commitment to the organization and self related performance was found. This finding corroborates previously works done in the researched field stating that this relation is the strongest one. Futher and broader reasearch should be conducted to enhance the comprehension about the associated factors and commitment influences in software development organizational contexts. Regression analysis was conducted and its findings showed that the commitment-performance link is mediated by several factors, identifying the pact democratic structure as a performance predictor and that it is influenced by commitment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	15
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	21
2.2 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO	28
2.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO	33
2.4 COMPROMETIMENTO E PRÁTICAS GERENCIAIS	36
2.5 COMPROMETIMENTO EM AMBIENTES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	40
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	46
3 – PROBLEMA, HIPÓTESES E OBJETIVOS	52
3.1 ASSUNTO DA PESQUISA	52
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA	53
3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	55
3.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	57
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	58
4.1. CONTEXTO DA PESQUISA	60
4.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	68
4.2.1 Questionário de Comprometimento Organizacional (Organizational Commitment Questionnaire - OCQ)	71
4.2.2 Escalas de Comprometimento Afetivo e Instrumental com a Organização	73
4.2.3 Escala de Comprometimento com a Carreira	73
4.2.4 Escala de Comprometimento com a Ocupação	74
4.2.5. Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento	75
4.2.6 Avaliação de Desempenho da Organização Alvo	79
4.2.7 Confiabilidade dos Instrumentos Utilizados	82
4.3 COLETA DE DADOS	83
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	84
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	85
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
5.1 DADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS CENTRAIS DA PESQUISA	90
5.1.1 Comprometimentos e Padrões	90
5.1.2 Desempenho	103
5.1.3 Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento através do Pacto Chefia-Subordinado	106

5.2 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS CENTRAIS DA PESQUISA	108
5.2.1 A Associação entre Comprometimento e Desempenho	108
5.2.2 A Associação entre Comprometimento e Percepção das Práticas de Gestão relacionadas ao Pacto Chefia-Subordinado	110
5.2.3 A Associação entre Desempenho e Percepção das Práticas de Gestão	115
5.2.4 A Associação entre Comprometimento, Desempenho e Percepção das Práticas de Gestão	117
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	122
REFERÊNCIAS	127
ANEXOS	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Inter-relações entre as cinco formas universais de comprometimento no trabalho (Morrow, 1993)	23
Figura 2 – Padrões de Comprometimento	36
Figura 3 – Modelo Teórico do Comprometimento em Ambientes de Software (Sabherwal, 1995)	45
Figura 4 – Distribuição por Escolaridade	63
Figura 5 – Distribuição por Nível de Renda Individual	64
Figura 6 – Distribuição por Nível de Renda Familiar	64
Figura 7 – Distribuição por Faixa Etária	65
Figura 8 – Distribuição por Função	66
Figura 9 – Distribuição por Tempo de Casa	66
Figura 10– Screeplot dos Fatores	78
Figura 11– Padrões de Comprometimento: Organização X Carreira/Profissão	98
Figura 12– Comparativo da Distribuição dos Padrões de Comprometimento	100
Figura 13– Médias de Desempenho por Padrão de Comprometimento	108
Figura 14– Médias de Percepção das Práticas de Gestão por Padrão de Comprometimento	111
Figura 15– Relações entre Comprometimento, Práticas de Gestão e Desempenho	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de Comprometimento no Trabalho	27
Tabela 2 – Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional	30
Tabela 3 – Impacto de Práticas de RH sobre o comprometimento organizacional	38
Tabela 4 – Possíveis Conseqüências do Comprometimento Organizacional para o Indivíduo e a Organização	42
Tabela 5 – Técnicas Empregadas em Avaliações de Desempenho	49
Tabela 6 – Descrição da Amostra por Sexo, Lotação e Posição	67
Tabela 7 – Variáveis Trabalhadas	70
Tabela 8 – Modelo de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento	76
Tabela 9 – Matriz de Componentes Rotacionada	77
Tabela 10 - Agrupamento dos Fatores da Percepção de Gestão	78
Tabela 11 - Indicadores utilizados na Avaliação de Desempenho da Organização Alvo	81
Tabela 12 - Confiabilidade dos Instrumentos de Comprometimento	82
Tabela 13 - Técnicas Utilizadas por Hipótese	88
Tabela 14 - Descrição dos Resultados Obtidos em Relação ao Comprometimento	90
Tabela 15 - Correlações entre os Níveis de Comprometimento	92
Tabela 16 – Médias de Comprometimento por Variáveis Demográficas	95
Tabela 17 – Médias de Comprometimento por Tempo de Casa	96
Tabela 18 – Médias de Comprometimento nos Padrões	99
Tabela 19 - Caracterização dos padrões de comprometimento segundo variáveis demográficas e funcionais dos seus integrantes	101
Tabela 20 - Correlações entre Níveis de Desempenho e Variáveis Demográficas e Funcionais	104
Tabela 21 – Médias de Desempenho X Variáveis Demográficas e Funcionais	105
Tabela 22 - Correlações entre Comprometimento e Desempenho	109

Tabela 23 - Correlações entre Percepção da Gestão, OCQ e Comp. Carreira de Blau	112
Tabela 24 – Correlações entre Fatores de Percepção da Gestão e Comprometimento	114
Tabela 25 – Correlações entre Percepção da Gestão do Comprometimento e Desempenho	116
Tabela 26 – Associação entre Padrões de Comprometimento, Percepção das Práticas e Desempenho	117
Tabela 27 – Associação entre Comprometimento, Percepção das Práticas e Desempenho	119

1 - INTRODUÇÃO

Devido ao seu impacto presumido sobre desempenho, comprometimento tem sido um tópico popular de pesquisa nos últimos 30 anos (BENKHOFF, 1997b). No entanto, os achados empíricos têm mostrado resultados que não comprovaram, de maneira inequívoca, este senso comum. A correlação entre comprometimento e desempenho encontrada em diversos estudos tem sido na ordem de 0.13 a 0.23 (MATHIEU and ZAJAC, 1990; MOWDAY, PORTER, and STEERS, 1982; ALLEN e MEYER, 1996; RANDALL, 1990; RIKETTA, 2002; MEYER et al, 2002).

Autores têm apontado para a ação de fatores de mediação como a causa destes achados (MATHIEU and ZAJAC, 1990; MEYER et al, 1989; LEONG, 1997; BENKHOFF, 1997b). Benkoff (1997b) afirma que é importante que estudos sejam conduzidos em diversos tipos de organizações a fim de confirmar a existência da relação entre comprometimento e desempenho. Assim, no sentido de colaborar para o esclarecimento desta relação, foi conduzido este estudo que analisa as relações entre comprometimento e desempenho, levando em consideração as práticas de gestão do comprometimento (KIESLER, 1971; SALANCIK, 1977; HUMPHREY, 1989) no tocante aos pactos chefia-subordinado, que ocorrem no ambiente de trabalho.

Foram utilizados padrões de comprometimento para permitir a investigação dos impactos conjuntos de comprometimento com dois focos (carreira e organização) sobre o comportamento. No entanto, também foi pesquisada a relação isolada entre comprometimento com determinado foco e desempenho.

Investigou-se, também, a percepção das práticas de gestão do comprometimento relativas aos pactos efetuados, esperando adicionar ao conhecimento empírico estabelecido sobre a relação comprometimento-desempenho.

Um ambiente de desenvolvimento de *software* foi escolhido como alvo da pesquisa por não ser algo trivial, e cada vez tornar-se mais complexo, à medida que a demanda por sistemas mais aptos a substituir tarefas humanas cresce. Apesar de suas fundações serem calcadas na matemática formal, muitos pesquisadores vêm explorando as questões humanas que neles ocorrem, pois elas possuem um papel primordial devido ao grande dinamismo tecnológico próprio do setor, que torna este ambiente palco de mudanças constantes (ABRAHAMSSON, 2002). Além de ser ambiente organizacional sob um paradigma muito novo, o processo de desenvolver *software* resulta da criatividade humana, constituindo-se de ferramentas, métodos,

práticas sofisticadas, pessoas e suas competências e motivações, que se inter-relacionam para produzir programas.

Vivemos uma época onde os avanços tecnológicos nos aparatos de comunicação, processamento de informações, e nos deslocamentos humanos levaram ao rompimento das fronteiras físicas. Neste cenário, destaca-se a importância do *software* como elemento básico de viabilização, possibilitando uma nova dimensão para as máquinas, que passaram a expressar o fluido pensamento humano (SABHERWAL e ELAM, 1995).

O presente estudo, que explorou os múltiplos vínculos do indivíduo, que trabalha em ambientes de desenvolvimento de *software*, com aspectos do seu mundo de trabalho, também objetivou colaborar com a melhoria deste ambiente, viabilizando maior probabilidade de êxito, pois as pessoas são o ingrediente mais importante deste processo (HUMPHREY, 1989).

Esta pesquisa norteou-se pela premissa de que atrair e manter profissionais comprometidos constitui-se em um dos fatores de sucesso para que as empresas de *software* tenham melhores condições competitivas através de seus colaboradores. Salancik (1977) afirma que comprometimento em si não é bom ou ruim, pois isso irá depender se o direcionamento dado pelo indivíduo é o desejado pela organização. Assumiu-se nesta premissa que estes direcionamentos não seriam conflitantes, mesmo que não fossem totalmente concordantes. Também foi premissa que políticas da empresa, grupo, natureza das tarefas afetam as pessoas nas empresas, e conseqüentemente os seus desempenhos. Assim, tornou-se importante averiguar como elas percebiam estas políticas.

Este trabalho constitui-se de um capítulo inicial, que contém uma abordagem introdutória conceitual, apresentando o tema comprometimento no trabalho e as justificativas da pesquisa, e sete capítulos como indicado a seguir.

O segundo capítulo compreende uma revisão da literatura sobre comprometimento no trabalho, que está disposta em cinco partes: a primeira descreve o construto do comprometimento no trabalho, a segunda apresenta as principais vertentes do comprometimento organizacional, a terceira descreve o comprometimento com a carreira/profissão, a quarta aborda as relações entre comprometimento e práticas gerenciais, e a quinta e última parte refere-se à avaliação de desempenho humano.

O terceiro capítulo está dividido em quatro partes: a delimitação do assunto, na primeira parte; o problema de pesquisa, na segunda parte; os objetivos da pesquisa, na terceira parte; e, por fim, as hipóteses da pesquisa na quarta e última parte.

No quarto capítulo, está descrita a metodologia de pesquisa utilizada; o contexto da pesquisa, realizada com profissionais que trabalham em uma empresa de desenvolvimento de *software*; os instrumentos de mensuração usados, inclusive a elaboração do Instrumento de Percepção de Gestão do Comprometimento; os procedimentos, técnicas e ferramentas para a coleta de dados; o tratamento e verificação dos dados para eliminação de dados espúrios; e o modelo de análise dos dados e técnicas nela utilizadas.

No quinto capítulo, a análise e discussão dos resultados obtidos são apresentadas, dividindo-se em duas partes. Na primeira parte, são analisados os perfis de comprometimento dos profissionais para determinação dos padrões e sua ocorrência. A seguir, é feita a contraposição entre estes padrões e variáveis demográficas e funcionais. Também é caracterizada a percepção da gestão do comprometimento dos indivíduos integrantes da amostra. As variáveis demográficas e funcionais são comparadas respectivamente com comprometimento e percepção de gestão. Na segunda parte, os resultados das correlações comprometimento e desempenho são apresentados e discutidos, bem como contrapõe-se a percepção das práticas de gestão referentes aos pactos efetuados entre chefia e subordinando com comprometimento. Por fim, analisa-se a associação entre comprometimento, percepção das práticas e desempenho.

No sexto capítulo, está a conclusão da pesquisa, que contrapõe os resultados encontrados com os objetivos delineados inicialmente. Também são apresentadas recomendações para pesquisas futuras no assunto.

No sétimo capítulo, estão as referências bibliográficas e no oitavo e último capítulo, encontram-se os anexos, entre eles as médias e freqüências dos dados da pesquisa de campo, os instrumentos e ferramentas utilizados.

1.1 TEMA

Uma das premissas comuns ao estudo do comprometimento no trabalho é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis elevados de desempenho (MEDEIROS, 2003). Kiesler (1971) explica que comprometimento em si não possui fatores motivacionais, não sendo fator suficiente para compelir à ação. Contudo, para este autor, comprometimento acaba por influenciar a maneira como os indivíduos reagem às situações, compelindo-os a agir, devido às suas propriedades de ligar e prender indivíduos a comportamentos. Assim sendo, as empresas adotam práticas com o objetivo de obter maior comprometimento de seus colaboradores, embora os resultados destas práticas também possam produzir efeitos indesejados (MCELROY, 2001a). Pfeffer e Veiga (1999) apud McElroy (2001b) apontam o gerenciamento de recursos humanos como uma das poucas formas de vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada.

No entanto, a comprovação empírica de desempenho como consequência de comprometimento tem sido considerada fraca por diversos autores (MATHIEU & ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1982; BENKHOFF, 1997b). Fink (1992) afirma que comprometimento é apenas um dos fatores que influenciam e afetam desempenho, mas que, certamente, é fator chave. Adiciona, ainda, que um dos pontos críticos na obtenção desta comprovação é a utilização de avaliações de desempenho. Benkhoff (1997b) acrescenta que a maioria dos estudos despreza variáveis que podem mediar esta relação.

Meyer e Herscovitch (2001) ressaltam que o fato do comprometimento poder assumir múltiplas formas, direcionadas a diversos focos, e sobre bases distintas, pode ser a razão pela qual existe a dificuldade em estabelecer uma relação entre comprometimento e comportamento. Por exemplo, em pesquisa conduzida por Meyer et al. (1989), foi apontada a importância de distinguir a natureza do comprometimento, quando estabelecendo relação com desempenho.

O presente estudo utiliza uma visão multidimensional de comprometimento. Priorizou-se compreender como o indivíduo articula seus vínculos com focos distintos em seu trabalho, pois conhecer o foco com o qual os indivíduos se comprometem é mais útil do que saber que eles são comprometidos (FINK, 1992). Esta pesquisa teve como objeto de estudo o comprometimento com a profissão/carreira e com a organização em uma abordagem integrada, através da utilização de padrões de comprometimento e suas relações com desempenho. Levando em conta as questões formuladas por Benkhoff (1997b), examinou uma das variáveis que poderiam afetar a relação comprometimento-desempenho: a percepção que os profissionais têm de práticas gerenciais adotadas pela empresa, especificamente, do pacto que ocorre entre chefias e subordinados em relação às tarefas que irão desempenhar. Este pacto representa um ponto de convergência entre desempenho e comprometimento (KIESLER, 1971).

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O processo de desenvolvimento de *software* é um conjunto de ações requeridas para transformar as necessidades dos usuários em uma solução de software de maneira eficaz (HUMPHREY, 1989). Muitas destas ações estão inter-relacionadas, bem como os aspectos pessoais dos indivíduos que as executam, como motivações e competências.

O campo do software é muito novo, mas cresce a passos largos. Certamente muitas mudanças e otimizações virão no sentido de tornar o processo de sua produção mais efetiva. Humphrey (1989) afirma que os principais problemas no processo de desenvolvimento de software são: requisitos mal definidos, mudanças sem controle, tempo insuficiente para testes, treinamento inadequado e padrões não gerenciados, e que todos estes se relacionam com o fenômeno do comprometimento.

As duas áreas mais importantes do processo de software, apontadas pelo mesmo autor, são pessoas e métodos para projeto, e não tecnologia, como seria plausível supor. Os compromissos assumidos em termos de prazos, custos e qualidade não deixam de ser cumpridos por causa de técnicas ou ferramentas de tecnologia de ponta, mas devido à falta de comprometimento com eles.

Um dos princípios básicos do processo de desenvolvimento de software é o envolvimento de todas as pessoas que dele participam, inclusive da alta gerência. Kinnula apud Abrahamsson (2002) afirma que o fator humano constitui-se no elemento mais importante em atividades como a engenharia de software.

Levando-se em consideração a complexidade do processo de desenvolvimento de *software*, e tendo em vista que, no caminho para o futuro, a tecnologia é fator necessário, mas não suficiente ao êxito, o sucesso dependerá muito mais de novos modelos organizacionais e, principalmente das pessoas (BASTOS,2001 apud MOTTA 1997).

Esta pesquisa pretendeu esclarecer quais as relações entre o padrão de comprometimento no trabalho das pessoas que trabalham em um ambiente de desenvolvimento de software, seus desempenhos, e sua percepção das práticas de gestão do comprometimento referentes ao pacto chefia-subordinado, esperando trazer melhorias ao processo de engenharia de *software*, propiciando melhor entendimento do que torna e mantém as pessoas comprometidas e mais produtivas, e colaborando para o conhecimento sobre a relação entre estas variáveis.

Morrow (1993) lamenta a falta de estudos com foco em resultados relevantes de diversos instrumentos de comprometimento com o trabalho. Desta forma, foram utilizados vários instrumentos de medição de comprometimento validados em trabalhos anteriores. Entre eles, estão instrumentos que abordam o comprometimento de forma tridimensional, respondendo à recomendação de Duham et al. (1994) de que pesquisas que avaliassem os impactos desta abordagem sobre variáveis como desempenho teriam excelente valor empírico.

De acordo com Humphrey (1989), a base da gerência do processo de *software* é o comprometimento, o empenho das pessoas. Esta mesma opinião é compactuada por Kinnula apud Abrahamsson (2002), que afirma que as pessoas são elemento fundamental neste tipo de atividade. Salancik (1977) adiciona que certos tipos de comportamento podem contribuir para uma melhor produtividade, pois agir é comprometer-se.

O comprometimento dos trabalhadores se tornará cada vez mais importante porque os processos decisórios estão se descentralizando, e as estruturas hierárquicas estão se tornando cada vez mais horizontais, dificultando o processo de controle e gerenciamento do desempenho. Assim, gerentes irão procurar, cada vez mais, formas de ampliar a identificação dos trabalhadores com seu trabalho, com grupos e com a organização (FINK,1992). Mowday (1998) identifica a necessidade de aprimorar o entendimento sobre o processo através do qual determinadas práticas organizacionais produzem comprometimento. McElroy (2001) alerta que estas práticas podem produzir efeitos indesejados, podendo fomentar tipos de comprometimento contrários aos objetivos a que se propuseram. Através da elaboração e operacionalização de um instrumento, que permita verificar a percepção algumas destas práticas, esperou-se contribuir para a obtenção do entendimento apontado por Mowday, e possibilitar a identificação de efeitos indesejados.

Esta pesquisa enfocou a dimensão humana dos ambientes de desenvolvimento de software, visando contribuir com o conhecimento sobre como obter uma melhor performance das pessoas através do comprometimento. Assim, pode ser facilitada a adaptação do processo às pessoas e não o contrário, o que potencializará maior chance de sucesso (ou menor chance de fracasso).

Sob o ponto de vista da pesquisa do comprometimento organizacional, existe carência de estudos que analisem múltiplos comprometimentos em articulação com os ajustes por que passam as organizações, sendo as novas tecnologias um dos aspectos relevantes (BASTOS, 1997). Bastos (2000b) afirma que:

“Encontramo-nos, pois, em um momento especialmente singular para a investigação de como, simultaneamente, os trabalhadores articulam os seus vínculos – afetivos, cognitivos e comportamentais – com a sua organização e com a sua profissão/carreira. O estudo simultâneo do comprometimento frente aos dois focos, conta com uma trajetória apenas razoável de pesquisa...” (p. 4).

Brown (1996) afirma que as relações entre comprometimento e desempenho são menos documentadas em pesquisas do que relações com outros conseqüentes como intenção de continuar na organização. Portanto, este trabalho espera contribuir para este campo de estudo.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é composto de seis partes distintas: na primeira parte é apresentado o construto comprometimento no trabalho e suas conceituações mais relevantes; na segunda parte, detalha-se o comprometimento com a organização, apresentando antecedentes, conseqüentes e correlatos; na terceira parte, define-se o comprometimento com a carreira/profissão e suas relações com comprometimento com a organização; na quarta parte, são abordadas questões relativas a práticas gerenciais relacionando-as com comprometimento; na quinta parte, apresenta-se a importância do comprometimento em ambientes de desenvolvimento de software; e por fim, a sexta e última parte, apresenta conceitos em relação a avaliações de desempenho.

2.1 O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Inúmeros trabalhos têm sido publicados sobre comprometimento a partir da década de 50. Durante este tempo, comprometimento no trabalho tem sido interpretado, definido e medido de muitas formas (MEYER & ALLEN, 1991; MORROW, 1993; MOWDAY et al., 1982), tornando difícil a tarefa de conceituar o comprometimento através de uma definição clara. O termo comprometimento, por exemplo, tem sido usado para identificar antecedentes, conseqüentes, bem como o processo de tornar-se comprometido, ou o estado de comprometimento em si (O'REILLY e CHATMAN, 1986). Esta falta de consenso na definição muito contribuiu para uma visão multidimensional do comprometimento. Apesar disso, existe uma essência comum no construto que permite diferenciá-lo de outros (MEYER & ALLEN, 1991).

Embora podendo assumir diversas formas, o comprometimento no trabalho parece ter influência sobre o bem estar dos trabalhadores e, assim, sobre a eficácia das organizações (MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Morrow (1993) explica esta diversidade, apontando cinco focos de comprometimento: o trabalho como valor ético; a carreira/profissão; a organização; o envolvimento na execução do trabalho; o sindicato. Ela observa que o quinto e último foco é uma forma menos universal e que sua aplicabilidade vêm diminuindo, embora isso não signifique diminuição de sua usabilidade ou importância. Acrescenta, ainda, que estes comprometimentos se interrelacionam, conforme representado na Figura 1. Os círculos mais internos representam comprometimentos mais ligados à fatores culturais, sendo mais estáveis ao longo do tempo. Já os círculos mais externos representam os comprometimentos que estão mais conectados com fatores situacionais, sendo mais suscetíveis à mudanças. Desta forma, existe a implicação, nesta figura de círculos concêntricos, que os mais centrais impactam nos mais periféricos. Os tamanhos dos círculos podem variar significativamente para cada pessoa. Reichers (1985) complementa com a idéia de que os trabalhadores possuem focos múltiplos de comprometimento, como colegas, superiores, subordinados, clientes, e outros grupos e indivíduos que constituem uma organização. Vale ressaltar, portanto, que múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo simultaneamente, podendo ser harmônicos e conflituosos (BASTOS et al., 2000a).



Figura 1 – Inter-relações entre as cinco formas universais de comprometimento no trabalho (Morrow, 1993)

Desta maneira, comprometimento no trabalho é um conceito multidimensional, e cada dimensão deve ser entendida como parte de um sistema. Estas dimensões possuem: antecedentes, que podem ser características pessoais, do trabalho, relações entre grupos/líderes, características organizacionais e status de funções; correlatos, como motivação, satisfação, stress, envolvimento; e conseqüentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEDEIROS, 2003). Os antecedentes, correlatos e conseqüentes podem ser exclusivos ou compartilhados entre as dimensões. Assim, fatores que afetam uma dimensão do comprometimento, podem causar impacto em outras dimensões (MORROW, 1993; MEYER et al., 1993).

As definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento. No entanto, quando são mais específicas a uma determinada dimensão (por exemplo, organização), estas definições tornam-se mais abrangentes, envolvendo detalhes

que dizem respeito à natureza ou origem da força que proporcionam o direcionamento para o comportamento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Em relação à origem ou natureza do comprometimento, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que existem múltiplas bases, que constituem-se nos motivos para criar laços com os focos. Estas bases seriam conformidade, identificação e internalização. Conformidade ocorre quando as pessoas adotam comportamentos e atitudes com o objetivo de obter recompensas ou evitar punições. Identificação ocorre quando atitudes e comportamentos são adotados devido ao desejo de relacionar-se com pessoas ou organizações. Internalização ocorre quando comportamentos e atitudes são exercidos devido à congruência entre sistemas de valores (BECKER, 1992).

Para Meyer e outros (MEYER et al., 2002; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; MEYER e ALLEN, 1991; ALLEN e MEYER, 1996; HACKETT e LAPIERRE, 2001; HACKETT et al., 1994; MCGEE e FORD, 1987), comprometimento é uma ligação psicológica que advém de três bases distintas: afetiva, normativa e instrumental. Esta conceituação recebeu suporte empírico de diversos pesquisadores como Duham et al. (1994) e Hackett et al. (1994), tendo sua homogeneidade sido testada por Benkhoff (1997a). Ela fundamenta-se nos trabalhos de Mowday et al. (1982), Wiener (1982) e Becker (1960), respectivamente.

Estes modelos foram estudados por Jaros et al. (1993, 1997) que, aplicando-os na pesquisa sobre efeitos das mudanças organizacionais nos trabalhadores, no tocante à intenção de saída, corrobora a necessidade de usar abordagens não unidimensionais devido aos diferentes impactos por elas produzidos.

Comprometimento afetivo refere-se à relação entre o indivíduo e um foco, sua identificação e envolvimento. Comprometimento normativo reflete um sentimento de

dívida e obrigação moral em relação ao foco. Já o comprometimento instrumental, parece ser uma antítese do comprometimento (ABRAHAMSSON 2002), e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou “preço a pagar” pelo rompimento das relações com o foco. Para tal, os indivíduos contabilizam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex.:benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex.:tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar o organização e as perdas potenciais que teria caso se resolvesse por isso (WHITENER, 1993).

Vários autores de definições de comprometimento ressaltam suas diferenças em relação à motivação e outras atitudes, sugerindo que comprometimento influencia comportamento independente de outros motivos e atitudes, e que pode levar à persistência em um modo de agir, mesmo diante de motivos e atitudes conflitantes (BROWN,1996; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; KIESLER, 1971; SALANCIK, 1977; WIENER, 1982; WALLACE, 1997; BECKER; 1995).

Redundância conceitual ocorre sempre que conceitos não são precisamente definidos para serem mutuamente exclusivos ou quando a ligação entre definição conceitual e instrumento de medição (validade do construto) não é perfeita. O construto do comprometimento no trabalho tem sofrido deste mal (Morrow, 1993). Mowday (1998) afirma que há sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento. Ele aponta que o comprometimento afetivo e o instrumental propostos por Meyer e Allen (1991) sobrepõem-se respectivamente com internalização e conformidade propostos por O’Reilly e Chatman (1986).

Devido à diversidade de interpretações e modelos, que resulta na falta de uma definição consensual e conseqüente fragmentação do construto, Meyer e Allen (2001) propuseram um modelo geral, que representou uma tentativa de integrá-las. Este modelo atesta a existência de uma “essência nuclear” do construto, servindo como guia para a pesquisa do comprometimento, tendo sido utilizado neste estudo.

É importante ressaltar que esta dificuldade de conceituação aparece a partir do termo “comprometimento” em si, que possui múltiplos significados associados ao seu uso na linguagem cotidiana (vide Tabela 1), e variações entre a língua inglesa e a portuguesa por possuírem raízes distintas – commit e comprommittere – respectivamente (BASTOS, 2000b).

Na Tabela 1, estão listadas definições de comprometimento encontradas durante a revisão da literatura. Sem a pretensão de ser completa, tem o objetivo de ilustrar definições de autores diversos, que possuem interpretações diferentes sobre comprometimento no trabalho. Estão incluídos autores que visualizam comprometimento como um construto unidimensional, como Mowday et al. (1979), Becker (1960), Wiener (1982), e autores que o interpretam como um construto multidimensional como Meyer et al. (1991, 1993, 1996, 2001, 2002), O’Reilly e Chatman (1986, 1991).

Tabela 1 – Definições de Comprometimento no Trabalho

GENÉRICA
“... engajamento que restringe liberdade de ação” (Oxford English Dictionary, 1969)
“...assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso” (Aurélio, 1988)
“Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade” (Becker, 1960).
“... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento” (Salancik, 1977).
“... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis” (Brown, 1996).
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO
“... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização

específica” (Mowday et al., 1979).
“... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).
“...a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização” (O’Reilly e Chatman, 1986).
“...um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (Allen e Meyer, 1991).
“...uma laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (Mahtieu e Zajac, 1990).
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO
“...a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação” (Blau, 1985)
“... a motivação para trabalhar na vocação escolhida” (Carson & Bedeian, 1994)
COMPROMETIMENTO COM O EMPREGO
“...refere-se à probabilidade de um indivíduo permanecer em um emprego e sentir-se psicologicamente a ele ligado, mesmo que não esteja satisfeito” (Rusbult & Farrel, 1983).
COMPROMETIMENTO COM OBJETIVOS
“...a determinação e persistência em atingir um objetivo, sem levar em conta sua origem” (Locke et al., 1988)

Fonte: Meyer e Allen (2001) e Bastos (2000b).

Como demonstrado acima, diversas tentativas foram feitas de conceituar e definir comprometimento. Abrahamsson (2002) propõe a seguinte definição integrativa:

“Comprometimento é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental, normativa – base), que compartilha aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento” (p. 43).

Das cinco dimensões apontadas por Morrow (1993), apenas duas foram abordadas nesta pesquisa: comprometimento com a organização e comprometimento com o trabalho em si (carreira/profissão), que são exploradas a seguir.

2.2 COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

O conceito do comprometimento com a organização surgiu de estudos que exploravam as relações entre empregado e organização. A razão para estes estudos era a crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida (MOWDAY, 1998). Assim, os estudos conduzidos têm se baseado fortemente em conceitos unidimensionais de comprometimento e formulações seqüenciais das variáveis do processo de saída da organização, conforme demonstrado em meta análises conduzidas na área (MATHIEU e ZAJAC, 1990; RIKETTA, 2002; BENKHOFF, 1997b). No entanto, Jaros (1997) constata que comprometimento afeta este processo apenas indiretamente, através das intenções. Beck e Wilson (2000) demonstram que formas de comprometimento diferenciam-se com o decorrer do tempo. Assim, desponta a necessidade de não utilizar abordagens unidimensionais, pois formas distintas de comprometimento impactam de maneiras distintas sobre as variáveis que compõem o contexto organizacional.

A pesquisa do comprometimento com a organização tem se dividido em duas escolas de pensamento: comprometimento atitudinal e comprometimento comportamental (REICHERS, 1985). Comprometimento atitudinal advém, principalmente, do trabalho de Mowday et al. (1982) e de Porter e Buchanan. Já o comprometimento comportamental tem suas origens nos trabalhos de Becker (1960), Kiesler (1971) e Salancik (1977) (ABRAHAMSSON, 2003).

Mowday (1982) explica a diferença entre as duas linhas de abordagem afirmando que: comprometimento atitudinal focaliza o processo através do qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. Ou seja, o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que levam a sentimentos positivos em relação à organização. Já o comprometimento comportamental está relacionado com o processo através do qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso. Ou seja, os indivíduos se comprometem como resultado de terem se engajado em comportamentos de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. Salancik (1977) afirma que “agir é comprometer-se”, refletindo sobre a dificuldade dos indivíduos em contradizer posições assumidas anteriormente. Meyer e Allen (1991) afirmam ser estes dois tipos de comprometimento formadores de processos complementares para a formação do vínculo comprometimento-comportamento.

Segundo Medeiros (2003), o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional foi o afetivo, fundamentado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Estes trabalhos eram calcados em uma perspectiva atitudinal, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental. O segundo enfoque mais estudado seria o instrumental, que é uma versão mais recente do comprometimento calculativo, e fundamenta-se principalmente nos estudos de Becker (1960), sendo aprofundado nas pesquisas de Wallace (1993, 1997) e Shore (2000). Por fim, o comprometimento normativo que têm recebido menos atenção e baseia-se no trabalho pioneiro de Wiener (1982) e no trabalho de Kanter (1968) (Brown, 1996). Meyer e outros em diversos estudos abordam os três enfoques na perspectiva atitudinal (1989, 1991, 1993, 1996, 2000, 2001, 2002).

Como Brown (1996) resume, várias diferenças têm sido apontadas entre as duas abordagens (atitudinal e comportamental) e entre três tipos diferentes de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Estes conceitos juntos formam uma tipologia do comprometimento organizacional, com tipos diferentes associados a vários fatores antecedentes, correlatos e conseqüentes, representados na Tabela 2.

Tabela 2 – Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional

ANTECEDENTES		CORRELATOS	CONSEQÜENTES
Características Pessoais	Características do Trabalho	Motivação	Desempenho no trabalho
Idade	Autonomia na Tarefa	Geral	Medido por outros
Sexo	Variedade de habilidades	Interna	Medido por resultados
Educação	Desafio	Stress	Rotatividade
Estado Civil	Desenho do cargo	Comprometimento c/ a carreira/profissão	Alternativas de trabalho percebidas
Tempo no cargo		Comprometimento c/ o sindicato	Intenção de procurar alternativa
Tempo na organização	Relações Grupo/Líder	Envolvimento com o trabalho	Comparecimento
Percepção de competência	Interdependência das Tarefas	Satisfação com o trabalho	Intenção de continuar na organização
Habilidades	Comunicação com o líder	Geral	Absenteísmo
Salário	Coesão do Grupo	Extrínseca	
Nível do cargo	Estrutura de Liderança	Intrínseca	
Valore ético trabalho	Consideração do Líder	Supervisão	
Papel na empresa	Liderança Participativa	Colegas	
Ambigüidade	Características Organizacionais	Promoção	
Conflito	Tamanho	Pagamento	
“Overhead”	Centralização	Trabalho em si	

Fonte: Mathieu e Zajac (1990).

O comprometimento com a organização foi caracterizado por Mowday et al. (1982) por três fatores: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer esforço em benefício da organização; e um forte desejo de continuar a fazer parte da organização. Isso, para os autores, iria além do conceito de lealdade passiva, implicando em um relacionamento

ativo, que tem como objetivo o bem-estar da organização. Morrow (1983) e Duham et al. (1994) afirmam que o comprometimento definido por Mowday et al. (1982) é basicamente o mesmo que o comprometimento afetivo definido por Meyer e Allen (1991).

O comprometimento instrumental também recebe atenção em função do paradoxo que representa ao produzir resultados negativos (MEYER et al., 1989). Diversos estudos apontam para a existência de duas dimensões no comprometimento instrumental: falta de alternativas (o trabalhador percebe-se sem opções de mudança), e alto sacrifício, (o trabalhador percebe um custo muito alto para a mudança que extrapola os benefícios) (MC GEE e FORD, 1987; MEYER et al., 1990; DUHAM et al., 1994).

O comprometimento normativo aborda os controles exercidos pelas organizações, como normas e regras, escritas ou não, explícitas ou implícitas. O conceito deriva do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein, que visa compreender e prever as intenções comportamentais dos indivíduos (WIENER, 1982). O futuro do comprometimento normativo não parece certo. Embora as três abordagens ao comprometimento organizacional, das quais ele faz parte, formuladas por Meyer e Allen formem um modelo interessante, os componentes não são distintos. Conceitualmente, comprometimento normativo sobrepõe-se com comprometimento afetivo. Em 1991, Meyer e Allen afirmam que “os sentimentos de *querer fazer e sentir-se obrigado a fazer* podem não ser totalmente independentes” (p.79). No entanto, apontam diferenças entre eles no que diz respeito à conseqüências: os efeitos do comprometimento normativo teria duração mais curta do que os advindos do comprometimento afetivo (“tempo para pagamento da dívida”). Em estudo conduzido em 1993, por Meyer et al., mais evidência desta sobreposição foi encontrada. Para estes autores, esta sobreposição justifica-se nos antecedentes e correlatos comuns que existem entre o comprometimento afetivo e o normativo. Morrow (1993) afirma que esta redundância é evidente na análise empírica (falta de validade discriminante). Jaros (1993), no entanto, afirma que, embora fortemente calcado na intenção em permanecer na organização, o comprometimento normativo é distinto do afetivo. Diversos outros estudos (MEYER et al., 1996; JAROS, 1997; HACKETT, 2001; KO, PRICE, e MUELLER apud MEYER

et al., 2002) discutem a utilidade de tratar o comprometimento normativo à parte do afetivo. Um dos resultados mais conclusivos é o de Meyer et al. (2002) que encontrou uma correlação substancial entre os dois tipos (0,63), atestando uma “sobreposição considerável” entre eles.

Estas três formas de comprometimento organizacional relacionam-se negativamente com rotatividade. No entanto, como Morrow (1993) afirma, as correlações mais fortes entre comprometimento e seus conseqüentes (desempenho, comparecimento, por exemplo) são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. Comprometimento normativo possui correlações mais fracas e comprometimento instrumental possui correlações não significativas ou negativas com estes resultados desejados.

2.3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO/OCUPAÇÃO

Comprometimento com a carreira/profissão tem ganhado importância nos últimos anos devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização. Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão (BLAU, 2003). Estudos recentes sugerem que as organizações irão continuar a reestruturar seus contratos psicológicos com os trabalhadores (MORRISON e ROBISON (1997) apud BLAU, 2001).

Meyer et al. (1993) afirma que os termos “ocupação”, “profissão”, e “carreira” têm sido usados de maneira intercambiável e sem discriminação na literatura do comprometimento. “Ocupação” para este autor é o termo mais abrangente e refere-se a um grupo de pessoas que se considera engajado em algum tipo de trabalho.

O termo “carreira” é muito genérico, na opinião de Blau (2001), representando o padrão de experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo por toda a sua vida. Assim, um indivíduo possui uma carreira apesar das mudanças de cargo, empregos e ocupações (BLAU, 1985; BLAU, PAUL & St. JOHN, 1993).

Comprometimento com a ocupação, referido nesta pesquisa como carreira/profissão, consiste no relacionamento psicológico entre um indivíduo e sua ocupação (LEE apud BLAU, 2001). Blau (1985) define comprometimento com a carreira como a atitude de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação. Para Carson e Bedeian (1994), consiste na motivação que alguém tem para trabalhar em sua vocação escolhida (GOULET, 2002). Comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo, e a identificação com estes.

De acordo com Morrow (1993), o estudo do comprometimento com a carreira é dominado por duas operacionalizações formuladas por Greenhaus (1971) e Blau (1985). Para a autora, a operacionalização mais recomendada é a última devido a sua maior generalidade, pois cada vez existem menos diferenças entre empregos, ocupações e profissões. Vale citar que outras operacionalizações foram por ela consideradas problemáticas, como: envolvimento com a carreira (GOULD, 1979); comprometimento com a profissão (GOLDBERG, BAKER & RUBENSTEIN, 1965; GRIMES & BERGER, 1970; TUMA & GRIMES, 1981). Por outro lado, a autora aponta que especialistas em planos de carreira indicam que existe uma tendência das pessoas trabalharem cada vez menos em uma mesma empresa ou ramo durante toda a sua vida profissional, o que implicará na reformulação deste conceito.

Mais recentemente, trabalhos conduzidos por Blau (2001), Irving (1997), Meyer e Allen (1993) produziram a fundação para uma abordagem multidimensional do comprometimento ocupacional, utilizando o modelo multidimensional de Meyer e Allen. Blau (2003) propõe uma nova dimensão que pode ser testada em pesquisas futuras, dividindo a sub-dimensão instrumental em: custos acumulados e alternativas limitadas.

O comprometimento com a carreira possui correlação positiva com o comprometimento organizacional (WALLACE, 1993) e com a busca de desenvolvimento de habilidades, e negativa com rotatividade e intenções de abandonar a carreira, não sendo considerado preditor da qualidade de

trabalho. O conjunto de preditores utilizados por Blau (1985) abrange três tipos de variáveis que fornecem suporte em graus e momentos distintos: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento. Entre os focos do comprometimento apontados por Morrow (1993), carreira é o menos desenvolvido, embora seja uma variável chave em muitos modelos de comportamento organizacional (BASTOS, 1997).

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão, a maioria dos estudos revela que existe uma relação entre eles. Alguns estudos sugerem inconsistência entre os conjuntos de valores dos dois, podendo implicar em um “dilema de comprometimento”. Já outros estudos afirmam que os dois não são antagônicos e podem ser consistentes entre si (LACHMAN e ARANYA, 1986; WALLACE, 1993).

Bastos (2000b) defende que o estudo simultâneo do comprometimento do trabalhador frente a dois focos mostra um avanço importante em relação à tradição dominante de estudos isolados de cada comprometimento. Através do trabalho com uma amostra de 1678 trabalhadores de 42 distintas organizações, este autor identificou quatro padrões combinando comprometimento com a organização e carreira/profissão, apresentando a seguinte caracterização: duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral com a organização, e unilateral com a carreira/profissão, permitindo, assim, traçar padrões que entrelaçam os comprometimentos em relação à carreira/profissão e à organização, que foram utilizados nesta pesquisa. Foram examinados aspectos pessoais e ocupacionais que diferenciam os sujeitos que são caracterizados pelos padrões encontrados, concluindo que ambos podem afetar fortemente a diferenciação dos grupos, podendo favorecer ou não que os vínculos com a organização e a profissão sejam congruentes ou conflitantes. A Figura 2 ilustra a composição dos padrões de comprometimento.

2.4 Comprometimento

Existem muitos tipos de comprometimento organizacional (Zajac (1990).

Na pesquisa brasileira, na análise dos antecedentes, para construir modelos explicativos, têm explorado as relações entre comprometimento, qualidade de vida no trabalho e stress. Vale ressaltar o trabalho de Medeiros (2003), que procurou contribuir verificando “o comprometimento como variável interveniente importante na ligação de diversas variáveis que atuam como antecedentes ao desempenho das empresas”. Bastos (1997) aponta que pesquisas sobre comportamentos comprometidos no trabalho, ou como uma atitude de comprometimento pode ser desenvolvida a partir do comportamento podem trazer contribuições. Neste contexto, inserem-se as práticas gerenciais enfocadas neste estudo, que podem gerar atitudes e comportamentos “comprometidos”.

Os pesquisadores do comprometimento produzem uma auto-crítica, revelando que pouca atenção foi dispensada à este tópico (SALANCIK, 1977; O'REILLY e CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991). Neste sentido, McElroy (2001b) destaca a importância dos sistemas de gestão de pessoas, afirmando que parece natural utilizar práticas de recursos humanos para fomentar comprometimento. No entanto, Meyer e Herscovitch (2001) alertam que esta estratégia deve ser adotada de forma criteriosa, pois é desejável que estas práticas fomentem comprometimento afetivo, mas podem acabar causando impacto em outras formas de comprometimento. O ideal, segundo estes pesquisadores, é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos. Quando os indivíduos percebem que os projetos estão de acordo com seu nível de habilidades, interesses e conhecimento, e que seu trabalho é reconhecido, eles tendem a valorizar as

DUPLO COMPROMISSO	DUPLO DESCOMPROMISSO
Alto comprometimento com a organização Alto comprometimento com a carreira	Baixo comprometimento com a organização Baixo comprometimento com a carreira
UNILATERAL CARREIRA	UNILATERAL ORGANIZAÇÃO
Baixo comprometimento com a organização Alto comprometimento com a carreira	Alto comprometimento com a organização Baixo comprometimento com a carreira

S

Mathieu e

os basicamente afetivamente, “brasileiros” ou

contribuições da organização para estes fatores e desenvolver sentimentos positivos em relação à mesma (GRANT, 2003).

McElroy (2001b) indica o uso das práticas apontadas por Pfeffer e Veiga (1999), listadas na Tabela 3, denominadas pelos autores como “a maneira de priorizar as pessoas” para gerir o comprometimento nas organizações, identificando seu provável impacto sobre os tipos de comprometimento.

Tabela 3 – Impacto de Práticas de RH sobre o comprometimento organizacional

PRÁTICA DE RH	COMP. AFETIVO	COMP. NORMATIVO	COMP. INSTRUMENTAL
Estabilidade no emprego	+	+	+
Seleção de Pessoal	+	+	0
Descentralização/ Grupo Auto-gerenciado	+	+	+
Premiação por resultado	+	0	+
Treinamentos	+	+	0 / +
Redução de diferenças de status	+ / -	+ / -	+ / -
Troca de Informações	+	+	0

Fonte: McElroy (2001b). Efeito Positivo (+). Efeito Negativo (-). Inócuo (0). Ou (/).

Estabilidade no emprego, nesta era de reengenharia e reduções de quadros de pessoal, deve produzir efeitos positivos nos três tipos de comprometimento. Seja pelos valores da organização, que se tornarão mais arraigados, seja pela sensação de segurança que proporciona ou pela reciprocidade que pode acarretar. A seleção de pessoal pode contribuir para o comprometimento afetivo e normativo com a organização na medida que seleciona os melhores entre os candidatos disponíveis, o que os valoriza e estimula a ser “uma promessa cumprida”. A descentralização da estrutura organizacional e a auto-gerência tendem a contribuir positivamente para os três tipos de comprometimento, visto que fomentam e dão visibilidade à participação na decisão, incrementando o comprometimento. No tocante ao comprometimento instrumental, esta participação representa uma perda em caso de saída da organização. A premiação ligada aos resultados do desempenho organizacional promove tanto o comprometimento afetivo como o instrumental. O primeiro, através do sentimento de valorização. O segundo, através do sentimento de vantagem percebida. Nos dois casos, é esperado que o sujeito engaje em comportamentos que busquem a melhoria do desempenho da organização. Treinamentos devem potencializar o comprometimento afetivo e o normativo, pois melhoram a percepção do sujeito a seu respeito e lhe trazem um sentimento de importância. Em relação ao comprometimento instrumental, somente serão efetivos se for clara a conexão com aquisição de novas habilidades ou diferenciais. A redução de diferenças de status (horizontalização) pode trazer resultados distintos, dependendo da perspectiva. Pelo lado de quem perdeu status, ela é negativa. Pelo lado de quem ganhou, ela é positiva. Portanto, seus resultados são imprevisíveis. Por fim, a troca de informações pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e o normativo, à medida que a organização usa a informação para afetar e direcionar atitudes. No entanto, estas informações tem que ser corroboradas pelas percepções socialmente construídas pelos indivíduos em sua rotina no trabalho para que não caiam no descrédito. Assim, segundo os autores supra citados, estas práticas combinadas podem potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização.

Consoante com o trabalho de Pfeffer e Veiga citado por McElroy (2001b), Bastos e Lira (1997) concluem, após avaliar amostra de 184 participantes em uma instituição de serviços na área de saúde, que as políticas de recursos humanos, especialmente aquelas que contribuem para valorização do trabalhador, fornecem suporte para o comprometimento, afetando-o positivamente. Segundo estes pesquisadores, no caso estudado, a mais forte conexão se dá através do processo de seleção, caracterizando a construção inicial do vínculo com a organização como o mais forte preditor de posterior comprometimento com a mesma, no tocante às práticas gerenciais investigadas. Ações de treinamento e qualificação para o trabalho foram identificadas como o segundo fator, pois promovem o ajuste entre expectativas e realidade. Por fim, foi apontada como terceiro fator a política de reconhecimento e recompensas, que fortalece os vínculos indivíduo-organização, fomentando o

comprometimento pelo sentimento de troca justa. Assim, estes três conjuntos de práticas, de forma articulada, contribuem para potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização.

Nenhum dos estudos acima, no entanto, trata dos pactos efetuados rotineiramente entre chefia e subordinado, abordado nesta pesquisa. Este processo ocorre de forma natural e endógena nas equipes de trabalho. Algumas das políticas abordadas anteriormente, como descentralização e troca de informações, são concretizadas, na percepção do subordinado, na execução destes pactos. Decorre desta constatação a importância de estudá-lo.

2.5 COMPROMETIMENTO EM AMBIENTES DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Este tópico aborda como comprometimento se insere nas práticas gerenciais de um ambiente de desenvolvimento de software.

Locke e Latham indicam comprometimento como pré-requisito fundamental para um desempenho efetivo nas tarefas e no trabalho (GRANT, 2003). Humphrey (1989, 1997) afirma que o papel mais importante de um sistema de gerenciamento de projetos é assegurar um controle efetivo dos comprometimentos. Isto requer preparação adequada, responsabilidades bem definidas, declarações públicas e dedicação para obtenção da melhoria do desempenho. Para este autor, a “disciplina do comprometimento” é a fundação da gerência de projetos de software. Portanto, não deve ser tratada como uma “questão de honra”, mas deve se constituir na base das práticas diárias dos trabalhadores, transparecendo em atitudes muito visíveis, e que se constituem em um modo de vida. Utilizando o trabalho de Salancik (1977), ele sustenta que os elementos para um comprometimento efetivo são:

- a) o comprometimento é voluntário e há confiança mútua (forma);
- b) o comprometimento é assumido de forma pública (visibilidade);
- c) o pacto é mantido e preparado com clareza (estrutura).

No entanto, o mesmo autor alerta para os perigos do excesso de comprometimento, que pode trazer conseqüências indesejáveis, como perda de objetividade. Randall (1987) já observava que níveis de comprometimento muito alto poderiam trazer mais malefícios do que benefícios, questionando a relação linear comumente assumida entre comprometimento e conseqüências desejadas. A Tabela 4 sintetiza o conjunto de achados na literatura que aponta conseqüências positivas e negativas para indivíduos e organizações em relação aos níveis de comprometimento organizacional. Ela evidencia as razões por detrás da afirmativa de Salancik (1997) de que comprometimento em si não necessariamente bom ou ruim, mas que isso dependerá do foco do comprometimento, e se este é condizente, ou não, com os objetivos da organização.

Tabela 4 – Possíveis Conseqüências do Comprometimento Organizacional para o Indivíduo e a Organização

INDIVÍDUO		ORGANIZAÇÃO	
POSITIVAS	NEGATIVAS	POSITIVAS	NEGATIVAS
Níveis Baixos de Comprometimento com a Organização			
Criatividade e inovação individual pode melhorar a utilização	A carreira do indivíduo pode ser afetada de forma negativa (Kanter,	Rotatividade de indivíduos menos comprometidos pode	Rotatividade, atrasos, absenteísmo, falta da intenção de ficar, baixa

de recursos humanos (Merton, 1983; Steiner, 1965; Thompson, 1965).	1977; Hacker, 1978).	ser benéfica, se estes tem desempenho baixo (Porter, Crampon e Smith, 1976; Mowday et al., 1982)	produtividade, deslealdade para com a organização (Mowday et al., 1982).
Pode melhorar a saúde mental do indivíduo (Mowday et al., 1982)	O indivíduo pode sofrer as conseqüências de revelar irregularidades praticadas pela organização (DeGeorge, 1982; Waters, 1975)	A revelação de irregularidades praticadas pode trazer benefícios (Dozier e Miceli, 1985; Ewing, 1983)	A revelação de irregularidades praticadas pode trazer conseqüências danosas (Near e Jensen, 1983; Waters, 1975).
Estimula a busca de alternativas de trabalho (Angle e Perry, 1981).	Possível expulsão, saída, ou esforço para derrotar os objetivos da organização (Hirschman, 1970; Schein, 1968).		Modelo ruim de trabalhador pode ser copiado (Mowday et al., 1982).
Níveis Moderados de Comprometimento com a Organização			
Sentimento de pertencer, segurança, eficácia, lealdade e dever (Wiener e Vardi, 1980; Mowday et al., 1982).	Oportunidades de avanço na carreira e promoção podem ser limitadas (Mowday et al., 1982).	Maior permanência de trabalhadores, intenções de saída limitadas, rotatividade limitada, e maior satisfação no emprego (Mowday et al, 1982; Porter et al., 1974; Hall e Schneider, 1972).	Trabalhadores podem equilibrar atendimentos às necessidades da organização com necessidades externas (Near e Miceli, in press).
Manutenção de identidade própria à parte da organização (Katz e Kahn, 1966).	Desequilíbrio entre segmentos do comprometimento (Katz e Kahn, 1966).		Trabalhadores podem limitar seu comportamento cidadão/extra-papel (Katz, 1964; Scholl, 1981).
Individualismo criativo (Schein, 1968).			Possível diminuição da eficácia organizacional (Angle e Perry, 1981).
Níveis Altos de Comprometimento com a Organização			
Avanços na carreira e compensações (Whyte, 1956).	Crescimento pessoal gera oportunidades para mobilidade (Mowday et al., 1982).	Força de trabalho segura e estável (Steers, 1972).	
Comportamento é premiado pela organização (Ermann e Lundman, 1982).	Estresse e tensão nas relações sociais e com a família (Margerison e Kakabadse, 1984).	Trabalhadores aceitam demandas por maior produtividade (Etzioni, 1975).	Crença ferrenha em procedimentos, regras e normas (Salancik, 1977).
Indivíduo possui desafio (Hoffer, 1963).	Resistência burocrática à mudança (March e Simon, 1958; Merton, 1938; Thompson, 1961)	Níveis mais altos de desempenho (Mowday et al., 1974).	Utilização ineficaz dos recursos humanos (Rowan, 1981).
	Falta de solidariedade com os pares (Etzioni, 1975)	Níveis mais altos de completude das tarefas (Van Maanen, 1975).	Irritação e antagonismo entre trabalhadores (Mowday et al., 1982).
	Tempo e energia limitados para atividades fora da organização (Korman et al., 1981).	Objetivos organizacionais podem ser atingidos (Hoffer, 1963).	Falta de flexibilidade organizacional, inovação e capacidade de adaptação (Schein, 1968).
	Perda de identidade. Alienação (Korman e Korman, 1980).		Maior probabilidade de comportamento irregular em prol da organização

			(Méier, 1975; Mullen, 1976).
	Perda da criatividade e capacidade de inovar (Thompson, 1965; Wright, 1980).		

Fonte: Randall (1987).

Sabherwal (2003) ilustra exemplos destas conseqüências em ambientes de desenvolvimento de software, onde gerentes continuam a alocar mais e mais recursos para linhas de ação que não estão funcionando bem, quando deveriam estar revendo as próprias linhas de ação, avaliando onde ocorrem os problemas e resolvê-los. Esta questão também é analisada por Bobocel e Meyer (1994), que concluíram que para minimizar este problema, as organizações devem fomentar um clima que diminua a pressão sobre os gerentes, encorajando-os a tomar decisões voltadas para o futuro.

O processo de desenvolvimento de software é um conjunto complexo sob o ponto de vista social, com diferentes níveis: o indivíduo, as equipes ou grupos, os projetos e as organizações como um todo. Lyytinen (1988) apud Arbaoui (1999) define este processo social como “pluralista, ambíguo e inclinado a gerar conflitos”. Existe uma tendência de torná-lo um fenômeno puramente técnico, embora diversos autores ressaltem a importância do fator humano. DeMarco (1999) revela uma auto-crítica: “A maioria de nós, gerentes, apresenta disposição para uma falha específica: tratar as pessoas como componentes modulares”. O reconhecimento da importância desta dimensão passou a concentrar esforços de pesquisa, que ficaram conhecidos como “a psicologia do software” (SCHNEIDERMAN e CAROLL (1988) apud ARBAOUI, 1999). Esses esforços surgem em resposta à constatação de que esta marginalização pode ser perigosa, pois o processo de desenvolvimento de software depende de maneira crítica da criatividade e do talento humano, explicando a razão dos fatores humanos influenciarem a produtividade seis vezes mais do que a utilização de ferramentas automatizadas (BOEHM (1981) apud ARBAOUI, 1999). DeMarco (1999) sustenta que os maiores problemas para o sucesso dos projetos de software não são de ordem técnica, mas de natureza sociológica. Assim, a chave para a melhoria de desempenho nos ambientes de desenvolvimento de software aponta para a otimização não só da dimensão técnica, mas principalmente da dimensão humana.

Abrahamsson (2002), em importante estudo sobre o papel do comprometimento na melhoria do processo de desenvolvimento de software, informa que Ginzberg, Marcus e Lucas conduziram estudos introduzindo o comprometimento neste ambiente, como um estado a ser desenvolvido para maximizar as chances de sucesso de projetos, que enfrenta diversos problemas. Este mesmo autor revela em seu estudo que comprometimento pode ser melhor explicado através do conceito de redes de comprometimento, sejam estas estratégicas, operacionais ou pessoais. A abordagem por ele proposta e testada propicia uma visão dinâmica do comprometimento em ambientes de desenvolvimento de software, permitindo uma análise mais precisa dos aspectos envolvidos no fenômeno do comprometimento. A evidência empírica encontrada demonstra que projetos bem planejados podem falhar na consecução de seus objetivos devido a mudanças nas redes de comprometimento. Desta forma, comprometimento pode fazer uma contribuição importante para o resultado dos projetos de melhoria e deve ser cuidadosamente operacionalizado.

Sabherwal e Elam (1995) propõem práticas para assegurar o esforço necessário para resolver problemas no processo de desenvolvimento de software através do fomento e manutenção do comprometimento, visto que ele afeta tanto o comportamento como os recursos dos projetos. Na Figura 3, está ilustrado este modelo teórico, onde o comprometimento é influenciado por diversos fatores determinantes, que podem ser alterados por práticas utilizadas pela equipe que o executa. O resultado do projeto pode depender do comportamento e dos recursos disponíveis que, em contrapartida, dependem do comprometimento. Baixos níveis de comprometimento, por exemplo, podem levar à indivíduos que resistem ou não colaboram com o projeto, seja através de ações ou da liberação de recursos. Altos níveis de comprometimento podem implicar em participação ativa, liberação dos recursos necessários, influenciando o resultado do projeto. No entanto, as práticas evidenciadas por estes pesquisadores estão voltadas para os gerentes e interessados nos projetos.

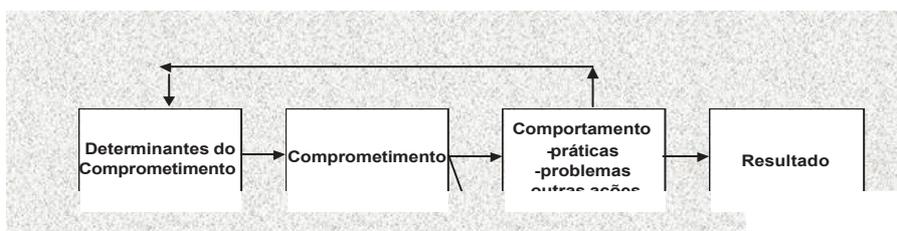


Figura 3 – Modelo Teórico do Comprometimento em Ambientes de Software (Sabherwal, 1995)

Assim, um dos focos do presente pesquisa foi avaliar a percepção das práticas gerenciais aplicadas a este tipo de ambiente, no tocante aos pactos efetuados entre chefia e subordinado, como uma das práticas que podem estar relacionadas à sustentação do comprometimento, utilizando uma perspectiva complementar ao trabalho dos pesquisadores citados anteriormente.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Contrariando a concepção mecanicista do ser humano, a concepção ligada às relações humanas reconhece que o trabalhador é um recurso específico, embora muitas vezes seja mal empregada. Drucker (2002) afirma que:

“A sua máxima – ‘o trabalhador feliz é um trabalhador eficiente e produtivo’ - , embora seja um epigrama bem arrumado, é, na melhor das hipóteses, uma meia-verdade. O negócio de uma empresa não é criar felicidade, mas fabricar e vender sapatos. Nem o trabalhador pode ser feliz abstratamente”.

Isto não significa relegar as relações humanas ao um segundo plano, pois se constituem em um dos alicerces principais da administração das organizações. Um dos seus objetivos primordiais é maximizar o uso do recurso humano. Neste sentido, é preciso propiciar o refinamento e a evolução das pessoas, e não apenas demandar maior performance. É preciso saber o que mais significa. Neste contexto, está inserida a avaliação do desempenho que, apesar de sua importância, tem sido alvo de muitas críticas e até de desprezo (AYRES e BONHAG, 1998).

A verdade é que a maioria das avaliações é conduzida de maneira não sistematizada e não integrada ao restante das políticas e práticas de gestão, sem uma abordagem processual, tornando-se uma tarefa vista com preocupação e de forma emotiva para promover (ou não promover) indivíduos no cargo ou salário. Muitas vezes, “é apenas um formulário, preenchido em determinada data, sem nenhuma referência ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para concessão do mérito” (LUCENA, 1992). Ela produz uma “nota”, que coincide com ajustes salariais.

Freqüentemente, tanto avaliadores como avaliados desprezam este processo. Uma razão pode estar na falta de direcionamento das implementações para a melhoria das capacitações dos profissionais, que delas são alvo. A falta de alinhamento das medidas com os objetivos da organização também decepciona o alto escalão. Neste sentido, Lucena (1992) explica:

“Algumas experiências práticas foram frustradas, porque não houve uma decisão firme para investir na busca do comprometimento. A pressa em obter resultados imediatos sacrificou a mudança que se buscava a médio/longo prazos. [...] Felizmente, algumas empresas apostaram no tempo e resolveram intervir na cultura organizacional, investir na educação gerencial e na formação de nova postura em face do negócio e da visão dos Recursos Humanos como o fator dinamizador das expectativas empresariais, possibilitando a implementação e o aperfeiçoamento do Processo de Gestão do Desempenho, em substituição ao tradicional formulário de Avaliação de Desempenho” (pg. 12).

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, assim, em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em essas ações se passam. No entanto, é importante ressaltar que avaliação de desempenho pode desmotivar, quando não há percepção de justiça (BERGAMINI, 1988).

O processo de gestão do desempenho divide-se, tipicamente, em cinco fases: negociação do desempenho futuro, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, avaliação do desempenho, e consolidação do processo e do comprometimento com a sua aplicação prática (Lucena, 1992).

Motowidlo e Van Scotter (1994) ressaltam a importância de avaliar separadamente o desempenho nas tarefas e o desempenho no contexto. Desempenho no contexto diz respeito às relações do indivíduo com o ambiente onde trabalha. Já o desempenho na tarefa trata de atributos relacionados à sua execução, como qualidade e produtividade. Este estudo foi aprofundado por Van Scotter (2002), que demonstrou que os dois tipos de desempenho revelam-se preditores de resultados distintos, o que prova ser desempenho um construto multidimensional, conforme defendido por Motowidlo e Borman em 1993.

Ayres e Bonhag (1998) prescrevem que a avaliação de desempenho deve focar os pontos listados a seguir para obter êxito em sua finalidade:

- a) Dar atenção à melhoria das capacidades do trabalhador;
- b) Estar relacionada aos objetivos estratégicos da organização;
- c) Prover retorno (*feedback*) para avaliadores e avaliados;
- d) Estarem orientadas a grupos ou a processos;
- e) Reconhecerem a necessidade de ajustes de cargo e salário.

Lucena (2002) caracteriza a avaliação do desempenho através dos seguintes componentes básicos:

- a) Qualificação Profissional - dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo;
- b) Cultura Organizacional - alguns indicadores precisam ser dimensionados e

confrontados para reconhecer a cultura de uma organização, pois se constitui em uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na organização.

- c) Estilo Gerencial - faz-se necessária por ser o gerente ou supervisor o responsável pela "gerência do desempenho".
- d) Ambiente Externo – dimensiona como pode estar afetando o desempenho dos trabalhadores.

A Tabela 5 apresenta algumas das técnicas empregadas em avaliações de desempenho, mostrando alguns pontos vistos como vantagens e desvantagens associadas a cada técnica:

Tabela 5 – Técnicas Empregadas em Avaliações de Desempenho

TÉCNICA	VANTAGENS	DESvantagens
Revisões (De cima para baixo, De baixo para cima, 360°)	Aumenta a informação e o conhecimento dos participantes.	Revisões 360° requerem maior coordenação.
Avaliação de Capacidades	Responde a anseios de trabalhadores que desejam ampliar suas capacidades.	Requer tempo e o custo de implementação é alto.
Grupos de Avaliadores por Processo	Pode produzir ganhos em melhoria dos serviços e diminuição de custos.	Estruturas tradicionais são barreiras para este tipo de sistema.
BSC (Balance Score Card)	Metodologia promove alinhamento entre objetivos setoriais e da organização como um todo.	Requer planejamento estratégico formal, o que nem toda organização possui.

Fonte: Ayres e Bonhag (1998).

Nestes tempos de globalização, a produtividade da força de trabalho tem de ser considerada em relação a diversas variáveis, como: mercado, novas aplicações tecnológicas, matéria-prima, mudanças organizacionais, mudanças nos conteúdos dos cargos, novas abordagens ao mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez recursos diversos, que impõem iniciativas criativas e inovadoras. Sendo as pessoas que executam as mudanças que mantêm o

dinamismo de uma organização, seu sucesso está baseado principalmente na competência, na capacidade de inovação e no desempenho da sua força de trabalho. Desta forma, as organizações precisam emprestar dinamismo ao perfil qualitativo das pessoas que a compõem, cujo desenho e re-desenho pode ser obtido através do processo de avaliação do desempenho.

O valor da avaliação de desempenho pode ser medido a partir das conseqüências administrativas que passam a existir a partir dos seus resultados, estando intimamente ligado à qualificação dos pressupostos que regem a política administrativa de recursos humanos da organização. O sucesso deste processo depende fundamentalmente da gerência, pois é a sua utilização, como ferramenta de acompanhamento e ação gerencial do desempenho, que pode iluminar o caminho na busca por resultados mais positivos para a organização.

Salancik (1977) afirma que, em algum momento, reconhece-se que produtividade é algo positivo para as organizações, e que existem comportamentos que influenciam a produtividade, ou seja, o desempenho das pessoas. Acrescenta, ainda, que as crenças, atitudes e valores das pessoas são, de maneira geral, consistentes com seus comportamentos. Para Kiesler (1971), comprometimento é o que liga os indivíduos a seus atos, ou seja, seu comportamento. Assim, o comprometimento age sobre o comportamento tornando-o menos mutável. As avaliações de desempenho representam uma tentativa de medir imparcialmente desempenho, constituindo-se em um ponto focal para o vínculo comprometimento-desempenho. Para determinar uma relação causal entre estas duas variáveis complexas, é preciso que elas se correlacionem positivamente. Autores, como Randall (1990) e Riketta (2002), comprovam que existem diversos fatores que moderam esta relação. Além disso, existe a dificuldade em distinguir o desempenho individual no resultado da organização, que é coletivo. Apesar destas dificuldades, provar empiricamente a ligação entre comprometimento e desempenho, pode demonstrar a importância do comprometimento para o sucesso das organizações, fortalecendo as práticas gerenciais que o fomentam como estratégia competitiva.

3 – PROBLEMA, HIPÓTESES E OBJETIVOS

Neste capítulo, delimita-se o assunto da pesquisa e, em seguida, são apresentados: o problema, as hipóteses formuladas e os objetivos que se espera atingir.

3.1 ASSUNTO DA PESQUISA

Morrow (1993) identifica cinco focos principais de comprometimento: o trabalho em si; carreira/profissão; emprego; organização e sindicato. A intensidade do comprometimento varia de acordo com o foco. Kiesler (1971) propõe que comprometimento é uma variável contínua, o que é referendado por Beck e Wilson (2000). Assim, fala-se de nível de comprometimento, ou seja, se as pessoas são mais ou menos comprometidas. Nesta pesquisa, apenas duas das dimensões do construto do comprometimento foram abordadas: carreira/profissão e organização. No sentido de obter profundidade, limita-se a estudar uma organização que desenvolve software. No tocante ao comprometimento com a organização, são exploradas primordialmente as dimensões afetiva e instrumental, devido às sobreposições citadas em trabalhos, como Meyer e Herscovitch (2002), entre a dimensão normativa e a afetiva.

O estudo abordou apenas o desempenho como conseqüente do comprometimento. Dos seus antecedentes, foram abordadas apenas características pessoais. Procurou, ainda, estabelecer a percepção das práticas gerenciais como correlato.

3.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa explorou os múltiplos vínculos do indivíduo, que trabalha em ambientes de desenvolvimento de software, com vários aspectos do seu mundo de trabalho.

A pergunta de pesquisa específica foi definida da seguinte maneira: quais as relações entre o padrão de comprometimento de pessoas, que trabalham em um ambiente de desenvolvimento de software, com seus desempenhos, e sua percepção das práticas de gestão do comprometimento referentes aos pactos chefia-subordinado?

Responder a esta pergunta requereu conceituar o comprometimento no trabalho de forma geral, e relacioná-lo com características do ambiente de desenvolvimento de software. Compreendeu, também, conceituar padrões de comprometimento, avaliações de desempenho, e estabelecer um instrumento que meça a percepção das práticas de gestão do comprometimento, especificamente em relação aos pactos efetuados entre chefia e subordinado. Requereu, ainda, responder às seguintes questões de pesquisa:

- Qual o perfil dos profissionais pesquisados?
- Qual o padrão de comprometimento destes profissionais? Existe foco predominante? Qual?
- Quais as relações entre perfil e padrão de comprometimento?
- Qual é o desempenho dos profissionais pesquisados?
- Qual é a relação entre os padrões de comprometimento e o desempenho dos profissionais?
- Qual a percepção dos profissionais sobre as práticas de gestão do comprometimento nos pactos chefia-subordinado efetuados na organização pesquisada?
- Quais as relações entre percepção destas práticas de gestão do comprometimento e o padrão de comprometimento?

- Quais as relações entre percepção destas práticas de gestão do comprometimento e o desempenho? Existem correlações estatísticas? Quais?

3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

A hipótese a ser testada nesta pesquisa foi a seguinte:

Padrões de comprometimento com ênfase na carreira/profissão, e a percepção positiva e democrática de práticas de gestão do comprometimento, referentes aos pactos chefia-subordinado, produzem impactos positivos no desempenho dos indivíduos que atuam na organização-alvo.

Para fins de operacionalização e entendimento dos testes, ela foi dividida em 3 sub hipóteses principais:

H1 - Os padrões de comprometimento com foco na organização tem peso menor do que o comprometimento com a carreira/profissão na organização-alvo.

Esta hipótese fundamentou-se nos estudos de diversos autores (MOTTA, 1997; KANTER, 1997; GOTTLIEB e CRONKLING, 1995 apud BASTOS, 1997) que apontam para uma tendência de enfraquecimento do vínculo dos profissionais com a organização empregadora e para o fortalecimento do comprometimento com a sua carreira/profissão, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego (BASTOS et al., 2000a). É importante ressaltar que, segundo Wallace (1993), os dois tipos de comprometimento não são incompatíveis, especialmente em trabalhadores com alto nível de especialização, como profissionais que desenvolvem software. O cenário descrito ocorre por conta das reestruturações que estão ocorrendo nas organizações, reduzindo o número de trabalhadores e redesenhando as carreiras.

H2 - Padrões de comprometimento com ênfase na carreira/profissão produzem impactos mais positivos no desempenho do que padrões com ênfase na organização.

Esta hipótese fundamentou-se em Wallace (1993) que afirma, no resultado da meta análise das relações entre os dois tipos de comprometimento que, embora a correlação entre comprometimento com a carreira/profissão e com a organização seja positiva, o primeiro apresenta níveis mais altos do que o segundo na relação com desempenho.

H3 - A percepção positiva e democrática de práticas de gestão do comprometimento se relaciona com maiores níveis de comprometimento.

Esta hipótese fundamentou-se nos estudos de Salancik (1977) e Kiesler (1971) referendados em Humphrey (1989, 1997), que apontam boas práticas para obter comprometimento de profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento de software, no tocante à gestão dos pactos que ocorrem entre chefia e subordinado em relação ao trabalho a ser realizado.

3.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as relações entre o padrão de comprometimento com a organização e carreira/profissão dos indivíduos que trabalham em um ambiente de desenvolvimento de software e seus desempenhos, à luz das práticas de gestão relacionadas aos pactos efetuados entre chefia e subordinado.

Para atingir este objetivo geral, fez-se necessário formular objetivos específicos que auxiliaram na condução da pesquisa, e que estão listados a seguir:

- a) Identificar os padrões de comprometimento característicos dos perfis dos profissionais que atuam em um ambiente de desenvolvimento de software;
- b) Validar um instrumento que permita caracterizar a percepção das práticas de gestão do comprometimento relacionadas ao pacto chefia-subordinado;
- c) Identificar a percepção das práticas de gestão do comprometimento referentes aos pactos efetuados entre chefia e subordinado na organização-alvo;
- d) Avaliar as relações entre comprometimento e o desempenho dos indivíduos, inclusive utilizando os padrões caracterizados;

- e) Avaliar a relação entre comprometimento e variáveis demográficas e funcionais dos indivíduos pesquisados;
- f) Avaliar as relações entre percepção das práticas de gestão do comprometimento nos pactos efetuados entre chefia e subordinado com níveis de comprometimento e desempenho.

4 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, sendo composto de cinco partes distintas. Inicialmente, é descrito o tipo de pesquisa realizada com profissionais que trabalham em uma empresa de desenvolvimento de software; na primeira parte, apresenta-se o contexto da pesquisa, através da caracterização do universo pesquisado (organização alvo) e da amostra coletada; em seguida, são descritos os instrumentos de mensuração usados, inclusive a elaboração do Instrumento de Percepção de Gestão do Comprometimento; na terceira parte, são apresentados os procedimentos, técnicas e ferramentas para a coleta de dados; a quarta parte expõe como foi o tratamento e verificação dos dados para eliminação de dados espúrios; e, na quinta e última parte, está descrito o modelo de análise dos dados e técnicas nela utilizadas.

Quanto ao objeto e aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, pois a coleta dos dados foi efetuada em uma organização que se distingue como um ambiente de desenvolvimento de software. Os estudos de campos são desenvolvidos principalmente nas Ciências Sociais, onde se insere o comportamento organizacional. Este tipo de estudo, de um modo geral, “não tem como objetivo produzir ou reproduzir os fenômenos estudados” (ANDRADE, 1998).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois procura esclarecer a natureza das relações entre comprometimento no trabalho e desempenho. Para Andrade (1998), “uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. A pesquisa utilizou o delineamento padrão dos estudos conduzidos sobre comprometimento no trabalho.

Na primeira fase deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre comprometimento no trabalho, e sobre fator humano e desempenho nas organizações. Tal pesquisa viabilizou o conhecimento sobre o estado da arte nos tópicos abordados, situação atual, principais trabalhos já realizados e opiniões reinantes em diversas correntes de pesquisadores. A partir dela, foi possível estabelecer um modelo teórico de referência, identificar instrumentos já validados e propor uma nova escala para medir a percepção da gestão do comprometimento.

Na segunda fase, buscou-se testar as hipóteses sobre as relações entre comprometimento no trabalho, desempenho e práticas de gestão através da utilização de um questionário, que utiliza instrumentos e indicadores extraídos da primeira fase e da pesquisa documental em Avaliações de Desempenho conduzidas na organização alvo. Após a coleta dos dados, foram elaboradas as análises, interpretações e conclusões de caráter indutivo.

4.1. CONTEXTO DA PESQUISA

O presente trabalho é um estudo de caso de natureza quantitativa. O universo alvo está representado em uma empresa profissional de serviços de tecnologia da informação, com sede na

cidade de Salvador, Estado da Bahia. Na opinião de Maister (1998), “os serviços profissionais envolvem geralmente um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização. Essas duas características exigem que a empresa atraia (e retenha) indivíduos altamente capazes”. No entanto, vale ressaltar, que o autor neste mesmo trabalho caracteriza este tipo de empresa por seu alto nível de rotatividade, o que se aplica à empresa estudada:

“O alto índice de *turnover* permite um expressivo grau de seleção, de modo que apenas os ‘melhores’ permaneçam na organização. Não é de surpreender que firmas que praticam esta estratégia tendem a estar entre as de mais renome do setor.[...] Para muitos iniciantes, a experiência, o treinamento e a associação com uma firma de prestígio compensam as poucas oportunidades de promoção. Os jovens profissionais vêm um pequeno período de tempo nesse tipo de empresa como uma espécie de ‘pós-graduação’, saem, e muitas vezes partem para cargos de primeira que não poderiam ter obtido (tão rapidamente) por outros meios” (p. 286).

A empresa possui escritórios em Belo Horizonte, Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, e projetos em diversas outras cidades do Brasil. Seu faturamento em 2003 ficou em torno de 65 milhões de reais. Fundada em 1995, tem aproximadamente 1000 colaboradores, em sua maioria técnicos em informática, programadores e analistas de sistemas.

Uma dimensão do estudo de caso envolveu observar e identificar na organização fatores e práticas que estivessem relacionados ao comprometimento de seus colaboradores. O processo seletivo é feito na forma de concurso, sendo acompanhado de um período de treinamento intensivo e longo, o que tem atendido às expectativas no processo de admissão. As relações entre as equipes internas são trabalhadas através de diversos eventos de integração. Existe uma política de promoção estabelecida e os salários são pagos pontualmente. Oportunidades de crescimento, como promoções, trabalho em outras cidades, cursos de aperfeiçoamento, são oferecidas. No tocante à carreira, existe adequação formalmente estabelecida entre postos de trabalho e competências.

A imagem que os colaboradores têm da instituição é positiva, conforme pesquisa interna realizada em dezembro de 2003, identificando-a da seguinte forma:

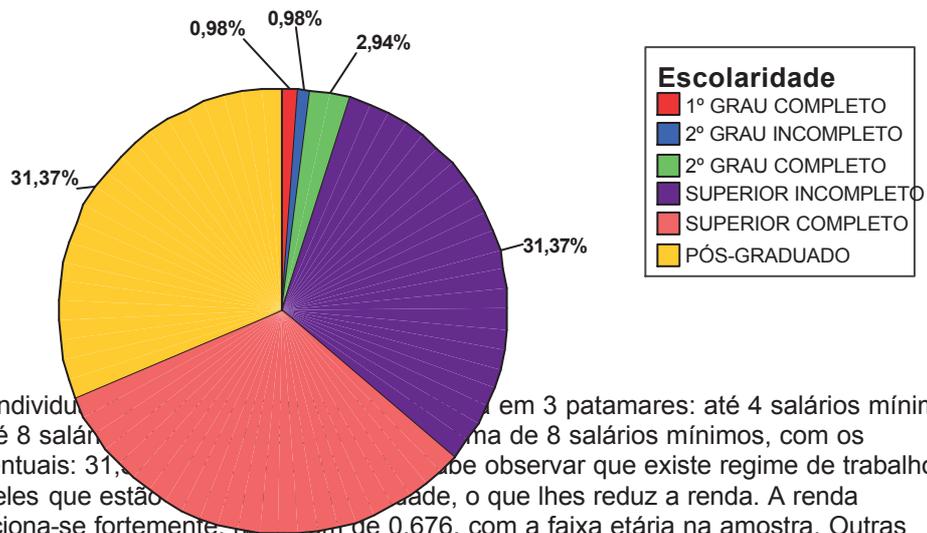
- a) Sincera: prática, honesta, íntegra, verdadeira, transparente – 46%;
- b) Produtiva: focada em resultados, consciente, prática, eficiente – 37%;
- c) Comprometida: atenta às suas responsabilidades com clientes, funcionários e sociedade – 8%;
- d) Inovadora: criativa, jovem, criativa, moderna, à frente – 5%.

Ainda segundo esta pesquisa, os atributos mais utilizados para divulgar a organização foram: comprometimento, qualificação, emergente e inovação.

A organização-alvo possui uma área de marketing atuante na gestão do comprometimento de seus colaboradores, empreendendo ações como campanhas internas, jornais periódicos com casos de sucesso e disseminação de políticas, estratégias, estrutura organizacional. Os novos contratados são alvo de programa de treinamento extenso e bem estruturado. Possui cultura organizacional bem definida, que coaduna com a definição de cultura do comprometimento fornecida por Weckler e Lawrence (1991) apud Bastos (2001), apresentando as seguintes características: filosofia de mútua confiança; liderança forte com visão clara sobre o que a organização pode ser; participação nas decisões; trabalho em equipes (na pesquisa interna, as reuniões com a chefia e o jornal interno foram considerados como os mais importantes canais de comunicação, deixando para trás a “Radio Peão”); cargos enriquecidos; compensação por desempenho; estruturas leves; compromisso com qualidade e aprimoramento. A amostra do trabalho é composta por 104 respondentes, correspondendo a mais de 10% do universo pesquisado (este percentual variou durante o período de coleta). Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico via Internet. Tal procedimento possibilitou a participação de pessoas de fora da sede da empresa, agilizando o processo e ampliando a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. Por tratar-se de pessoas do meio da informática, o fato de utilizar uma mídia

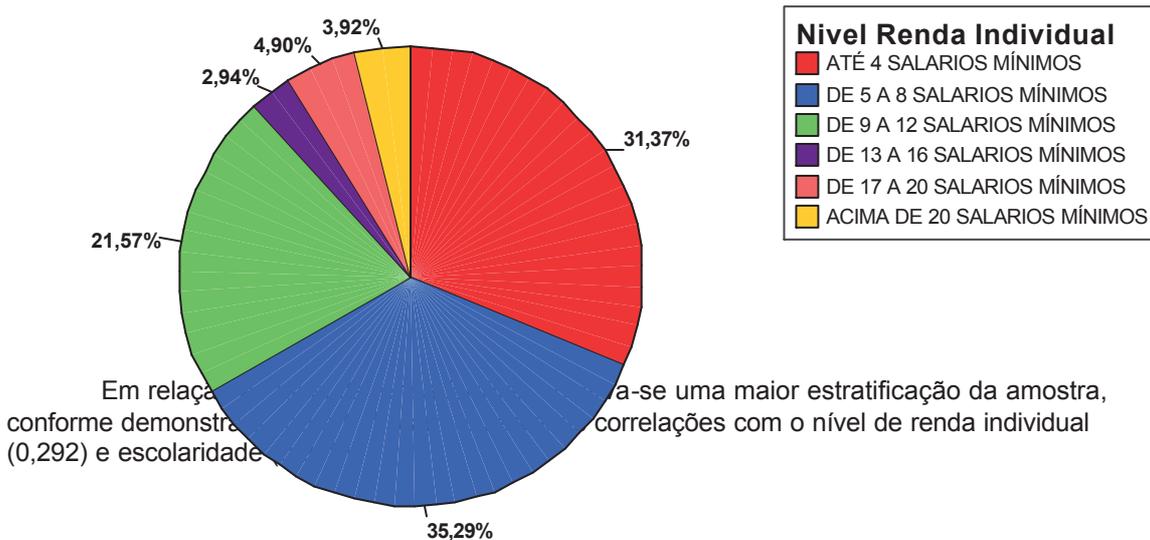
automatizada serviu-lhes de motivação. A Diretoria da empresa apoiou a iniciativa, emitindo um comunicado encorajando a participação. A posteriori, mensagens eletrônicas foram enviadas como reforço. Apesar disso, a participação ficou aquém do esperado. Provavelmente, o tamanho do questionário, o seu teor, e o fato de ser necessária a informação da matrícula para permitir o cruzamento com as informações de desempenho inibiram alguns participantes potenciais. No entanto, a amostra é suficiente e significativa.

A Figura 4 expõe o alto nível de escolaridade dos respondentes, com 63,72% com formação universitária completa. Considerando, aqueles que estão fazendo curso universitário, este número eleva-se para 95,09%. Foi obtida correlação positiva e altamente significativa, utilizando o coeficiente de Spearman, entre nível de escolaridade e renda individual (0,545), demonstrando a importância deste fator no tipo de atividade tecnológica executado na organização alvo. Outras correlações, encontradas na amostra, com escolaridade foram: faixa etária (0,437), número de dependentes (0,297) e nível de renda (0,208).



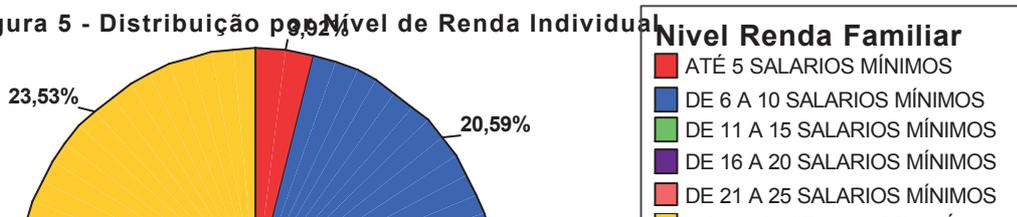
A renda individual dos respondentes foi dividida em 3 patamares: até 4 salários mínimos (R\$ 1.040,00), até 8 salários mínimos e acima de 8 salários mínimos, com os respectivos percentuais: 31,37%, 35,29% e 33,34%. Pode-se observar que existe regime de trabalho de 6 horas para aqueles que estão em uma faixa de renda mais baixa, o que lhes reduz a renda. A renda individual correlaciona-se fortemente, com o nível de escolaridade, com um coeficiente de 0,676, com a faixa etária na amostra. Outras correlações obtidas foram: escolaridade (0,545), conforme acima citado, número de dependentes (0,386) e nível de renda familiar (0,292). Estes números denotam que a experiência é valorizada na organização alvo, pois as pessoas com faixa etária mais elevada possuem renda individual mais alta, de uma maneira geral.

Figura 4 - Distribuição por Escolaridade



Em relação ao nível de renda individual, observa-se uma maior estratificação da amostra, conforme demonstrado na Figura 5. Há fortes correlações com o nível de renda individual (0,292) e escolaridade (0,545).

Figura 5 - Distribuição por Nível de Renda Individual



No tocante à faixa etária, a figura 7 corrobora o achado da pesquisa interna, que caracterizou o perfil do respondente como jovem, pois 78,43% da amostra tem até 30 anos. As correlações foram encontradas com renda individual (0,676), número de dependentes (0,527) e escolaridade (0,437). Fink (1992) é um dos estudos que aponta correlações positivas entre faixa etária e comprometimento com a organização.

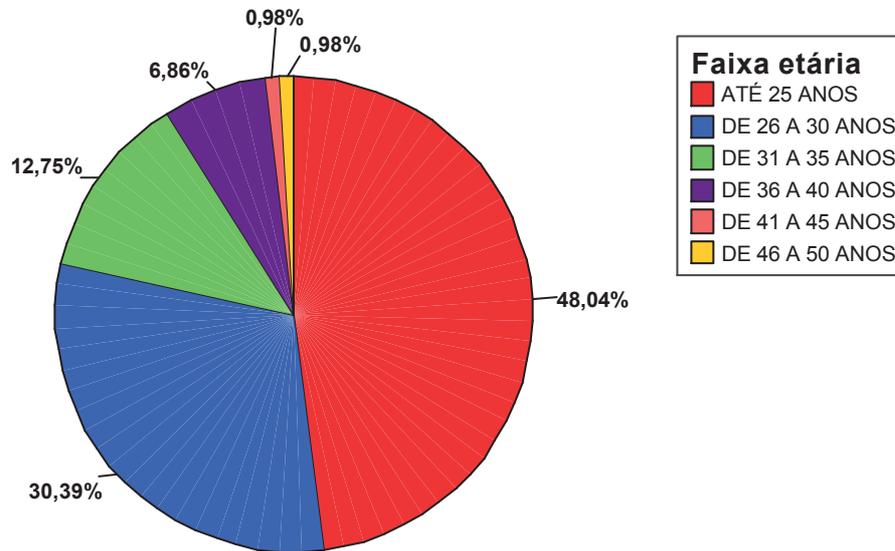


Figura 7 - Distribuição por Faixa Etária

A distribuição da amostra por estado civil revela que 67,65% são solteiros, 30,39% são casado e 1,96% possuem outros estados civis. Consoante estes dados, a distribuição por dependentes aponta que 68,63% não possuem dependentes. Os que possuem representam respectivamente 15,69%, 9,8%, 4,9% e 0,98% para de 1 a 4 dependentes.

A amostra foi primordialmente composta por analistas de sistemas e programadores, que correspondem a 79,41%. As demais funções possuem caráter gerencial ou de apoio técnico e administrativo. Este resultado é coerente com as características da organização alvo, que é uma empresa de prestação de serviços em tecnologia. A figura abaixo apresenta a distribuição por função.

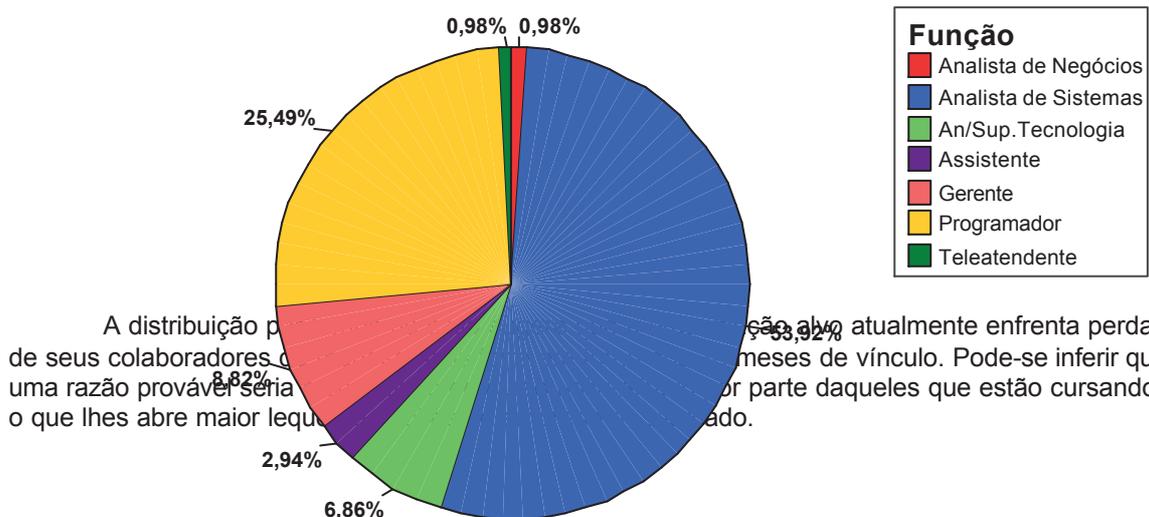


Figura 8 - Distribuição por Função

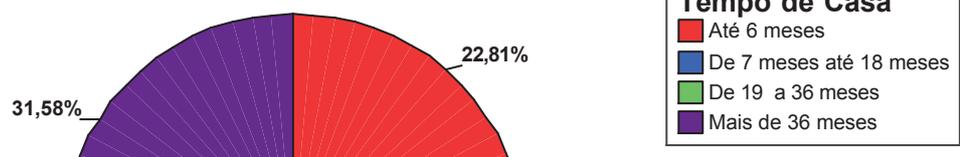


Figura 9 - Distribuição por Tempo de Casa

No intuito de comprovar a validade da amostra, cabe a comparação com a pesquisa interna de imagem realizada na organização alvo em 2003, que obteve uma taxa de retorno de 57,3%. Dos respondentes 23% trabalhavam na sede, contrastando com a amostra colhida neste estudo, onde foi obtido 64,71% para esta variável (vide Tabela 6). A distribuição por sexo foi similar nas duas amostras, sendo 30% de mulheres muito próximo dos 33,33% obtidos nesta pesquisa. No tocante ao tempo de casa, a amostra da pesquisa interna estava distribuída com 81% dos respondentes com até 3 anos de vínculo com a empresa. Neste estudo esta variável ficou em 68,42%. A distribuição da escolaridade também revelou dados similares: na pesquisa interna 29% possuía superior incompleto, 60% superior completo e 0% de pós-graduados; na amostra deste estudo estes números foram respectivamente 31,37%, 32,35% e 31,37%. Ou seja, denota-se o aprimoramento acadêmico, pois o total de pessoas com superior completo é 62,74%. É importante ressaltar que a organização alvo desenvolve programas de pós-graduação para seus colaboradores em conjunto com uma universidade. Em relação à natureza da função, os achados também foram similares: 84% e 81,37 % dos respondentes detinham posições operacionais na amostra da pesquisa interna e nesta amostra respectivamente.

Tabela 6 – Descrição da Amostra por Sexo, Lotação e Posição

FEMININO	MASCULINO	TRAB. NA SEDE	POS. OPERACIONAL	POSIÇÃO GERENCIAL
33,33%	66,67%	64,71%	81,37%	18,63%

O perfil da organização foi definido na pesquisa interna como: “funcionários jovens, com formação universitária (89%), em sua maioria homens (70%), e com até 3 anos de empresa (81%), exercendo funções operacionais (84%)”, consoante com o perfil encontrado na amostra coleta nesta pesquisa.

4.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Freeman apud Bastos (1995) afirma que os estudos sobre comportamento organizacional têm pecado por utilizar medidas que não permitem comparação entre estudos. Uma das estratégias desta pesquisa foi utilizar medidas com propriedades psicométricas validadas para medir comprometimento, de preferência já traduzidas para o português, desde que disponíveis.

Em relação ao comprometimento organizacional, diversos autores (WRIGHT, 2002; MORROW, 1993; BENKHOFF, 1997a, MATHIEU e ZAJAC, 1990; RANDALL, 1993) apontam o *Organization Commitment Questionnaire* (OCQ) como o instrumento mais utilizado para medir comprometimento com a organização. Os estudos de Meyer e outros (1993, 1996, 2001, 2002) bem como Tsui et al. (1997), no entanto, afirmam que o OCQ possui ênfase no comprometimento afetivo com a organização, caracterizando-o com uma visão unidimensional. Ao mesmo tempo, ressaltam ser esta forma de comprometimento o melhor preditor de comportamentos resultantes de comprometimento. Com a intenção de comparar os resultados entre os dois como preditores de desempenho, foram utilizados: os itens afetivos do OCQ (MOWDAY, 1982) e a Escala de Comprometimento Afetivo (MEYER et al., 1993; 2001), que advém de uma abordagem multidimensional do comprometimento, ambos já utilizados em estudos no Brasil (Bastos, 1994; Medeiros, 2003). Medeiros (2003) afirma que “os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso neste aspecto”.

Os itens das Escalas de Comprometimento Normativo e Instrumental (MEYER et al., 2001), que focalizam o comprometimento com o desempenho também foram traduzidos e utilizados. No tocante ao Comprometimento Normativo, apenas estes 2 itens foram utilizados, visando um trabalho futuro. Portanto, não estão sendo discutidos neste estudo.

Para medir o comprometimento com a carreira, foi utilizada a escala *Career Commitment* proposta por Blau em 1985, e utilizada no Brasil por Bastos (1994), cujo uso é recomendado por Morrow (1993), que a considerando “confiável”. No entanto, trata-se de um instrumento unidimensional. A multidimensionalidade deste construto vêm sendo pesquisada em diversos estudos (BLAU, 2001, 2003; IRVING e COOPER; 1997; MEYER et al, 1993). Embora não tenha sido encontrada recomendação, foi elaborada a tradução das escalas de Meyer, Allen e Smith (1993) adaptadas à ocupação, que foram aplicadas para permitir a comparação com o resultado advindo da escala unidimensional.

Em relação às práticas de gestão, não foi encontrado instrumento validado. Foi construída uma escala Likert de sete itens, a Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento, utilizada para aferir como os trabalhadores da organização alvo percebem as práticas de gestão do comprometimento na organização alvo, no tocante aos pactos efetuados entre chefia e subordinado.

Os indicadores de desempenho foram obtidos através dos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho conduzida pela organização alvo, e concluída em 31/07/2004. Foi assumido que apesar de eventuais problemas, faltas, inconsistências que possam existir com o sistema de avaliação de desempenho, os indicadores dela obtidos são válidos o suficiente para permitir a distinção entre trabalhadores com desempenho superior daqueles que apresentam desempenho inferior. Foram obtidos dois indicadores de desempenho, o primeiro auto-relatado e o segundo relatado pelo supervisor.

Estudos anteriores (RANDALL, 1990; RIKETTA, 2002) indicam que o desempenho auto-relatado possui níveis de correlação mais altos com comprometimento afetivo, do que aquele reportado pelo supervisor. Neste estudo são utilizados os dois. Os mesmos estudos apontam que os níveis de correlação entre comprometimento organizacional e desempenho são mais altos quando se utiliza o OCQ do que qualquer outro instrumento de mensuração.

Tabela 7 – Variáveis Trabalhadas

Variáveis Demográficas	
FKIDADE	Idade
DATAADMI	Data de Admissão => Tempo de Casa
FKSEXO	Sexo
FKESTADO	Estado Civil

FKESCOLA	Escolaridade
FKPOSICA	Tipo de Função (Gerencial ou Operacional)
TRABALHA	Local de Trabalho (Sede ou Fora da Sede)
FKNIVELR	Nível de Renda
FKRENDAF	Nível de Renda Familiar
NUMERODE	Quantidade de Dependentes
FUNÇÃO	Ocupação/Cargo/Função
Variáveis referentes ao Comprometimento	
OCQT	Comprometimento Unidimensional c/ a Organização (Afetivo) (Mowday)
BLAUT	Comprometimento Unidimensional com a Carreira (Blau)
MORGAFTT	Comprometimento Afetivo c/ a Organização (Meyer e Allen)
MORGCNT	Comprometimento Instrumental c/ a Organização (Meyer e Allen)
MYOCAFT	Comprometimento Afetivo c/ a Carreira (Meyer e Allen)
MORGCNT	Comprometimento Instrumental c/ a Ocupação (Meyer e Allen)
Variáveis referentes ao Desempenho	
DESAUT	Desempenho Auto Relatado
DESSH	Desempenho Relatado pelo Supervisor
Variáveis referentes à Percepção das Práticas	
PERGESF1	Forma de Pactuação
PERGESF2	Visibilidade do Pacto
PERGESF3	Preparação
PERGESF4	Clareza do Pacto
PERGESF5	Confiança entre pactuantes
PERGESF6	Manutenção
PERGESF7	Avaliação

Acima, na Tabela 7, estão apresentados em maiores detalhes as variáveis que integram os instrumentos utilizados em um questionário. No Anexo H, pode ser encontrado o cruzamento entre as variáveis e o questionário aplicado na pesquisa.

4.2.1 Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ)

A diversidade conceitual que caracteriza a pesquisa do comprometimento trouxe, por consequência, uma variada gama de instrumentos de mensuração. O *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) foi criado em 1970 por Porter e Smith e aprimorado em 1979 por Mowday, Steers e Porter (MOWDAY et al., 1982). Seus criadores tiveram a intenção de abordar em uma escala de 15 itens os três aspectos de comprometimento que compõem sua definição. Para eles comprometimento caracteriza-se, de uma forma geral, como: uma crença forte e aceitação dos objetivos e valores da organização; a disponibilidade para despende esforço considerável em favor da organização; um desejo constante de manter a associação com a organização (MOWDAY et al., 1982).

Benkhoff (1997a) argumenta que “existem poucas razões teóricas para pressupor que os três aspectos presumidos do comprometimento podem ser medidos através de uma escala única e homogênea”, questionando a homogeneidade do OCQ. A pesquisadora concluiu que os três aspectos não se referem ao mesmo conceito. No entanto, para Mowday (1998), “não há nada inerentemente errado com a decisão de Porter de focalizar em um conceito mais afetivo”. Tsui et al. (1997) ressaltam que Porter atualizou o instrumento para conter somente itens claramente afetivos. A escala utilizada neste trabalho contém apenas os itens afetivos retirados do OCQ apresentado em Mowday et al. (1982). Vale salientar que Morrow (1993) também recomenda o OCQ. A medição do comprometimento organizacional encontra-se em uma encruzilhada, assim como o conceito. Existe um debate considerável no que diz respeito à unidade do conceito.

Randall (1993) aponta um dado importante para a decisão de utilizar este

instrumento: o OCQ foi utilizado em 17 dos 36 trabalhos por ela pesquisados em seu estudo sobre cultura e a pesquisa do comprometimento organizacional.

Um aspecto importante do OCQ é que ele pode ser facilmente manipulado pelos respondentes, através da distorção das respostas, caso eles se sintam de qualquer forma ameaçados em função de suas respostas sinceras, ou se não conhecem como suas respostas serão usadas (MOWDAY et al. 1982). No sentido de mitigar este problema, foi colocada nota explicativa no questionário e feito um trabalho presencial explicativo na sede. O caráter voluntário e sigiloso da pesquisa foi ressaltado, pois qualquer constrangimento ou obrigatoriedade poderia colocar a amostra em risco.

Foi utilizada versão reduzida apenas para os itens afetivos (nove), validada no contexto brasileiro por Bastos (1994), pois Randall (1993) adverte que, embora o OCQ seja o instrumento mais utilizado para coletar dados sobre comprometimento com a organização, a sua aplicação fora da cultura anglo-saxônica ainda carece de mais evidências.

4.2.2 Escalas de Comprometimento Afetivo e Instrumental com a Organização

As Escalas de Comprometimento Afetivo (ACS) e Instrumental (CCS) foram desenvolvidas por Meyer, Allen e Smith em 1993 como parte de um instrumento, composto por dezoito indicadores, sendo seis para cada dimensão conceituada por eles: afetiva, normativa e instrumental. Foram adicionados mais dois itens com foco na performance publicados por Meyer e Herscovitch (2001).

Benkhoff (1997a) recomenda o uso das escalas de Meyer et al. (1993), cujos testes de homogeneidade apontam cada escala para um conceito. Morrow (1993) acrescenta os dados de confiabilidade da escala de comprometimento afetivo são “impressionantes” e que os dados de consistência interna são bons e comparáveis aos do OCQ. Além disso, conforme atesta Medeiros (2003), o ACS e o CCS têm sido usados em diversas pesquisas no Brasil, a partir da validação conduzida por este autor em 1997, apontando estudos conduzidos por Ricco, Bandeira e Bastos.

4.2.3 Escala de Comprometimento com a Carreira

Ao definir comprometimento com a carreira como a atitude em relação à profissão e vocação, Blau (1985) ressaltou que comprometimento com a carreira não necessariamente implica na carreira em uma determinada organização ou profissão, e que termos como: área, campo, ou indústria poderiam capturar o aspecto vocacional da definição. Por outro lado, em 1989, ele coloca ser necessário estabelecer esta abrangência (MORROW, 1993).

O instrumento desenvolvido por Blau é composto por sete itens, sendo o considerado confiável (Morrow, 1993). Foi utilizado no Brasil por Bastos (2000b), obtendo um indicador de confiabilidade de 0,83.

4.2.4 Escala de Comprometimento com a Ocupação

A Escala do Comprometimento com a Ocupação proposta por Meyer, Allen e Smith, em 1993, representa uma extensão do conceito multidimensional aplicado ao comprometimento com a organização, mudando o foco para a ocupação. Divide-se, portanto, de acordo com as três bases: afetiva, normativa, instrumental. A análise fatorial confirmatória de Irving et al. (1997) assegura suas propriedades psicométricas para grupos de profissão homogênea ou não.

Atualmente, discute-se a existência de uma quarta dimensão, acrescida pela divisão da dimensão instrumental em duas: custos acumulados e alternativas limitadas (Blau, 2003). Caso mais estudos comprovem esta nova dimensão, é provável que ela também se aplique ao comprometimento com o foco na organização.

Os estudos unidimensionais conceituaram o comprometimento com a carreira como uma relação afetiva (MEYER et al., 1993; BLAU, 2003). No entanto, para fins de comparação será utilizada também a Escala Instrumental, neste estudo.

4.2.5. Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento

A Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento é uma escala *Likert* de sete itens, e foi criada para possibilitar uma visão do modo como os trabalhadores enxergam as práticas das organizações, que podem causar impacto no comprometimento com a organização. Tendo como base os trabalhos de Salancik (1977), Humphrey (1989) e Kiesler (1971) foram identificados sete fatores chaves e traçados 11 indicadores, conforme a Tabela 8.

Os fatores chave estão ligados às três características de comportamentos que geram comprometimento: clareza, voluntariedade e visibilidade. A visibilidade significa que quanto mais público, mais difícil é a retratação, maior o comprometimento (KIESLER, 1971). A forma de pactuação diz respeito à volição do ato. Ou seja, quanto mais voluntário um ato, mais o indivíduo se compromete com ele. Para tal, é primordial a confiança entre os pactuantes, que correlaciona-se positivamente com comprometimento e está ligada à cooptação e, conseqüentemente, à volição (KIESLER, 1971). A utilização de formas estruturadas para preparação e manutenção do pacto reforça a confiança, e por conseqüência a volição. A clareza do pacto é uma das características que estão ligadas à irrevogabilidade. Quanto mais claro o pacto, mais difícil é sua revogação, ele torna-se uma realidade indelével. A utilização de formas estruturadas para a avaliação do pacto reforça a clareza.

Tabela 8 – Modelo de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento

FATOR CHAVE	INDICADOR
1. Forma de Pactuação	Grau de consenso ou negociação
2. Visibilidade do Pacto	Grau de visibilidade
3. Preparação do Pacto	Utilização de formas estruturadas de envolvimento Utilização de formas estruturadas de feedback Utilização de formas estruturadas de reavaliação
4. Clareza do Pacto	Grau de formalização dos compromissos assumidos * Grau de entendimento das partes pactuantes
5. Confiança entre os pactuantes	Grau de confiança gerentes <--> pessoal Grau de confiança gerentes <--> organização Grau de confiança pessoal <--> organização
6. Manutenção do Pacto	Utilização de formas estruturadas de envolvimento Utilização de formas estruturadas de feedback Utilização de formas estruturadas de reavaliação
7. Avaliação do Pacto	Utilização de formas estruturadas para avaliação do processo e resultados

* (tarefas, responsabilidades, resultados, recursos, prazos, custos)

foco, foram
de cinco itens e cinco itens candidatos para
de cinco itens e cinco itens avaliados por cinco
pessoas da organização alvo. Os critérios
para avaliação variaram de “extremamente
desfavorável ao conceito” a “extremamente
favorável ao conceito”. Foram descartados
os sete itens com correlação mais baixa com
soma total de todos os itens. A intenção foi
reduzir o número de itens deste instrumento
depois da análise dos dados obtidos,
preservando os itens com as melhores
propriedades psicométricas.

Foram introduzidos itens negativos para mitigar o efeito de respostas automáticas, sem a devida avaliação por parte do respondente. O total dos itens, considerando a reversão dos itens negativos, se correlaciona positivamente com a percepção democrática das práticas de gestão e negativamente com a percepção autocrática das práticas de gestão.

A adequação da amostra coletada foi avaliada usando a medida Kaiser-Meyer-Olkin e foi obtido 0,803 como resultado, o que a caracterizou como meritória. Com o objetivo de identificar sub dimensões latentes no instrumento construído nesta pesquisa, foi aplicada Análise Fatorial, através do SPSS, buscando os sete fatores propostos. Para tal, cada um dos itens do instrumento foi numerado unicamente (PERGES1 a PERGES25). Abaixo, está demonstrado o resultado:

Tabela 9 - Matriz de Componentes Rotacionada

Item	Descrição	Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
PERGES17	Imagem da chefia	,805						
PERGES18	Percepção de Justiça	,720						
PERGES21	Confiança na chefia	,699						
PERGES1	Recepção da chefia a opiniões	,674		,484				
PERGES25	Avaliação de desempenho	,636						

PERGES9	Canal de Comunicação Chefia-Subordinado	,600		,469				
PERGES4	Aceitação das Tarefas	,538	,454					
PERGES8	Responsabilidade pela Tarefa		,756					
PERGES7	Visibilidade das Tarefas do Grupo		,750					
PERGES20	Importância da Tarefa		,713					
PERGES5	Visibilidade das Tarefas		,637					
PERGES10	Compreensão da Tarefa		,551		,505			
PERGES23	Liberdade de expressão			,743				
PERGES16	Disponibilidade da chefia para acompanhamento			,677				
PERGES24	Democracia			,577				
PERGES14	Abertura para o diálogo sobre problemas	,466		,545				
PERGES22	Confiança no subordinado		,479	,531				
PERGES13	Cooptação				,749			
PERGES15	Feedback				,707			
PERGES11	Visibilidade da Avaliação				,580			
PERGES12	Clareza das Tarefas					-,837		
PERGES2	Negociação de Prazo/Carga Horária					,701		
PERGES6	Visibilidade das Metas e Prazos						-,684	
PERGES19	Formalização dos Compromissos						,660	
PERGES3	Imposição de Tarefas							,803

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

A Rotação convergiu após 10 iterações.

A partir dos resultados acima obtidos, concluiu-se que o instrumento não representava de maneira confiável os sete fatores que se buscava inicialmente. Sendo assim, decidiu-se por agrupar os sete fatores iniciais em três conforme descrito na Tabela abaixo, tendo como base o screeplot apresentado na Figura 10, a seguir. Foram eliminados os itens 13, 15, 11, 12, 2, 6, 19 e 3.

Tabela 10 – Agrupamento dos Fatores da Percepção de Gestão

PERGESF1	Forma do Pactuação (consenso, confiança, volição+ avaliação agrupados)
PERGESF2	Visibilidade do Pacto
PERGESF3	Estrutura Democrática do Pacto (preparação+ manutenção+ confiança agrupados)

Os itens correspondentes aos fatores PERGESF1, PERGESF2 e PERGESF3 encontram-se identificados respectivamente nos fatores 1, 2 e 3 da Tabela 10 (em negrito, acima).

Análise da Quantidade de Fatores

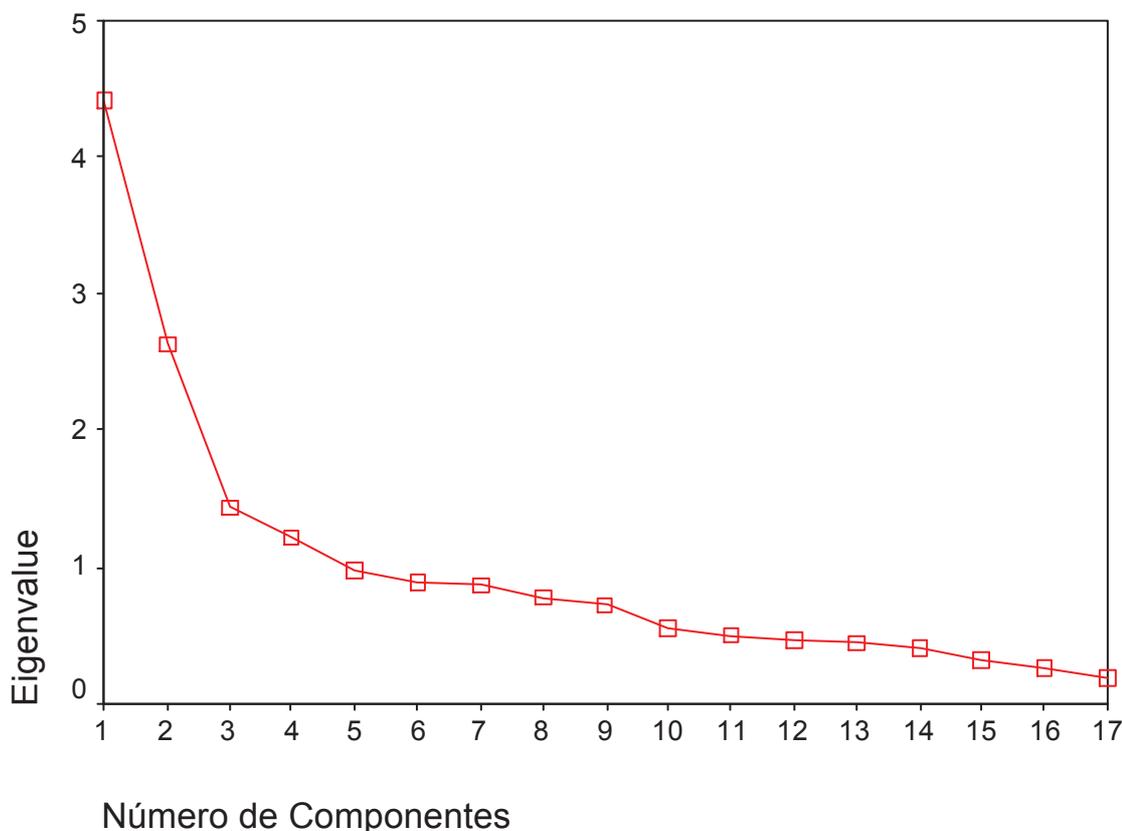


Figura 10 – Screeplot dos Fatores

O α destes itens, calculada através do coeficiente alpha de Cronbach. Foram obtidos respectivamente os seguintes resultados: 0,8895 (7 itens), 0,8058 (5 itens) e 0,7746 (5 itens). O alpha obtido para todos os itens foi 0,9125 (17 itens), validando a consistência interna do instrumento.

4.2.6 Avaliação de Desempenho da Organização Alvo

A avaliação de desempenho é conduzida na organização alvo semestralmente (em Janeiro e Julho), estando inserida no processo de gestão de pessoas, sob responsabilidade da Gerência de Gestão de Pessoas da organização alvo.

A avaliação tem um caráter eminentemente subjetivo, enfocando tanto o contexto, como as tarefas. É bidirecional (avaliador -> avaliado e avaliado -> avaliador) e possui dois padrões de questionários: um voltado para o nível gerencial, outro para o nível operacional, o que é um fator limitante, podendo implicar em uma inadequação para perfis intermediários. É também utilizada para estabelecer recompensas extrínsecas, como promoções e ganhos salariais. O desempenho futuro é negociado em termos subjetivos, o que dificulta seu acompanhamento. Apenas colaboradores com mais de 60 dias na empresa são avaliados.

Consiste em um sistema disponibilizado na intranet (rede interna), o que lhe permite um caráter assíncrono. Divide-se em três partes: uma referente aos aspectos técnicos, outra aos aspectos comportamentais, e uma terceira referente a abertura do empregado para novos desafios, que não é objeto de julgamento, tendo apenas caráter investigativo para o direcionamento da carreira. Os itens de avaliação recebem duas respostas, que consistem de notas de 0 a 10: uma respondida pelo avaliador, outra pelo avaliado. Estes itens possuem pesos específicos dados pela organização e pelo avaliador, e diferem de acordo com a natureza do cargo ocupado, se gerencial ou

operacional. As respostas de ambos são discutidas em uma interação presencial. Ao final, dois indicadores são computados, um auto-relatado pelo avaliado, outro pelo avaliador, referentes aos mesmos itens, com a média ponderada das respostas. Nesta pesquisa apenas estas notas resultantes da avaliação do trabalhador (auto-relatada e do superior hierárquico) são utilizadas.

Coerente com as práticas mais atuais, a avaliação está relacionada aos objetivos organizacionais, e distingue desempenho na tarefa do desempenho no contexto, conforme indicadores para papéis gerenciais demonstrados na tabela abaixo. Os pesos dos itens relacionados ao desempenho na tarefa devem representar 50% da nota final, o mesmo acontecendo com aqueles relacionados com desempenho no contexto.

Tabela 11 – Indicadores utilizados na Avaliação de Desempenho da Organização Alvo

INDICADOR	DESCRIÇÃO	PESO ORG.
Aspectos Ligados Ao Desempenho No Contexto		
Flexibilidade	Habilidade de adaptação a mudanças e a circunstâncias inesperadas, assim como a receptividade a novos colegas, ideias e procedimentos.	6
Postura frente a Organização	Entendimento/exercício dos valores da empresa, atuando de forma a manter a sua imagem em todas as ações para dentro e fora da organização.	10
Desenvolvimento da Equipe	Capacidade para detectar pontos fortes e fracos de seu grupo, propiciando treinamento, desenvolvimento e formação de substitutos.	7
Iniciativa	Habilidade de responder a situações novas, assim como, de desenvolver e executar seu trabalho sem depender continuamente de instruções de superiores.	6
Capacidade de Negociação	Capacidade de estipular o tamanho da equipe, prazos, serviços envolvidos, saber argumentar e vender idéias e oportunidades de interesse da Unitech e do cliente, gerando bons resultados para as partes envolvidas.	8
Liderança	Capacidade de influenciar e conduzir o grupo, procurando conciliar os objetivos da organização com as necessidades e habilidades de sua equipe, conquistando respeito, confiança e mantendo em bom nível a motivação geral.	7
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de relacionamento com seus líderes, colegas, liderados e clientes, promovendo a interação e cooperação no ambiente de trabalho.	6
Aspectos Ligados Ao Desempenho Nas Tarefas		
Planejamento e Gerência de Projeto	Capacidade de estabelecer um plano de trabalho, conduzindo o projeto de acordo com o definido no contrato, assegurando os interesses da Unitech e o atendimento às necessidades do cliente.	12
Visão Sistêmica do Negócio	Capacidade de compreensão, tanto do negócio da Unitech, quanto o do cliente, identificando novas oportunidades de parceria entre ambos.	10

Colaboração com outras Áreas	Capacidade de perceber a organização como um todo, cooperando e contribuindo com a áreas, visando ganhos do sistema maior e não somente em seu próprio segmento.	8
Eficácia do Contrato/Área	Capacidade de conduzir o contrato/área em direção aos objetivos organizacionais e o gerenciamento dos custos do projeto.	12
Conhecimento sobre Técnicas, Métodos e Ambiente Técnico	Domínio das técnicas, métodos de trabalho e hardware e software necessários para atividade exercida.	8

4.2.7 Confiabilidade dos Instrumentos Utilizados

A confiabilidade dos instrumentos utilizados na presente pesquisa foi testada, obtendo os seguintes resultados descritos na Tabela 12, a seguir. Todos os instrumentos foram considerados confiáveis. Vale ressaltar que uma confiabilidade melhor foi obtida com a utilização dos itens diretamente ligados a performance, apresentados em Meyer et al. (1993). Sem estes dois itens, os indicadores de confiabilidade do comprometimento com a organização afetivo e instrumental passam a ser respectivamente 0,8159 e 0,5933.

A escala que mede o comprometimento normativo com a ocupação foi analisada apenas para garantir a unicidade do instrumento proposto por Meyer e Allen (1993), que foi traduzida, e cuja utilização anterior no Brasil não foi encontrada pela pesquisadora.

Tabela 12 – Confiabilidade dos Instrumentos de Comprometimento

ESCALA	ALPHA CRONBACH
Comprometimento com a Organização – OCQ	0,8860
Comprometimento com a Organização – Afetivo Meyer (*)	0,8438
Comprometimento com a Organização – Instrumental Meyer (**)	0,6305
Comprometimento com a Carreira – BLAU	0,8511
Comprometimento com a Ocupação – Afetivo Meyer	0,7577
Comprometimento com a Ocupação – Instrumental Meyer	0,7212
Comprometimento com a Ocupação – Normativo Meyer	0,7021

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada, no período de 17/05/2004 a 31/07/2004, através de um sistema disponibilizado na Intranet da organização alvo. Este sistema foi desenvolvido na linguagem de programação ASP (Active Server Pages), utilizando o Microsoft Access, como sistema de banco de dados. O Access foi utilizado visando converter automaticamente para planilha eletrônica Microsoft Excel, facilitando, assim, a entrada destes dados para análise estatística, no SPSS, o software utilizado para análise estatística dos dados coletados.

O questionário foi disponibilizado eletronicamente com a devida apresentação. Onde possível, foram utilizadas listas para seleção (combo-box) para diminuir o tempo de resposta e eventuais erros. Somente matrícula, cargo e data de admissão eram digitadas. Não foram implementadas rotinas de crítica nestes campos, o que permitiu que alguns erros fossem inseridos. Por exemplo, respondentes com matrículas irregulares, datas de admissão inválidas (antes da constituição da organização alvo).

Foi utilizada indicação visual à medida que as perguntas eram respondidas. Ao final, o programa fazia a checagem da completude das respostas. Caso alguma estivesse sem resposta, o programa avisava ao respondente. Isso praticamente eliminou as perdas. Ao final, o respondente recebia mensagem confirmando o recebimento de suas respostas.

Foram emitidos dois comunicados para toda a empresa: um pela Diretoria Corporativa, outro pelo pesquisador, encorajando e solicitando a participação. A coleta pela internet facilitou o acesso das pessoas que trabalham fora da sede, ampliando a possibilidade de participação. Ao mesmo tempo, retirou do pesquisador a possibilidade de interagir diretamente com os respondentes, o que só foi possível realizar na sede.

A coleta referente à Avaliação de Desempenho foi feita através do repasse do arquivo, no formato planilha Excel, com os dados gerados pelo sistema da organização alvo, referentes ao processo encerrado em 31/07/2004.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram analisados e tratados para verificar a presença de questionários incompletos (*missing values*), identificar e retirar questionários que não se encaixem (*outliers*) por alguma razão. Foram invertidos os itens negativos.

Foram encontrados apenas dois questionários incompletos, que foram retirados da amostra. Provavelmente, este baixo índice se deveu à interatividade conferida pelo formulário eletrônico. Cabe ressaltar que o sistema permite diferenciar os dados incompletos, pois questões não respondidas assumem o valor zero. As questões respondidas recebem um valor de um a sete referente à escala *Likert*.

Os *outliers* são observações com características únicas identificadas que os tornam diferentes das outras observações, sendo sua ocorrência inerente à análise multivariada de dados. Foram identificados questionários respondidos por pessoas cuja avaliação de desempenho não estava disponível, ou apenas parcialmente disponível (apenas o fator relatado), ou cuja matrícula não foi informada corretamente. Eles foram incluídos na determinação do padrão de comprometimento preponderante e dados demográficos, mas foram excluídos nas análises referentes às relações com desempenho. Os questionários com dados espúrios na data de admissão não foram considerados para a determinação do tempo de casa. Foi feito o agrupamento das funções e tempo de casa para permitir uma melhor categorização na amostra.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Foi analisada a consistência interna dos instrumentos utilizados, verificando a validade dos fatores deles extraídos. A Análise da Confiabilidade calcula a consistência interna do instrumento, permitindo avaliar as propriedades psicométricas das escalas e dos itens que as compõem, através do cálculo do coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensão. A versão reduzida do OCQ, bem como a escala de comprometimento com a carreira de Blau já tinham sido validadas no Brasil (BASTOS 1994, 2000b). No entanto, as escalas de Meyer e Allen (1993) voltadas para a ocupação e os itens relativos à performance de Meyer e Herscovitch (2001) poderiam apresentar problemas devido à tradução.

O instrumento para mensuração da Percepção da Gestão do Comprometimento, proposto neste estudo, foi submetido à análise fatorial, cujo objetivo é encontrar fatores latentes que não são diretamente observáveis a partir de um conjunto de variáveis observáveis. Ou seja, ela verifica as dimensões não facilmente observáveis. Foi feita a análise dos componentes principais e a rotação dos fatores, que consiste em um modelo de análise no qual os fatores são baseados nas variâncias de todas as variáveis do modelo. Assim, a análise fatorial tem como função encontrar dimensões, reunindo os indicadores que as compõem, obtidos após a rotação dos fatores.

Sete fatores-chave (vide Tabela 8) foram estabelecidos *a priori* para serem extraídos da análise fatorial, o que é considerado um critério válido quando é conhecido o referencial teórico que se deseja referendar, como é o caso neste estudo. Os padrões de comprometimento com a organização e com a carreira/ocupação foram estabelecidos utilizando o procedimento *quick cluster*, a exemplo de Bastos (1994, 2000b).

As características dos sujeitos encaixados nos padrões de comprometimento acima descritos no tocante aos aspectos ocupacionais são as seguintes (BASTOS, 2000b):

- a) Duplo Compromisso - Avaliação bastante positiva do escopo do trabalho; o trabalho possibilita uso de suas habilidades e qualificações; menor percepção da presença de conflitos.
- b) Unilateral Organização - Alta avaliação do escopo do trabalho (percebidos como complexos e ricos, possuindo autonomia, identidade, variedade nas tarefas e feedback); Maior número de treinamentos e promoção.
- c) Unilateral com a Carreira – Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas); o trabalho possibilita uso de suas habilidades e qualificações.
- d) Duplo Descompromisso – Maior percepção da existência de tarefas conflitantes; maior incidência de trabalhadores com menor número de promoção e treinamento.

Os dados foram analisados utilizando médias, desvio padrão e correlações. As médias referentes às variáveis demográficas foram calculadas, buscando estabelecer o perfil dos respondentes.

As variáveis analisadas foram divididas em cinco categorias: demográficas, funcionais, relativas ao comprometimento, relativas ao desempenho e relativas à percepção da gestão do comprometimento (vide Tabela 7). Foram estabelecidos quatro padrões de combinação do comprometimento com a organização e carreira/ocupação, utilizando escalas diferentes. Análises de variância foram utilizadas para testar as diferenças quanto às variáveis.

Foi realizada a busca de relações entre os padrões estabelecidos, desempenho e percepção da gestão. Em seguida, realizou-se a mesma busca, utilizando as variáveis diretamente, ou seja, sem utilizar os padrões identificados. Para estabelecer as correlações, foram utilizados o Coeficiente de Pearson e o Coeficiente de Spearman. Estes dois coeficientes são similares, sendo que o último é um caso especial do primeiro. Uma diferença entre eles é que o Coeficiente de Spearman não assume que as variáveis estão distribuídas de forma normal. O uso dos dois é complementar, a exemplo do que ocorre entre média e mediana.

A Tabela 13 apresenta a relação entre técnica de análise utilizada e hipóteses formuladas:

Tabela 13 – Técnicas Utilizadas por Hipótese

Hipótese	Técnica de Análise Utilizada
H1 - O comprometimento com a organização tem peso menor do que o comprometimento com a profissão/carreira na organização-alvo.	Quick Cluster Padrão Comprometimento (Maior incidência de casos nos padrões duplo comprometimento e unilateral carreira)
H2 – Padrões de comprometimento com ênfase na profissão/carreira produzem impactos mais positivos no desempenho do que padrões com ênfase na organização.	Quick Cluster Padrão Comprometimento Média de desempenho nos clusters com alto nível de comprometimento com a carreira/profissão é significativamente maior do que a média de desempenho dos clusters com alto nível de comprometimento com a organização. Análise de variância do desempenho nos padrões.
H3 -A percepção democrática de práticas de	Correlação positiva (Spearman e Pearson) entre

gestão do comprometimento potencializa maiores níveis de comprometimento.	níveis de percepção, desempenho nos padrões com níveis mais altos de comprometimento.
---	---

5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, que divide-se em duas partes, são apresentadas a análise e discussão dos resultados obtidos. Na primeira parte, são mostrados resultados que delinham os perfis de comprometimento dos profissionais para determinação dos padrões de comprometimento. É feita a contraposição entre estes padrões e variáveis demográficas e funcionais. A seguir, caracteriza-se a percepção da gestão do comprometimento dos indivíduos integrantes da amostra e o seu desempenho, segundo obtido pela Avaliação de Desempenho conduzida pela organização alvo. As variáveis demográficas e funcionais são comparadas com estes valores. Na segunda parte, os resultados das correlações comprometimento e desempenho são apresentados e discutidos, bem como contrapõe-se a percepção das práticas gerenciais com comprometimento. Por fim, analisa-se a associação entre comprometimento, percepção das práticas e desempenho.

5.1 DADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS CENTRAIS DA PESQUISA

5.1.1 Comprometimentos e Padrões

A Tabela 14 apresenta o perfil da amostra em relação ao comprometimento com a organização e com a profissão/carreira, através da aplicação dos instrumentos. Pode-se observar médias altas no comprometimento afetivo com a organização e no comprometimento afetivo com a carreira.

Tabela 14 – Descrição dos Resultados Obtidos em Relação ao Comprometimento

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comp. Carreira Blau	102	1,00	7,00	5,2857	1,2399
Comp.Carreira Afetivo Meyer-AI	102	1,80	7,00	6,1118	,9861
Comp.Carreira Instrumental Meyer-AI	102	1,67	7,00	4,7222	1,1239
Comp. Carreira Normativo Meyer-AI	102	1,50	7,00	4,4167	1,1670
Comp. Organização Afetivo Meyer-AI	102	1,58	7,00	5,5131	,9821
Comp. Organização Normat Meyer-AI	102	1,00	7,00	5,2941	1,1021
Comp. Organização Instrumental Meyer-AI	102	1,00	6,13	3,5846	,8878
Comp. Organização Afetivo OCQ	102	2,33	7,00	5,6296	,9401

Um dos sub produtos desta pesquisa, foi a possibilidade de comparar os resultados obtidos através de diversos instrumentos que medem o comprometimento com a organização e com a carreira/profissão, sob diferentes visões. Sejam estas unidimensionais, como o OCQ e o comprometimento com a carreira de Blau (1985), ou multidimensionais, como através das escalas de Meyer, Allen e Smith (1993), com focos múltiplos.

Como esperado, altas correlações foram encontradas entre o OCQ e os itens afetivos das escalas de Meyer et al. (1993) com base afetiva, referendando o trabalho de Dunham (1994), e as afirmações de Benkhoff (1997b), que as caracteriza como as relações mais fortes. Meyer e outros (1996, 2002) também afirmam que ambos possuem correlação alta e positiva. No tocante ao comprometimento instrumental com a organização não foi encontrada correlação significativa com o OCQ. A correlação mais expressiva encontrada foi entre o comprometimento com a carreira de Blau (1985) e afetivo com a carreira de Meyer et al. (1993). Ambos obtiveram correlação significativa e positiva com o OCQ, demonstrando consoância devido à base comum, que é afetiva. A correlação positiva do comprometimento instrumental com a carreira com os demais tipos de comprometimento

com a organização pode ser resultado das políticas aplicadas na organização alvo em relação aos recursos humanos. De modo geral, não foram encontradas correlações negativas entre tipos de comprometimento com base afetiva e aqueles com base instrumental, como sugerem Meyer et al. (1993). Exceção feita ao comprometimento instrumental com a organização, que apresentou correlações negativas com o comprometimento com a carreira de Blau (1985). A Tabela 15 apresenta estes resultados:

Tabela 15 – Correlações entre os Níveis de Comprometimento

Pearson	Comp. Org. Afetivo OCQ	Comp. Org. Afetivo Mey-AI	Comp. Org. Instrum. Mey-AI	Comp. Carreira Blau	Comp. Carreira Afetivo Mey-AI	Comp. Carreira Instrum. Mey-AI
Comp. Org. Afetivo OCQ	1,000	,794**	,102	,456**	,478**	,442**
Sig. (2-tailed)	,	,000	,309	,000	,000	,000
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Org. Afetivo Mey-AI	,794**	1,000	,141	,355**	,341**	,357**
Sig. (2-tailed)	,000	,	,159	,000	,000	,000
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Org. Instr. Mey-AI	,102	,141	1,000	-,339**	-,314	,392**
Sig. (2-tailed)	,309	,159	,	,000	,001	,000
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Blau	,456**	,355**	-,339**	1,000	,810**	,187
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000	,060
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Afetivo Mey-AI	,478**	,341**	-,314	,810**	1,000	,129
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,	,195
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Instr. Mey-AI	,442**	,357**	,392**	,187	,129	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,060	,195	,
N	102	102	102	102	102	102
Spearman rho	Comp. Org. Afetivo OCQ	Comp. Org. Afetivo Mey-AI	Comp. Org. Instrum. Mey-AI	Comp. Carreira Blau	Comp. Carreira Afetivo Mey-AI	Comp. Carreira Instrum. Mey-AI
Comp. Org. Afetivo OCQ	1,000	,699**	,058	,451**	,501**	,363**
Sig. (2-tailed)	,	,000	,561	,000	,000	,000
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Org. Afetivo Mey-AI	,699**	1,000	,130	,358**	,399**	,328**
Sig. (2-tailed)	,000	,	,192	,000	,000	,001
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Org. Instr. Mey-AI	,058	,130	1,000	-,209*	-,161	,369**
Sig. (2-tailed)	,561	,192	,	,035	,106	,000
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Blau	,451**	,358**	-,209*	1,000	,756**	,214*
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,035	,	,000	,031
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Afetivo Mey-AI	,501**	,399**	-,161	,756**	1,000	,165
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,106	,000	,	,097
N	102	102	102	102	102	102
Comp. Carreira Instr. Mey-AI	,363**	,328**	,369**	,214*	,165	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,031	,097	,
N	102	102	102	102	102	102

Os estudos sobre comprometimento têm encontrado correlação entre variáveis demográficas, conforme foi comprovado por Mathieu e Zajac, em sua meta análise conduzida em 1990. Segundo estes autores, a variável Idade tem apresentado correlação positiva com comprometimento. Meyer e Allen (1993) sugerem que trabalhadores com maior idade tornam-se mais comprometidos com a

organização, por razões diversas como, por exemplo, ter conseguido posições de destaque. Meyer et al. (2002) complementam que idade correlaciona-se de maneira fraca e positiva com comprometimento, ressaltando que esta fragilidade é comum no tocante às correlações com variáveis demográficas. No entanto, nesta amostra a única correlação significativa com faixa etária encontrada foi entre comprometimento com a carreira, utilizando o instrumento de Blau, foi negativa e na ordem de $-0,241$ (significância= $0,015$).

Em relação ao nível de escolaridade, MOWDAY et al. (1982) sugerem uma tendência de correlação negativa com comprometimento com a organização, resultando do fato que indivíduos mais educados possuem mais expectativas em relação à organização, bem como mais opções de emprego. Isto não foi observado nesta pesquisa.

Foram encontradas correlações significativas e negativas entre o comprometimento com a carreira, utilizando a escala de Blau, com escolaridade ($-0,246$, sig.= $0,013$) e nível de renda individual ($-0,328$, sig.= $0,001$). No tocante ao último resultado, foi obtido $F=7,021$ com significância de $0,001$, na comparação das médias. Estes resultados podem estar ligados à insegurança e diminuição do mercado de trabalho, devido às restrições econômicas e reestruturações ocorridas nas organizações, que acirraram a competição. Em decorrência deste quadro, os profissionais de faixa etária mais alta, mais preparados e com maior nível de renda individual, podem estar mais abertos à mudanças de carreira. Outro fator pode ser a própria atualização, que faz com que técnicos passem a ser gerentes com o passar dos anos, ampliando seus horizontes, e enfraquecendo seus elos com a carreira.

As mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens (FINK, 1992; MATHIEU e ZAJAC, 1990), o que não foi observado neste estudo. As mulheres se enquadraram nos padrões de comprometimento com ênfase na organização (82,36%) praticamente no mesmo patamar dos homens (83,82%). Não foram encontradas relações relevantes entre sexo e comprometimento, consoante com os achados de Irving e Cooper (1997) e de Hackett e Lapierre (2001).

Estado civil é uma variável que tem apresentado relação positiva, mas baixa, com comprometimento. Pessoas casadas tendem a ser mais comprometidas. Vale ressaltar que a maioria dos estudos inclui esta variável apenas para fins descritivos (MATHIEU e ZAJAC, 1990). Neste estudo, não foram encontradas relações relevantes entre estado civil e comprometimento. O mesmo ocorreu com quantidade de dependentes e nível de renda familiar.

Tabela 16 – Médias de Comprometimento por Variáveis Demográficas

	N	Comp. Carreira Blau	Comp. Carreira Afetivo Mey-Al	Comp. Carreira Instrumental Mey-Al	Comp. Organização Afetivo Mey-Al	Comp. Organização Instrumental Mey-Al	Comp. Organização Afetivo OCQ
FAIXA ETÁRIA							
ATÉ 25 ANOS	49	5,6676	6,2776	4,6905	5,4779	3,3878	5,5556
DE 26 A 30 ANOS	31	4,8065	5,7806	4,7849	5,6156	3,8750	5,5986
DE 31 A 35 ANOS	13	5,2527	6,3385	4,5769	5,6667	3,5673	5,9316
ACIMA DE 36 ANOS	9	4,9048	6,0222	4,8889	5,1296	3,6806	5,7037
ESCOLARIDADE							
1º GRAU COMPLETO	1	3,7143	5,0000	4,0000	4,5000	4,1250	4,6667
2º GRAU INCOMPLETO	1	3,5714	4,8000	5,3333	5,8333	3,0000	6,0000
2º GRAU COMPLETO	3	5,8571	6,0667	4,8889	5,6389	3,6250	6,0370
SUPERIOR INCOMPLETO	32	5,7723	6,4188	4,7448	5,6432	3,6094	5,8368
SUPERIOR COMPLETO	33	5,2511	6,1152	4,8788	5,5354	3,7955	5,6599
PÓS-GRADUADO	32	4,8839	5,8813	4,5260	5,3698	3,3398	5,3715
SEXO							
MASCULINO	68	5,3508	6,1000	4,7132	5,5147	3,6379	5,6046
FEMININO	34	5,1555	6,1353	4,7402	5,5098	3,4779	5,6797
RENDA INDIVIDUAL							
Até 4 SM	32	5,7723	6,3938	4,8021	5,5755	3,4961	5,6319
De 5 até 8 SM	36	5,3968	6,0889	4,7685	5,5185	3,5521	5,7160
Acima de 9 SM	34	4,7101	5,8706	4,5980	5,4485	3,7022	5,5359

Em relação às variáveis funcionais, foi encontrada apenas uma correlação significativa e negativa: entre tempo de casa e o comprometimento com a carreira (Blau) na ordem de $-0,306$ ($\text{sig}=0,05$), concordando com Beck e Wilson (2000). Morrow (1993) afirma que tempo de casa está fracamente relacionado com comprometimento com a organização ou possui correlação não significativa, o que foi verificado neste estudo. Wright e Bonnet (2002) apontam que o tempo de casa possui efeito moderador sobre o comprometimento com a organização. Para a amostra analisada, esse fenômeno ocorre em relação ao comprometimento com a carreira. Em relação à organização, pode-se perceber uma queda nas médias de comprometimento em torno dos 19 meses, com posterior ascendência ao ultrapassar 36 meses. No entanto, não foi demonstrada uma correlação significativa.

Não foram observadas relações significativas entre comprometimento e função desempenhada, bem como natureza da posição ocupada (gerencial ou operacional) e local de trabalho (sede ou fora da sede).

Tabela 17 –Médias de Comprometimento por Tempo de Casa

	N	Comp. Carreira Blau	Comp. Carreira Afetivo Mey-Al	Comp. Carreira Instrumental Mey-Al	Comp. Organização Afetivo Mey-Al	Comp. Organização Instrumental Mey-Al	Comp. Organização Afetivo OCQ
	57						
TEMPO DE CASA							
Até 6 meses	13	5,5604	6,2154	4,5897	5,4487	3,3462	5,7009
De 7 meses até 18 meses	16	5,6964	6,3625	4,7500	5,6615	3,8594	5,7222
De 19 a 36 meses	10	5,2000	6,2000	4,0833	5,6167	3,1500	5,5444
Mais de 36 meses	18	4,6270	5,7222	4,6574	5,7083	3,7500	5,6975

Para determinar os padrões de comprometimento, foram estabelecidos o primeiro e o terceiro quartis, que foram utilizados como centróides iniciais para a extração dos clusters, que são os grupos com indivíduos com níveis similares de comprometimento com a organização e com a carreira/ocupação. Os Clusters 1,2,3 e 4 representam respectivamente Duplo compromisso, Unilateral Organização, Unilateral Carreira e Duplo Descompromisso. Para tal, foram testadas as seguintes combinações:

- Comprometimento com a Organização OCQ + Comprometimento com a Carreira BLAU
- Comprometimento afetivo com a organização Meyer e Allen + Comprometimento com a Carreira Blau
- Comprometimento afetivo com a organização Meyer e Allen + Comprometimento afetivo com a Ocupação Meyer e Allen.

A análise de variância permitiu a exploração das diferenças entre os grupos referentes às medidas de comprometimento. Tais medidas se revelaram mais significativas nos clusters gerados a partir dos dados obtidos nos instrumentos OCQ e Comprometimento com a Carreira de Blau. Os clusters gerados a partir das demais combinações de instrumentos utilizadas não apresentaram diferenças significativas no Cluster 3 (Unilateral Carreira). Desta forma, decidiu-se pela utilização dos padrões gerados na primeira alternativa (OCQ e Blau). No entanto, mesmo nesta opção, os clusters 2 e 3 apresentaram uma diferença entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira que, embora significativa, encontrava-se um pouco aquém do esperado inicialmente. Sendo assim, foi avaliada a possibilidade de trabalhar apenas com 3 padrões de comprometimento (aglutinando os comprometimentos unilaterais), que conforme abaixo demonstrado, não representou bem a amostra na distribuição devido à homogeneidade do grupo. Concluiu-se, então, por manter a opção feita inicialmente.

A distribuição dos casos por padrões de comprometimento revelou como padrão mais freqüente o duplo compromisso com 52,94%, seguido pelo comprometimento unilateral com a organização com 30,39%, unilateral com a carreira com 9,80% e duplo descompromisso com 6,86%. Tais dados não comprovam a Hipótese 1, constatando que o comprometimento com a organização, ao contrário do que foi suposto, tem peso maior do que o comprometimento com o trabalho (carreira/ocupação) na organização-alvo. As diferenças entre os grupos relativas às medidas de comprometimento foram avaliadas através de análise de variância. Estas diferenças se mostraram significativas para o comprometimento organizacional ($F=68,444$, $p<.000$) e para o comprometimento com a profissão/carreira ($F=97,822$, $p<.000$), demonstrando que o agrupamento permite diferenciar indivíduos com níveis distintos de comprometimento. Na Figura 11, encontram-se gráficos que caracterizam estes perfis.

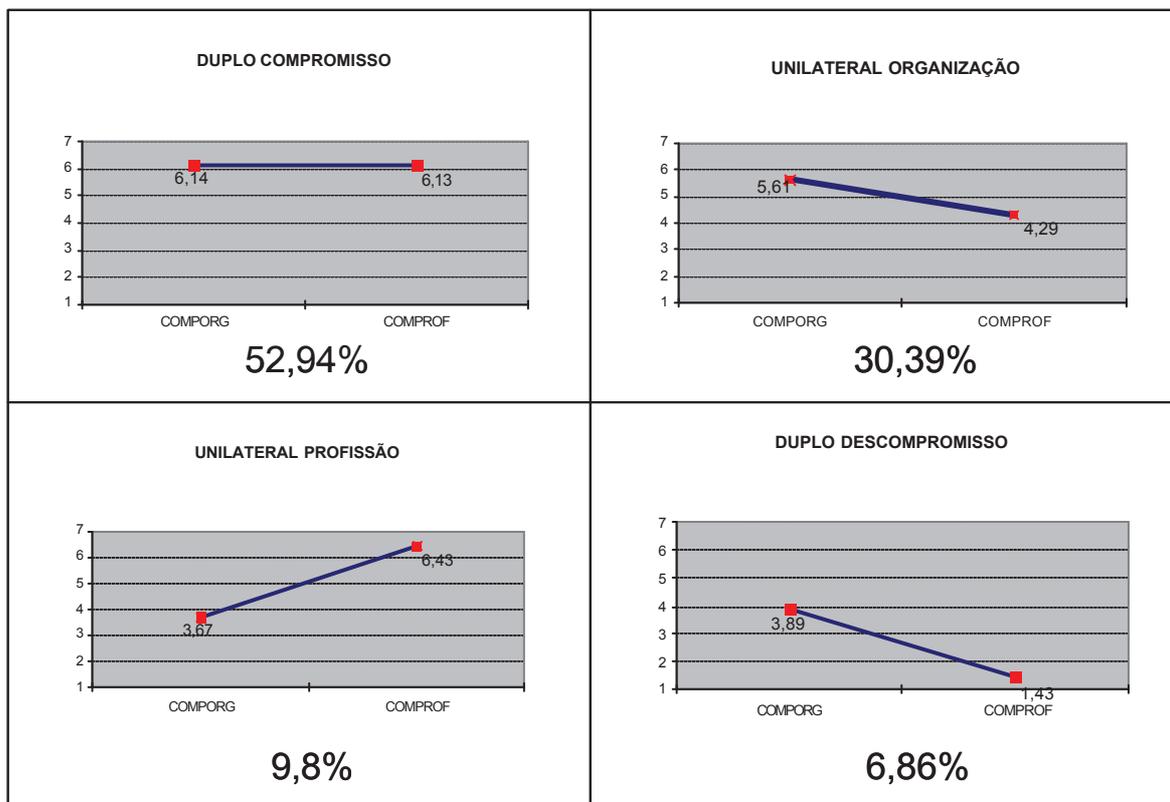


Figura 11 – Padrões de Comportamento: organização x profissão/carreira

Os resultados obtidos coadunam, ainda que parcialmente, com aqueles encontrados por Bastos (2000b), em pesquisa que envolveu 42 organizações de diversos tipos e 1678 indivíduos por elas empregados, que ocupavam diferentes naturezas de ocupação. No estudo de Bastos (2000b), o padrão mais preponderante também foi o duplo compromisso (32,1%), seguido do unilateral com a organização (28,7%). No entanto, o terceiro lugar foi ocupado pelo duplo descompromisso (20,9%), seguido padrão unilateral com a carreira (18,4%), o que não foi observado nos resultados obtidos nesta pesquisa. Pode-se, também, apontar como diferença relevante os percentuais mais díspares entre os resultados encontrados que caracterizam os padrões neste trabalho. Por outro lado, em ambos trabalhos, as diferenças entre os centróides dos clusters que caracterizam os padrões unilaterais são significativas, embora não sejam muito acentuadas, ficando entre 0,97 e 1,34 pontos. Na Tabela abaixo encontram-se listadas as médias dos comprometimentos nos padrões:

Tabela 18 - Médias dos Comprometimentos nos Padrões

Cluster 4 padrões com OCQ e Blau	N	Comp. Organiz. Afetivo OCQ	Comp. Carreira Blau
Alto carreira/alto organização	54	6,1379	6,1349
Baixo carreira/alto organização	31	5,6093	4,2857
Alto carreira/ baixo organização	10	4,4667	5,5857
Baixo carreira/baixo organização	7	3,4603	2,7347
Total	102	5,6296	5,2857

Considerando-se o tipo da organização alvo e a natureza da ocupação dos seus empregados – empresa privada e pessoas que executam serviços de tecnologia (funções técnicas) – vale estabelecer comparação com a distribuição de casos por padrões de comprometimento apontadas em Bastos (2000b) para empresas privadas e profissões com funções técnicas, o que pode ser visto na Figura 12:

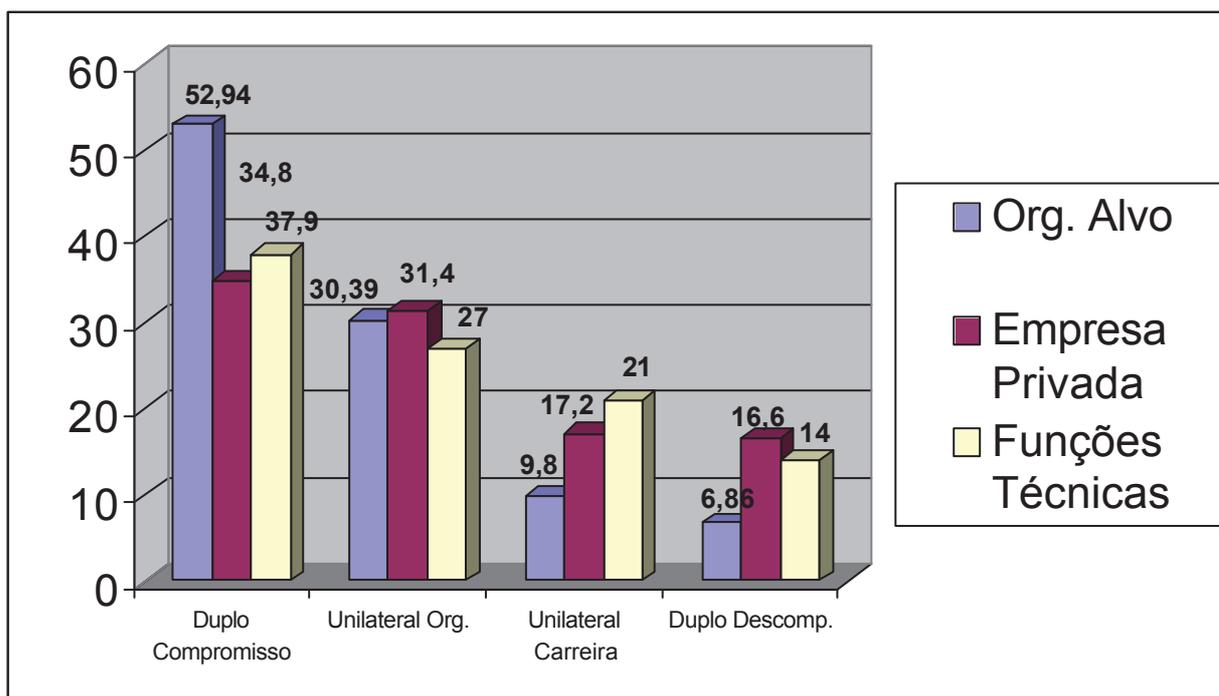


Tabela 19 – Caracterização dos padrões de comprometimento segundo variáveis demográficas e funcionais dos seus integrantes

	Amostra Global (%)	(1) Duplo Compromisso (%)	(2) Unilateral Organiz. (%)	(3) Unilateral Carreira (%)	(4) Duplo Descompromisso (%)
Sexo					
Masculino	66,67	72,22	58,06	50,00	85,71
Feminino	33,33	27,78	41,94	50,00	14,29
Lotação					
Trabalha na sede	64,71	72,22	51,61	50,00	14,29
Não trabalha na sede	35,39	27,78	48,39	50,00	85,71
Natureza da Posição					
Gerencial	18,63	12,96	22,58	20,00	42,86
Operacional	81,37	87,04	77,42	80,00	57,14
Escolaridade					
Fundamental Completo	0,98	0,00	3,23	0,00	0,00
Médio Incompleto	0,98	0,00	3,23	0,00	0,00
Médio Completo	2,94	5,56	0,00	0,00	0,00
Superior Incompleto	31,37	42,59	22,58	10,00	14,29
Superior Completo	32,35	33,33	32,26	30,00	28,57
Pós-graduado	31,37	18,52	38,71	60,00	57,14
Faixa Etária					
Até 25 anos	48,04	61,11	29,03	40,00	42,86

De 26 a 30 anos	30,39	22,22	35,48	40,00	57,14
De 31 a 35 anos	12,75	11,11	16,13	20,00	0,00
De 36 a 40 anos	6,86	5,56	12,90	0,00	0,00
De 41 a 45 anos	0,98	0,00	3,23	0,00	0,00
Acima de 45 anos	0,98	0,00	3,23	0,00	0,00
Estado Civil					
Solteiro	67,65	72,22	64,52	40,00	85,71
Casado	30,39	27,78	35,48	40,00	14,29
Desquitado	0,98	0,00	0,00	10,00	0,00
Outros	0,98	0,00	0,00	10,00	0,00
Número de Dependentes					
Nenhum	68,63	72,22	67,74	50,00	71,43
Um	15,69	16,67	9,68	20,00	28,57
Dois	9,80	9,26	9,68	20,00	0,00
Três	4,90	0,00	12,90	10,00	0,00
Quatro	0,98	1,85	0,00	0,00	0,00
Nível de Renda Individual					
Até 4 SM	31,37	40,74	20,69	20,00	33,33
De 5 a 8 SM	35,39	37,04	34,48	50,00	16,67
De 9 a 12 SM	21,57	14,81	31,03	20,00	50,00
De 13 a 16 SM	2,94	1,85	3,45	10,00	0,00
De 17 a 20 SM	4,90	3,70	10,34	0,00	0,00
Acima de 20 SM	3,92	1,85	0,00	0,00	0,00
Nível de Renda Familiar					
Até 4 SM	3,92	5,56	3,23	0,00	0,00
De 5 a 8 SM	20,59	22,22	19,35	30,00	0,00
De 9 a 12 SM	25,49	24,07	19,35	40,00	42,86
De 13 a 16 SM	15,69	11,11	22,58	20,00	14,29
De 17 a 20 SM	10,78	11,11	12,90	10,00	14,29
Acima de 20 SM	23,53	25,93	22,58	0,00	28,57

Algumas diferenças emergem da análise da composição dos grupos. Quanto à variável sexo, percebe-se que, proporcionalmente, existem mais homens com duplo descompromisso do que mulheres. O inverso aplica-se ao comprometimento unilateral com a carreira. Ambos possuem alto comprometimento com a organização. O fato de trabalhar na sede não influencia no comprometimento com a organização, que obtém altos índices para os dois casos (83,33% para os que trabalham na sede e 83,34% para os que não trabalham na sede). O mesmo ocorre para a natureza da posição (73,68% de alto comprometimento com a organização nas posições gerenciais e 85,55% nas posições operacionais). Não foram observadas diferenças significativas nos padrões de comprometimento quanto à nível de escolaridade, níveis de renda (familiar e individual), faixa etária, estado civil e número de dependentes. Ou seja, trata-se de um grupo extremamente homogêneo, predominantemente jovem (78,43% abaixo de 30 anos), composto na sua maioria por pessoas

solteiras (67,65%), que não possuem dependentes (68,63%), com alta escolaridade (63,72% possuem curso superior completo) e nível médio de renda individual (56,96%).

Esta homogeneidade não coaduna com os perfis de trabalhadores associados a cada padrão de comprometimento encontrados em Bastos (2000b), que observou diferenças em relação à sexo, estado civil, faixa etária, e escolaridade. Uma das razões para esta homogeneidade pode estar na cultura de comprometimento na qual a organização alvo encontra-se impregnada e nas ações de gestão de comprometimento nela praticadas, bem como na homogeneidade própria do perfil do grupo.

5.1.2 Desempenho

Foram obtidas 89 respostas válidas de desempenho auto-relatado e 80 respostas de desempenho relatado pelo superior hierárquico. Esta diferença deveu-se à aplicação da avaliação de desempenho a recém-contratados, cujo responsável pela supervisão foi alterado e não preencheu a avaliação de desempenho por impossibilidade de fazer uma análise apropriada. A nota mínima obtida no desempenho auto-relatado foi 3,75 e a máxima 9,58. A média atingiu 8,20, com um desvio padrão de 0,8802. O desempenho relatado pelo superior apresentou como nota mínima 6,92 com a mesma nota máxima do desempenho auto-relatado (9,58). A média obtida foi um pouco inferior, 8,07 e o desvio padrão ficou em 0,7038.

Foram examinadas as correlações entre desempenho e as variáveis demográficas e funcionais, conforme ilustra a Tabela 20.

Tabela 20 – Correlações entre Níveis de Desempenho e Variáveis Demográficas e Funcionais

		Desempenho Auto relatado	Desempenho Relatado Sup. Hierárquico
Tempo de Casa	Pearson	,247	,570**
	Sig. (2-tailed)	,080	,000
Número de dependentes	Pearson	,269*	,124
	Sig. (2-tailed)	,011	,274
Faixa etária	Pearson	,194	,193
	Sig. (2-tailed)	,068	,086
Escolaridade	Pearson	,106	,147
	Sig. (2-tailed)	,321	,193
Natureza da Posição na Empresa	Pearson	,008	,284*
	Sig. (2-tailed)	,941	,011
Nível Renda Individual	Pearson	,274**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
Nível Renda Familiar	Pearson	,066	,285*
	Sig. (2-tailed)	,536	,011

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Foi encontrada correlação significativa encontrada entre os relatos sobre desempenho feitos pelos empregados e superiores hierárquicos de 0,603 (significativa no nível de 0,01), demonstrando que ambos utilizam o instrumento de

avaliação de desempenho de maneira consoante. A correlação mais alta e significativa entre variáveis e notas de desempenho ocorreu entre desempenho relatado pelo superior e tempo de casa ($F=6,745$, $p<.001$). Isso tanto pode significar um melhor conhecimento do superior em relação ao subordinado avaliado, como uma tendência em premiar a “prata da casa”. Renda individual indica uma correlação positiva com desempenho, o que pode sinalizar resultado das políticas de reconhecimento de indivíduos mais performáticos. As demais correlações significativas apresentam níveis baixos e devem ser observadas em trabalhos futuros. Ressalta-se a correlação positiva com a natureza da posição, sugerindo que os indivíduos em posições gerenciais, na avaliação de seus superiores hierárquicos, possuem melhor desempenho do que aqueles que executam funções operacionais.

Para verificar as relações entre variáveis nominais e qualitativas (categóricas sem ordem natural nas categorias) e desempenho, foram examinadas as médias e conduzida análises de variância, conforme mostrado na tabela abaixo:

Tabela 21 – Médias de Desempenho x Variáveis Demográficas e Funcionais

Sexo	Desempenho Auto relatado ($F=0,175$; $p<0,677$) ($N=89$)		Desempenho Relatado Sup. Hierárquico ($F=3,079$; $p<0,84$) ($N=80$)	
Masculino	8,2362	($N=60$)	7,9756	($N=54$)
Feminino	8,1524	($N=29$)	8,2665	($N=26$)
Estado Civil	Desempenho Auto relatado ($F=5,549$; $p<0,22$) ($N=88$)		Desempenho Relatado Sup. Hierárquico ($F=6,536$; $p<0,14$) ($N=79$)	
Solteiro	8,0738	($N=60$)	7,9643	($N=58$)
Casado	8,5354	($N=28$)	8,4052	($N=21$)
Função	Desempenho Auto relatado ($F=1,9117$; $p<0,116$) ($N=89$)		Desempenho Relatado Sup. Hierárquico ($F=6,363$; $p<0,001$) ($N=80$)	
Analista de Sistemas	8,3053	($N=47$)	8,0998	($N=42$)
Analista Tecnologia	8,7917	($N=06$)	8,7083	($N=06$)
Não Técnica	7,5225	($N=04$)	7,2725	($N=04$)

Gerente	8,2729	(N=07)	9,1933	(N=03)
Programador	7,9796	(N=25)	7,8600	(N=25)
Local de trabalho	Desempenho Auto relatado (F=0,25; p<0,619) (N=89)		Desempenho Relatado Sup. Hierárquico (F=0,2436; p<0,123) (N=80)	
Sede	8,1763	(N=60)	7,9928	(N=57)
Fora da sede	8,2762	(N=29)	8,2617	(N=23)

As variações não foram significativas para sexo e local de trabalho. Em relação ao estado civil, observa-se uma leve tendência de melhor avaliação do desempenho dos indivíduos casados. Quanto à função, as não técnicas tendem a ter uma avaliação de desempenho mais baixa.

5.1.3 Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento através do Pacto Chefia-Subordinado

A percepção das práticas gestão do comprometimento foi aferida pela maneira de perceber os pactos que são efetuados entre chefia e subordinado. Esta percepção divide-se em três fatores: visibilidade do pacto, estrutura democrática do pacto e forma de pactuação. A visibilidade do pacto produz uma conexão entre o compromisso assumido pelo indivíduo e o contexto social da organização, tornando a sua aceitação um ato que compromete o indivíduo com o seu cumprimento e resultado positivo. A estrutura democrática do pacto diz respeito à percepção do subordinado de poder influenciá-lo e ter acesso a chefia, bem como seu apoio e suporte. Para tal, contribuem as maneiras de preparação, estruturação e manutenção. A forma de pactuação abrange, principalmente, os aspectos ligados à volição, ou seja, a livre escolha dos indivíduos. Segundo Salancik (1977), a volição exerce forte influência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas, especialmente na cultura ocidental. Ele complementa afirmando que ao participar nas decisões, as pessoas tendem a demonstrar mais empenho. Assim sendo, quanto mais os indivíduos percebem estar realizando escolhas de maneira livre, mais se comprometem com elas.

Os resultados apontam que os indivíduos que trabalham na organização percebem os pactos como muito visíveis (média de 6,2412 em 7 pontos), o que deve contribuir para comprometê-los com as tarefas acordadas. A estrutura do pacto é percebida como democrática, tendo obtido a média de 5,8647. Sendo assim, pode-se inferir que existe um grau elevado de trocas de informação nos pactos, consoante prescrito por Pfeffer e Veiga (1999) apud McElroy(2001b). Os subordinados percebem que sua chefia confia em seu desempenho, bem como acreditam ser parte ativa nos pactos, podendo alterar seu resultado. Esta percepção quanto à participação nas decisões referentes a seu trabalho, segundo Kiesler (1971), é fundamental para que os indivíduos se sintam responsáveis por seu próprio comportamento, comprometendo-os com os objetivos acordados. Comprovou-se, na amostra analisada, que os respondentes possuem uma percepção positiva e democrática da forma de pactuação, pois a média obtida para este fator foi 5,8305.

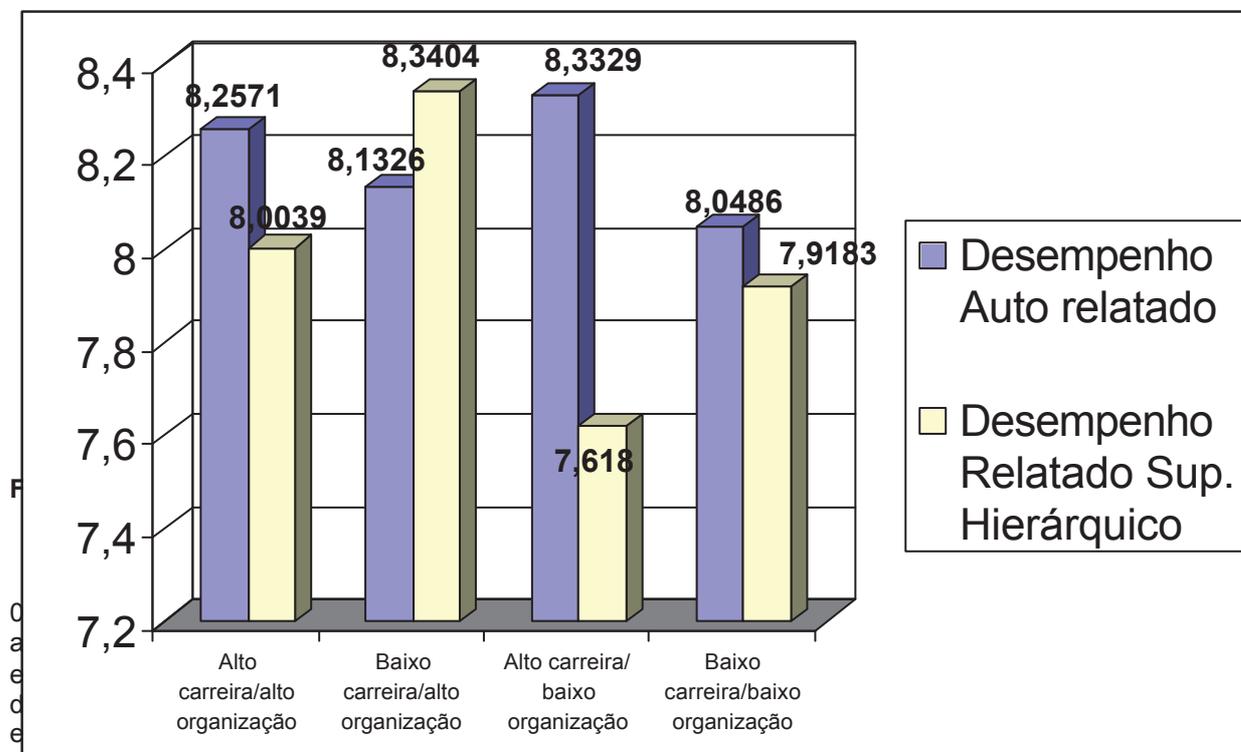
Não foram identificadas correlações significativas entre percepção da gestão do comprometimento e variáveis demográficas e funcionais de carácter ordinal

(número de dependentes, faixa etária, escolaridade, nível de renda – individual e familiar, tempo de casa, natureza da posição na empresa). Foram analisadas as médias para estas variáveis de carácter nominal (sexo, estado civil, local de trabalho e função) e feita análise de variância em relação aos fatores que compõe a percepção da gestão. Também não foram encontradas variações significativas. Estes resultados sugerem que esta percepção é autônoma, intrínseca e não alinhada com fatores extrínsecos.

5.2 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS CENTRAIS DA PESQUISA

5.2.1 A Associação entre Comprometimento e Desempenho

Inicialmente, procurou-se conhecer as relações entre os padrões de comprometimento e desempenho. A análise de variância apresentou $F=0,233$ e $2,136$, com significância de $0,873$ e $0,103$ respectivamente para desempenho auto-relatado e hetero-relatado para os padrões. Portanto, não foi possível identificar diferenças significativas entre os desempenhos em relação aos padrões. A Figura 13 ilustra estes achados. Desta maneira, buscou-se estabelecer correlações individualmente com os diversos instrumentos utilizados.



níveis de correlação mais altos com comprometimento ativo, do que aquele reportado pelo supervisor. Os mesmos estudos apontam que os níveis de correlação entre comprometimento organizacional e desempenho são mais altos quando se utiliza o OCQ do que qualquer outro instrumento de mensuração, o que foi referendado nesta amostra.

Meyer e Allen (1989) relatam correlações negativas entre comprometimento instrumental com a organização e desempenho (-,20 e -,25), o que não foi observado, pois as correlações apresentadas entre os dois não foram significativas.

Tabela 22 – Correlações entre Comprometimento e Desempenho

Spearman rho	Des. Auto relato	Des. Relatado Sup. Hierárq.	Comp. Org. Afetivo OCQ	Comp. Org. Afetivo Mey-Al.	Comp. Org. Instrum. Mey-Al	Comp. Carreira Blau	Comp. Carreira Afetivo Mey-Al	Comp. Carreira Instrum. Mey-Al
Des. Auto relatado	1,000	,571**	,279**	,207	-,017	,064	,243*	,143
Sig. (2-tailed)		,000	,008	,052	,873	,551	,022	,182
N	89	79	89	89	89	89	89	89
Dês. Relatado Sup. Hierárq.	,571**	1,000	,163	,210	,019	-,182	-,056	-,010
Sig. (2-tailed)	,000		,149	,061	,866	,106	,624	,929
N	79	80	80	80	80	80	80	80

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

De acordo com os resultados obtidos, a hipótese H2 que sugeria que padrões de comprometimento com ênfase no trabalho produzem impactos mais positivos no desempenho do que padrões com ênfase na organização foi anulada. Não foi possível estabelecer a correlação com os padrões e, mesmo com fatores separados, a correlação entre desempenho foi mais alta e mais significativa com comprometimento afetivo com a organização do que com comprometimento afetivo com a carreira.

5.2.2 A Associação entre Comprometimento e Percepção das Práticas de Gestão relacionadas ao Pacto Chefia-Subordinado

A Hipótese 3 sugeria que a percepção positiva e democrática de práticas de gestão do comprometimento se relaciona com maiores níveis de comprometimento. Para testá-la, buscou-se analisar as relações entre padrões de comprometimento e percepção da gestão através da comparação das médias dos fatores que compõem nos padrões de comprometimento. O resultado, utilizando os clusters com OCQ para comprometimento afetivo com a organização e a escala de comprometimento com a carreira de Blau, conforme apresentado na figura a seguir, não apresentou diferenças significativas para estrutura do pacto ($F=2,268$, $p<,86$). Já para os fatores forma de pactuação e visibilidade, os padrões de comprometimento mostraram implicar em diferenças significativas com $p<,001$ e $F=6,168$ e $F=5,781$ respectivamente.

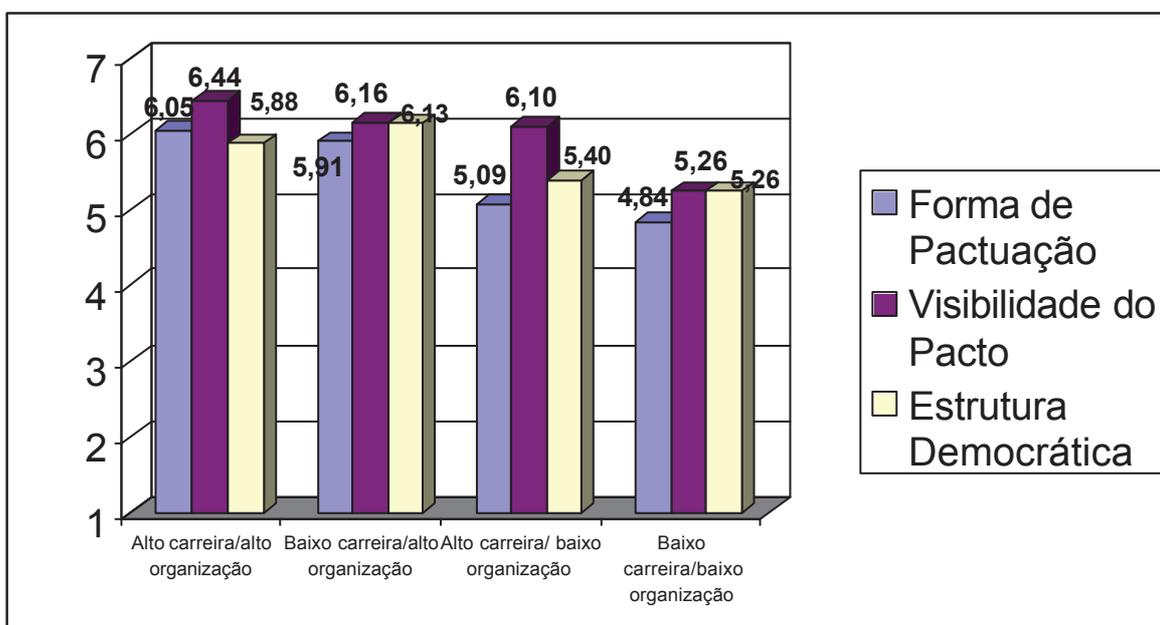


Figura 14 – Médias de Percepção das Práticas de Gestão por Padrão de Comprometimento

No sentido de aprofundar esta investigação, foram analisadas as relações entre os dados do OCQ e da escala de Blau, separadamente, com os fatores e o total da escala de percepção da gestão do comprometimento, conforme apresentado na tabela 23 a seguir. Foram identificadas correlações significativas, altas e positivas entre os três fatores de percepção, bem como para o total dos fatores, e o comprometimento afetivo com a organização, obtido através do OCQ. Não foram encontradas correlações significativas entre o comprometimento com a carreira (Blau) e a percepção da gestão, nem para qualquer um de seus fatores. Outra correlação digna de nota está entre o comprometimento com a organização e com a carreira, confirmando que eles não são antagônicos, muito pelo contrário, como afirmam Goulet e Singh (2002), e referenda Wallace (1993), principalmente em empresas que oferecem boas oportunidades de carreira. Foi estabelecido o alto grau de coesão do instrumento para medir percepção da gestão, que obteve correlações significativas e positivas entre seus fatores e com seu total.

Tabela 23 – Correlações entre Percepção da Gestão, OCQ e Comp. Carreira de Blau

		Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Percepção da Gestão	Comp. Car. Blau	Comp. Org Afetivo OCQ
Forma de Pactuação	Pearson	1,000	,645**	,644**	,894**	,072	,542**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,474	,000
	N	102	102	102	102	102	102
Visibilidade do Pacto	Pearson	,645**	1,000	,499**	,801**	,160	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,108	,000
	N	102	102	102	102	102	102
Estrutura do Pacto	Pearson	,644**	,499**	1,000	,858**	-,129	,383**

do Pacto	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,198	,000	
	N	102	102	102	102	102	
Percepção da Gestão	Pearson	,894**	,801**	,858**	1,000	,553**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,802	,000	
	N	102	102	102	102	102	
Comp. Carreira Blau	Pearson	,072	,160	-,129	,025	1,000	,456**
	Sig. (2-tailed)	,474	,108	,198	,802	,000	
	N	102	102	102	102	102	
Comp. Org Afetivo OCQ	Pearson Correlation	,542**	,512**	,383**	,553**	,456**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	102	102	102	102	102	102
		Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Percepção da Gestão	Comp. Car. Blau	Comp. Org Afetivo OCQ
Forma de Pactuação	Spearman rho	1,000	,524**	,527**	,798**	,083	,308**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,406	,002
	N	102	102	102	102	102	102
Visibilidade do Pacto	Spearman rho	,524**	1,000	,326**	,677**	,145	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,001	,000	,146	,001
	N	102	102	102	102	102	102
Estrutura do Pacto	Spearman rho	,527**	,326**	1,000	,820**	-,139	,255**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,	,000	,163	,010
	N	102	102	102	102	102	102
Percepção da Gestão	Spearman rho	,798**	,677**	,820**	1,000	-,029	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,769	,001
	N	102	102	102	102	102	102
Comp. Car. Blau	Spearman rho	,083	,145	-,139	-,029	1,000	,451**
	Sig. (2-tailed)	,406	,146	,163	,769	,	,000
	N	102	102	102	102	102	102
Comp. Organização Afetivo OCQ	Spearman rho	,308**	,321**	,255**	,316**	,451**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,010	,001	,000	,
	N	102	102	102	102	102	102

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

Diante dos achados da Tabela 23, resolveu-se ampliar a investigação para os outros instrumentos utilizados nesta pesquisa. Para o fator forma de pactuação foram encontradas correlações significativas e positivas com o comprometimento com a organização e com o comprometimento instrumental com a carreira. O fator visibilidade obteve correlações positivas e significativas com comprometimento em todas as bases e focos pesquisados. O fator estrutura do pacto obteve correlações significativas e positivas apenas com o comprometimento com a organização. Diante dos números obtidos, pode-se argumentar que a percepção da gestão está mais fortemente ligada à base afetiva, cujos valores foram mais expressivos. Observa-se, também, estar mais fortemente relacionada à organização do que à carreira, o que faz sentido, pois pessoas mais conectadas à organização percebem mais claramente suas práticas do que aquelas cujo foco principal está na carreira.

Tabela 24 – Correlações entre Fatores de Percepção da Gestão e Comprometimento

Correlação Pearson	Forma de Pactuação (N=102)	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Comp. Org Afetivo Mey-Al	Comp. Org Instr. Mey-Al	Comp. Org Norm. Mey-Al	Comp.Car Afetivo Mey-Al	Comp.Car Instr. Mey-Al
N	102	102	102	102	102	102	102	102
Forma de Pactuação	1,000	,645**	,644**	,506**	,244**	,431**	,113	,366**
Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,013	,000	,260	,000
Visibilidade do Pacto	,645	1,000	,499**	,463**	,265**	,438**	,278**	,296**
Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,007	,000	,005	,002
Estrutura do Pacto	,644**	,499**	1,000	,444**	,252**	,319**	-,020	,130
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,011	,001	,841	,192
Comp. Org. Afetivo Mey-Al	,506**	,463**	,444**	1,000	,141	,698**	,341**	,357**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,159	,000	,000	,000
Comp. Org. Instr. Mey-Al	,244**	,265**	,252**	,141	1,000	,260**	-,314**	,392**
Sig. (2-tailed)	,013	,007	,011	,159	,	,008	,001	,000
Comp. Org Norm. Mey-Al	,431**	,438**	,319**	,698**	,260**	1,000	,207	,408**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,008	,	,037	,000
Comp.Car Afetivo Mey-Al	,113	,278**	-,020	,341**	-,314**	,207*	1,000	,129
Sig. (2-tailed)	,260	,005	,841	,000	,001	,037	,	,195
Comp.Car Instr. Mey-Al	,366**	,296**	,130	,357**	,392**	,408**	,129	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,192	,000	,000	,000	,195	,

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Mesmo com os resultados não contundentes obtidos com a utilização dos padrões, o uso direto dos dados sobre comprometimento com bases distintas e focos distintos comprova a hipótese

3. Vale ressaltar que a percepção positiva das práticas de gestão do comprometimento irá potencializar mais o comprometimento com a organização, seja nas três bases (afetiva, instrumental e normativa). No entanto, os níveis de correlação são muito mais acentuados no comprometimento afetivo e no normativo.

Foi constatado que a organização alvo possui práticas de gestão do comprometimento institucionalizadas, como programa de treinamento, processo de avaliação, canais de comunicação entre o empregado e sua chefia, divulgação de informações sobre estratégia e casos de sucesso, campanhas de endo marketing, entre outras ações. Os níveis encontrados de comprometimento com a organização foram mais altos do que o esperado para empresas privadas e técnicas, com mais de 80% da amostra apresentando altos níveis de comprometimento com a organização. Conclui-se que estes níveis podem dever-se à percepção positiva e democrática das práticas, validando a Hipótese 3.

5.2.3 A Associação entre Desempenho e Percepção das Práticas de Gestão

Para melhor compreender a percepção das práticas de gestão e suas relações com desempenho, buscou-se estabelecer correlações entre estas variáveis. Os resultados dispostos na Tabela 25 apresentam fortes correlações entre percepções e o desempenho relatado pelo superior, destoando do que ocorre com o comprometimento, que apresenta correlações mais fortes com desempenho auto relatado. Existe uma relação positiva entre percepção da gestão e desempenho, calcada principalmente na estrutura do pacto, que trata primordialmente da visão democrática do mesmo. Ou seja, para ter um bom desempenho, o empregado precisa acreditar que possui liberdade para dialogar sobre suas tarefas, bem como perceber que sua chefia conhece seu potencial para executá-las e que, caso necessite, a chefia estará acessível para debater sobre problemas que surjam na execução das tarefas. Além disso, é importante a percepção de poder alterar o resultado do pacto.

Tabela 25 – Correlações entre Percepção da Gestão do Comprometimento e Desempenho

		Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Percepção da Gestão
Desemp. Auto relat	Pearson	,083	,127	,115	,119
	Sig. (2-tailed)	,437	,234	,283	,268
	N	89	89	89	89
Desemp. Relat Sup. Hierárq	Pearson	,158	,074	,343**	,236*
	Sig. (2-tailed)	,162	,512	,002	,035
	N	80	80	80	80
Desemp. Auto relat	Spearman rho	,131	,212*	,149	,188
	Sig. (2-tailed)	,222	,046	,162	,078
	N	89	89	89	89
Desemp. Relat Sup. Hierárq	Spearman rho	,240*	,175	,419**	,426**
	Sig. (2-tailed)	,032	,121	,000	,000
	N	80	80	80	80

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

5.2.4 A Associação entre Comprometimento, Desempenho e Percepção das Práticas de Gestão

Na intenção de averiguar a associação entre comprometimento, desempenho e percepção das práticas de gestão referentes aos pactos efetuados entre chefia e subordinado, foram examinadas as correlações entre esta percepção e desempenho em cada instância de padrão de comprometimento do cluster obtido com os instrumentos de Blau e o OCQ. A Tabela 26 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 26 – Associação entre Padrões de Comprometimento, Percepção das Práticas e Desempenho

Spearman rho	Correlações entre Desempenho Auto Relatado e Percepção das Práticas de Gestão			Correlações entre Desempenho Relatado pelo Superior e Percepção das Práticas de Gestão		
	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto
Duplo Compromisso	,161	,174	,128	,306*	,376*	,527**
(N=54)	48	48	48	46	46	46
Unilateral Organização	,113	,311	,322	,364	,293	,357
(N=31)	27	27	27	23	23	23
Unilateral Carreira	,072	,396	-,250	,000	,154	-,800
(N=10)	7	7	7	5	5	5
Duplo Descompromisso	-,234	-,108	-,036	-,632	-,441	-,232
(N=7)	7	7	7	6	6	6

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Observou-se correlações significativas apenas no padrão duplo compromisso e com a utilização do desempenho relatado pelo superior hierárquico. Níveis expressivos de correlações negativas para os outros padrões, mesmo que sem significância devido ao tamanho da amostra, sugerem que a correlação entre percepção das práticas e desempenho (boa percepção => bom desempenho) está fortemente relacionada ao comprometimento com a organização, sugerindo que o inverso ocorre com o comprometimento com a carreira. Ou seja, quanto mais comprometido com a carreira, menos o subordinado tende a ter uma visão positiva das práticas gerenciais da organização, especialmente da estrutura do pacto.

Para examinar com mais minúcia, aplicou-se a mesma associação utilizando os comprometimentos obtidos no lugar dos padrões. A Tabela 27 a seguir mostra os resultados conseguidos. Foram apresentadas apenas as correlações significativas.

Os resultados mais contundentes estão relacionados à estrutura do pacto, utilizando o desempenho relatado pelo superior, nos níveis altos de comprometimento. O único comprometimento de nível alto foge a esta regra é o comprometimento instrumental com a organização (CCS Organização). Para traçar o limite entre nível alto e baixo de comprometimento foi utilizado o centróide mais alto do cluster OCQ-Blau para baixo nível (4,29). Não foram encontradas correlações significativas entre percepção e desempenho nos níveis baixos de comprometimento (OCQ, Blau, ACS Organização, ACS e CCS Carreira), exceto no comprometimento instrumental com a organização (CCS Organização).

Tabela 27 - Associação entre Comprometimento, Percepção das Práticas e Desempenho

Spearman rho	Correlações entre Desempenho Auto Relatado e Práticas de Gestão			Correlações entre Desempenho Relatado pelo Superior e Práticas de Gestão		
	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto	Forma de Pactuação	Visibilidade do Pacto	Estrutura do Pacto
Alto Organização OCQ	-	,238*	-	,293*	-	,469**
N	-	70	-	66	-	66
Alto Organização Meyer Afetivo	-	-	-	,261*	-	,443**
N	-	-	-	72	-	72
Alto Carreira Blau	-	-	-	,272*	-	,453**
N	-	-	-	66	-	66
Alto Carreira Afetivo Meyer	-	-	-	,254*	-	,420**
N	-	-	-	77	-	77
Alto Carreira Instrum. Meyer	-	-	-	,294*	-	,508**
N	-	-	-	53	-	53
Baixo Organiz. Meyer Instrumen.	-	,261*	-	,295*	-	,415*

** Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed).

* Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed).

Diante destes resultados, pode-se inferir que o comprometimento influencia a percepção que os indivíduos têm das práticas de gestão, que em contrapartida influencia o desempenho, sob a visão do superior hierárquico. Esta relação é mais fortemente ligada ao comprometimento de base afetiva. Porém, não foi comprovada a relação negativa entre o comprometimento com a carreira e a percepção do pacto sugerida com a utilização dos padrões.

Com o objetivo de verificar esta inferência, foi conduzida análise de regressão, utilizando o método stepwise. Constatou-se que o comprometimento é fator mediador entre a percepção das práticas e o desempenho, cujo antecedente direto é o fator estrutura do pacto. A Figura 15 ilustra este achado.

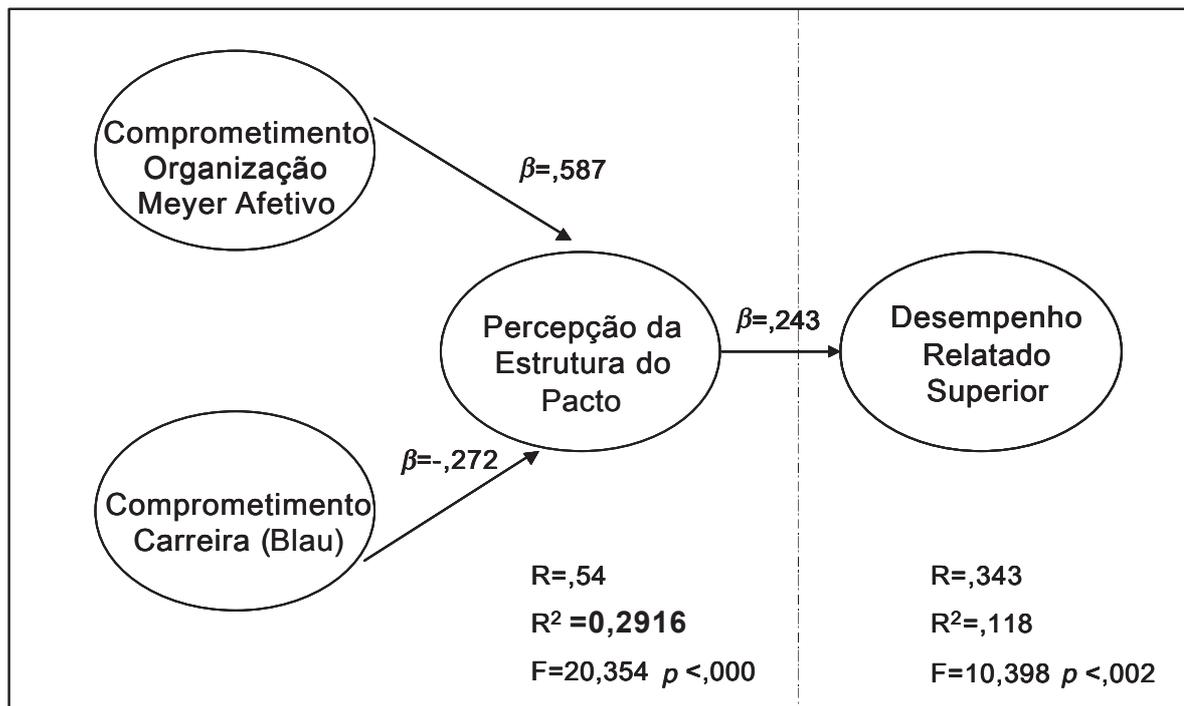


Figura 15 – Relações entre Comprometimento, Percepção de Práticas e Desempenho

Pôde-se observar que a estrutura democrática do pacto é preditora do desempenho, segundo avaliação da chefia, envolvendo a percepção do subordinado a respeito de: liberdade de expressão, disponibilidade da chefia para acompanhamento do andamento das tarefas, abertura para o diálogo sobre problemas, confiança no subordinado e percepção de poder alterar a designação das tarefas. Todos estes aspectos estão relacionados à troca de informações, comprovando sua importância para o desempenho.

Desta forma, comprova-se que a percepção positiva da estrutura do pacto afeta o desempenho, de acordo com a visão do superior hierárquico. Esta percepção é influenciada pelo nível comprometimento, sendo estes preditores de 29,16% da percepção. Cabe ressaltar que os comprometimentos apontados no modelo acima ilustrado obtiveram o maior índice de correlação entre os instrumentos aplicados nesta pesquisa (vide Tabela 15), sendo ambos de base afetiva, embora possuam focos distintos. Estes resultados corroboram estudo de Meyer e Allen (1991) que aponta o comprometimento de base afetiva como melhor preditor de comportamento.

A percepção positiva e democrática, portanto, constitui-se em um fator de mediação da relação entre comprometimento e desempenho.

6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A relação entre comprometimento e desempenho tem sido uma das mais difíceis de elucidar, conforme indicado em diversas partes deste trabalho. Com esta pesquisa, acredita-se ter agregado novas evidências ao conhecimento estabelecido sobre esta relação, provendo mais uma comprovação empírica da mesma. Meyer et al. (2002) constatam que a magnitude das correlações entre comprometimento e comportamento são modestas, o que referendou este estudo, e argumentam que estes números não representam adequadamente o impacto que cada elemento do comprometimento pode causar no comportamento.

Um dos objetivos propostos neste trabalho foi identificar os padrões de comprometimento que caracterizam os perfis dos profissionais que atuam em um ambiente de desenvolvimento de software, buscando identificar especificidades deste tipo de atuação profissional. Foi encontrado que os padrões de comprometimento que melhor caracterizam os profissionais da organização estudada são o duplo compromisso e o unilateral com a organização, ao contrário da hipótese, que previa uma caracterização através de padrões com ênfase na carreira. Este achado é parcialmente consoante com a pesquisa de Bastos (2000b), diferindo apenas em relação à colocação dos terceiro e quarto lugar, que encontram-se invertidas no presente estudo.

Quanto à relação dos padrões de comprometimento com desempenho, não foi possível encontrar relações significativas, anulando a hipótese de que os padrões com ênfase na carreira possuiriam níveis de desempenho mais altos. No entanto, ao analisar os dados sobre o comprometimento com a organização e carreira/ocupação separadamente, foi estabelecida correlação positiva entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho auto relatado, tanto utilizando o OCQ, quanto a escala ACS de Meyer.

Adicionalmente, a presente pesquisa viabilizou a comparação entre diferentes medidas de comprometimento. Foram traduzidas e utilizadas as escalas de Meyer e Allen (1993) ACS, CCS e NCS, com os itens adaptados para o comprometimento com a ocupação, obtendo bons níveis de confiabilidade. Outras pesquisas são necessárias para consolidar estes instrumentos como apropriados para uso no Brasil. Observou-se as correlações entre os diversos instrumentos utilizados, adicionando ao conhecimento empírico sobre eles no contexto brasileiro. Foram encontradas correlações positivas entre todos os instrumentos que trabalham com uma base afetiva (Meyer ACS carreira e organização, OCQ e Blau). Estes achados codunam com Benkhoff (1997a), que revela a importância de selecionar medidas apropriadas tanto para o desempenho, quanto para o comprometimento, no estudo de suas ligações. Caso não houvesse a medida de desempenho auto relatado, não teriam sido encontradas correlações com o comprometimento organizacional. Já o desempenho relatado pelo superior foi vital para o estabelecimento do modelo que comprova a subhipótese 3.

Vale também ressaltar que não foram encontradas correlações negativas entre comprometimento de base instrumental e desempenho, conforme apontado no clássico estudo de Meyer et. al (1989). Talvez isso se deva às características da amostra, formada por profissionais intelectuais (alto nível educacional), ao contrário da amostra de Meyer, que era formada por profissionais que executavam atividades de baixo nível intelectual. Ou seja, não é somente a natureza do comprometimento que conta para predizer performance, existem outras variáveis mediando esta relação. Outra questão que emerge em relação as medidas utilizadas diz respeito a confiabilidade do instrumento utilizado para avaliação do desempenho na organização alvo, que não foi aferida. É importante que esta medida seja obtida em trabalhos similares futuros.

Foi proposto e validado um instrumento que permitiu caracterizar a percepção das práticas de gestão do comprometimento na organização-alvo em relação aos pactos efetuados entre chefia e

subordinado, possibilitando avaliar as relações entre percepção das práticas de gestão do comprometimento com níveis de comprometimento e desempenho. Foram encontradas relações significativas entre os padrões de comprometimento e os três fatores estudados: a forma de pactuação e visibilidade, e estrutura democrática do pacto, quando ambos os níveis de comprometimento são altos. Ao analisar esta relação utilizando grupos selecionados com as diferentes medidas de comprometimento obtidas em separado, obteve-se correlações positivas entre desempenho e percepção da estrutura e forma de pactuação.

Por fim, foi conduzida análise de regressão que permitiu verificar que o fator estrutura democrática do pacto é preditor de desempenho, sendo, por sua vez, influenciado pelo nível de comprometimento. Esta constatação sugere que a percepção das práticas age como mediadora na relação comprometimento-desempenho.

Assim, foi demonstrada a importância de maximizar práticas democráticas na distribuição de tarefas, como permitir a liberdade de expressão, viabilizar abertura para favorecer o diálogo sobre problemas. Além disso, as chefias devem ter disponibilidade para o acompanhamento do andamento das tarefas que distribuem, de forma perceptível aos subordinados, bem como demonstrar confiança na qualidade do trabalho por eles executado. Outro aspecto importante é a flexibilidade: os subordinados devem acreditar que são ouvidos, no tocante à designação das tarefas, podendo opinar e até alterar o teor do pacto. Todos os aspectos da estrutura democrática do pacto estão ligados essencialmente à troca de informações, que deve ser encarada como uma das práticas mais estratégicas de gestão de recursos humanos.

Os resultados encontrados neste estudo demonstram a importância das ligações afetivas no aumento do desempenho através da sua influência na percepção das ações e características da organização, que passam a ser congruentes com os valores dos indivíduos que nela trabalham.

É necessário que mais amostras sejam coletadas para complementar o trabalho de validação do instrumento proposto nesta pesquisa, bem como referendar os resultados aqui encontrados. Uma das limitações desta pesquisa foi o tamanho da amostra. Pesquisas que se proponham a este objetivo serão importantes, confirmando a percepção do pacto como uma nova variável no estudo do comprometimento.

Uma das questões a serem investigadas no futuro é a relação causal entre a percepção positiva e democrática do pacto e o comprometimento dos indivíduos, que pode ser bidirecional, sendo relevante a investigação para determinar se esta configura-se como preditora do comprometimento. Outra questão a ser avaliada é a natureza da relação entre a percepção da estrutura do pacto e o comprometimento com a carreira, a fim de determinar se este influencia positivamente ou negativamente esta percepção.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. **The Role of Commitment in Software Process Improvement Process** – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, p.252-276, article n.43,1996.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. Ed. Atlas. São Paulo, 1998, 3a. edição, 151p.
- ARBAOUI S., LONCHAMP J. e MONTANGERO C. - The human dimension of the software process. In: _____ **Software Process: Principles, Methodology, and Technology**. Derniame J-C, Ali Kaba D & Wastell DG, editors: New York, p. 165-200, 1999.
- AYERS, J., BONHAG, R., Work Performance Follows Human Enhancement. **Administrative Radiology Journal**, in press, Novembro, 1998.
- BASTOS, Antônio Virgílio B., **O Conceito de Comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**, Cap.2, na Tese de Doutorado “Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador coma organização, a carreira e o sindicato”, Universidade de Brasília, 1994.
- _____. **Estratégias de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. In: Sociedade Brasileira de Psicologia – XXV Reunião Anual, 1995.
- _____. Comprometimento no Trabalho: Os caminhos da Pesquisa e Os Seus Desafios Teórico-Metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.
- _____. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v.35, n. 4, p. 48-60, 2000b.
- _____. **A Pesquisa sobre Comprometimento: um pouco da história e o percurso da investigação**. Salvador, 2001. Material entregue na disciplina Individuos e Organizações do Mestrado Profissional em Administração, turma de 2003.
- BASTOS, Antonio Virgilio B., COSTA, Fabíola Marinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa**. In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2000, Florianópolis. Florianópolis: ANPAD, 2000a.
- BASTOS, Antonio Virgilio B., LIRA, Sidnei Barbosa. Comprometimento No Trabalho: Um Estudo de Caso Em Uma Instituicao de Servicos Na Area de Saude. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.
- BECK, K. e WILSON, C. Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. **Journal of Vocational Behavior**, v.56, p.114-136, 2000.
- BECKER H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p.32-40, 1960.
- BECKER T., Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v.35, p.232-244, 1992.
- BECKER T., RANDALL, D., RIEGEL, C. The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. **Journal of Management**, v.21, n.2, p.617-638, 1995.
- BENKHOFF, B. Disentangling organizational commitment The dangers of OCQ for research and policy. **Personnel Review**, v.26, n.1/2, p.114-131, 1997a.
- _____. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. **Human Relations**, v.50, n.6, p.701-726, 1997b.
- BERGAMINI, CECÍLIA W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v.58, p.277-288, 1985.
- _____. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. **Human Resource Management Review**, v.11, p.279-298, 2001.
- _____. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.76, p.469-488, 2003.
- BLAU, G., PAUL, A. e ST. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.42, p.298-314, 1993.
- BOBOCEL, D. RAMONA e MEYER, JOHN P. Escalating Commitment to a Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, p. 360-363, article n. 3, 1994.

BROWN R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, p.230-251, article n.42, 1996.

DEMARCO, TOM e LISTER, TIMOTHY. **Peopleware: Productive Projects and Teams**. New York: Dorset House Publishing Co. 1999. 121 p.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Learning Thomson, 2002. 451 p. Título Original: People and Performance.

DUNHAM, R.B., GRUBE, J. & CASTAÑEDA, M.B. Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition. **Journal of Applied Psychology**, v.79, n.3, p.370-380, 1994.

EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation.. **Journal of Applied Psychology**, v.75, n.1, p.51-59, 1990.

FINK, Stephen. L. - **High Commitment Workplaces**, Nova York Quorum Books, 1992.

GRANT, Adam M. **Having yourself committed: Bridging Between Personal Projects and Organizational Commitment**. Harvard University, 5/01/2003.

GOULET, L. e SINGH, P. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.73-91, 2002.

HACKETT, RICK D. e LAPIERRE, LAURENT M., Understanding the Links between Work Commitment Constructs. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, p. 392-413, 2001.

HACKETT, R.D., BYCIO, P. e HAUSDORF, P.A. Further assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v.79, n.1, p.15-23, 1994.

HUMPHREY, Watts S. **Managing the Software Process**. SEI (Software Engineering Institute): Addison Wesley, 1989, cap.1 e 2.

_____. The Commitment Ethic. In:_____. **Managing Technical People**. SEI (Software Engineering Institute): Addison Wesley, 1997, cap.2, p.13-20.

IRVING, P., COLEMAN, D., COOPER, C. Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.3, p.444-452, 1997.

JAROS, S. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v.51, p.319-337, 1997.

JAROS, S., JERMIER, J., KOEHLER, J. e SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v.36, p.951-995, 1993.

KIESLER, C.A. **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**. 190p. Londres: Academic Press, 1971.

LACHMAN, R., ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. **Journal of Occupational Behavior**, v.7, n.3, p.227-243, 1986.

LEONG, S., RANDALL, D., COTE, J., Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople. **Journal of Business Research**, v.29, p.57-63, 1997.

LUCENA, Maria D. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.

LUTHANS, F., McCAUL, H., DODD, N., Organizational Commitment: A Comparison between American, Japanese and Korean employees. **Academy of Management Journal**, v.28, n.1, p.213-219, 1985.

MAISTER, D., Equilibrando a Empresa Profissional de Serviços. In: **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1998, p.282-289.

MANNEHEIM, B., BARUCH, Y., TAL, J. Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. **Human Relations**, v.50, n.12, p.1537-1562, 1997.

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

MAYER, R., SCHOORMAN, F. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v.35, n.3, p.671-684, 1992.

Mc ELROY, J. Managing workplace commitment by putting people first. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.327-335, 2001a.

_____. Work Commitment Conceptual and methodological developments for the management of human resources. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.177-180, 2001b.

McGEE, G., FORD, R. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v.72, n.4, p.638-642, 1987.

MEDEIROS, C. A., Tese de Doutorado "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras" - Universidade de São Paulo, 2003.

MEYER, JOHN P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., e TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, JOHN P. e HERSCOVITCH, LYNNE Commitment in the workplace Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. e SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

MEYER, JOHN P. e ALLEN, NATALIE J. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P., PAUNONEN, S.V., GELLATLY, I.R., GOFFIN, R.D., JACKSON, D.N. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.1, p.152-156, 1989.

MILLER, D. e LEE, J. The People Make the Process: Commitment to Employees, Decision Making, and Performance. **Journal of Management**, v. 27, p. 163-189, 2001.

MOWDAY, R. T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, p. 387-401, article n. 4, 1998.

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

MORROW, P.C. **The Theory and Measurement of Work Commitment**. Greenwich: JAI Press, 1993. 202 p.

MOTOWIDLO, S.J., VAN SCOTTER, J.R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, v.79, p.475-480.

O'REILLY, CA, CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p.492-499, 1986.

O'REILLY, C., CHATMAN, J., CALDWELL, D. People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p.487-516, 1991.

POWELL, DEBORAH M. e MEYER, JOHN P. Side-bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, in press, Outubro, 2002.

RANDALL, D. Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module. **Journal of Business Research**, v.26, p.91-110, 1993.

_____. The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. **Journal of Vocational Behavior**, v.11, p.361-378, 1990.

_____. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. **Academy of Management Review**, v.12, n.3, p.460-471, 1987.

REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p.465-476, 1985

RIKETTA, M. Attitudinal and organizational commitment and job performance: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.257-266, 2002.

SABHERWAL, R., SEIN, M. K. e MARAKAS, G. M. **Escalating Commitment to informational System Projects: Findings from Two Simulated Experiments**. *Information & Management*, v. 40, p. 781-798, 2003.

SABHERWAL, R., ELAM, J. **Overcoming the Problems in Information Systems Development by Building and Sustaining Commitment**. *Accounting, Management & Information Technology*, v. 5, n.3/4, p. 283-309, 1995.

SALANCIK, Gerald R. **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**. In: _____. *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977, cap. 1, p. 1-54.

SHORE, L., TETRICK, L., SHORE, T. Construct Validity of Measures in Becker's Side Bets Theory. **Journal of Vocational Behavior**, v.57, p.428-444, 2000.

TSUI, A., PEARCE, J., PORTER, L., TRIPOLI, A. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? **Academy of Management Journal**, v.40, n.5, p.1089-1121, 1997.

VAN SCOTTER, J. Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, v.10. n.1, p.90-95,2000.

WALLACE, J. E. Becker's side bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or resurrection? **Human Relations**, v.50,n.6, p.727-749, 1997.

_____. 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**, v.7,n 3, p 418-28, 1982.

WHITENER, E.M. & WALZ, P.M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v.42, p.265-281, 1993.

WRIGHT, T., BONETT, D. The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.6, p.1183-1190, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

ANEXO B – SISTEMA DE COLETA

ANEXO C – ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO DE MEYER, ALLEN E SMITH (1993) E MEYER E HERSCOVITCH (2001)

ANEXO D – ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONAIRE (OCQ)

ANEXO E - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A OCUPAÇÃO DE MEYER, ALLEN E SMITH (1993)

ANEXO F – ESCALA DE COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DE BLAU (1985)

ANEXO G – ESCALA DE PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO

ANEXO H – CRUZAMENTO INSTRUMENTOS X VARIÁVEIS

ANEXO I – MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DA AMOSTRA

ANEXO J – FREQUÊNCIAS

ANEXO L11 – CLUSTERS DE PADRÕES DE COMPROMETIMENTO

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa que estamos realizando aqui na empresa procura compreender como o trabalhador se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho. Nossa preocupação é conhecer melhor como o trabalhador está percebendo e avaliando as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho.

Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Muito obrigado por sua disponibilidade.

PARTE I - DADOS PESSOAIS:

MATRÍCULA: _____ DATA DE ADMISSÃO: ___/___/___				
IDADE: <input type="checkbox"/> ATÉ 25 ANOS <input type="checkbox"/> DE 26 A 30 <input type="checkbox"/> DE 31 A 35 <input type="checkbox"/> DE 36 A 40 <input type="checkbox"/> DE 41 A 45 <input type="checkbox"/> DE 46 A 50 <input type="checkbox"/> ACIMA DE 50	SEXO: <input type="checkbox"/> MASC <input type="checkbox"/> FEM	ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> SOLTEIRO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIÚVO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> OUTRO	ESCOLARIDADE: <input type="checkbox"/> 1º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 1º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> SUPERIOR INCOMPLETO <input type="checkbox"/> SUPERIOR COMPLETO <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO	NATUREZA DA POSIÇÃO NA EMPRESA: <input type="checkbox"/> GERENCIAL (Chefia) <input type="checkbox"/> OPERACIONAL TRABALHO NA SEDE: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
NÍVEL DE RENDA: <input type="checkbox"/> ATÉ 4 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 5 A 8 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 9 A 12 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 13 A 16 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 17 A 20 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> ACIMA DE 20 SALÁRIOS MÍNIMOS		RENDA FAMILIAR: <input type="checkbox"/> ATÉ 5 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 6 A 10 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 11 A 15 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 16 A 20 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 21 A 25 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> ACIMA DE 25 SALÁRIOS MÍNIMOS		NÚMERO DE DEPENDENTES (DIRETOS e INDIRETOS): () FUNÇÃO: _____

PARTE II - A SUA RELAÇÃO COM ASPECTOS DO TRABALHO

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever o significado de vários aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1- Discordo plenamente	4- Não discordo, nem concordo	5- Concordo levemente
2- Discordo muito		6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente
<input type="checkbox"/> Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria		
<input type="checkbox"/> Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.		
<input type="checkbox"/> Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.		
<input type="checkbox"/> Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.		
<input type="checkbox"/> Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.		
<input type="checkbox"/> Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.		
<input type="checkbox"/> Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.		
<input type="checkbox"/> A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.		
<input type="checkbox"/> Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.		
<input type="checkbox"/> Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.		

▪ Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	
▪ Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	
▪ Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
▪ Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
▪ Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	
▪ Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	
▪ Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
▪ Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
▪ Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
▪ Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
▪ Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
▪ Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
▪ Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	
▪ Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
▪ Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
▪ Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
▪ Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
▪ Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
▪ Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	
▪ Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.	
▪ Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.	
▪ Eu não gosto de minha profissão/carreira.	
▪ Eu não me identifico com minha profissão/carreira.	
▪ Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.	
▪ Uma mudança de profissão/carreira seria difícil para mim.	
▪ Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.	
▪ Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.	
▪ Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.	
▪ Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	
▪ Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.	
▪ Eu não sinto qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.	
▪ Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.	
▪ Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.	
▪ Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.	
▪ Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.	
▪ Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.	
▪ Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.	
▪ Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.	
▪ Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.	
▪ Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	
▪ Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	
▪ Minha chefia imediata ouviu minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir.	
▪ Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.	
▪ As tarefas que executo são impostas.	
▪ Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim.	
▪ As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades.	
▪ Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata.	
▪ Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho.	

▪ Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo.	
▪ Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta.	
▪ Eu entendo as tarefas que me são passadas.	
▪ O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.	
▪ Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia.	
▪ Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.	
▪ Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas.	
▪ Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.	
▪ Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas.	
▪ Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata.	
▪ Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.	
▪ Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados.	
▪ Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização.	
▪ Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo.	
▪ Sinto que minha chefia confia no meu trabalho.	
▪ Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas.	
▪ A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas.	
▪ Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.	

ANEXO B – SISTEMA DE COLETA

Texto (Documento Folha de Estilo)

```
.texto {
    font-family: Tahoma;
    font-size: 11px;
    color: #000000;
}
A, A:ACTIVE, A:LINK, A:VISITED {
    font-size : 11 px;
    font-family : Tahoma, Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
    color : #555555;
    text-decoration : none;
    font-weight : bold;
}
A:HOVER {
    font-size : 11 px;
    font-family : Tahoma, Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
    color : Maroon;
    text-decoration : none;
    font-weight : bold;
}
select{
    font-size : 11 px;
    font-family : Tahoma, Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
```

```

        background-color : #E4E5D5;
        font-weight : bold;
    }
    P {
        font-size : 11px;
        color : #383838;
        font-family : Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
        text-align : justify;
        line-height : 16px;
    }
    TEXTAREA {
        font-size : 11 px;
        font-family : Tahoma, Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
        background-color : #E4E5D5;
        font-weight : bold;
    }
    INPUT {
        font-size : 11 px;
        font-family : Tahoma, Verdana, Geneva, Arial, Helvetica, sans-serif;
        background-color : #E4E5D5;
    }
}

```

Novo.asp

```

<!--#include file="globalInclude.asp"-->
<%
function makeCombo(entidade)
%>
<select name="cmb<%=entidade%>">
    <% set RSEdicaoList = DB.execute("select * from "&entidade&" order by nome")
        while not RSEdicaoList.eof
            %>
            <option value="<%=RSEdicaoList("pk"&entidade)%>"><%=RSEdicaoList("nome")%></option>
        <%
                RSEdicaoList.movenext
            wend
        %>
</select>
<%
end function
%>
<!DOCTYPE HTML PUBLIC "-//W3C//DTD HTML 4.0 Transitional//EN">
<html>
<head>
<title>Nova Pesquisa</title>
<style type="text/css">
<!--
.style1 {font-family: Tahoma}
.style3 {
    font-size: 18px;
    font-family: Tahoma;
}
.style4 {
    font-size: 24px;
    font-weight: bold;
}
.style6 {font-family: Tahoma; font-size: 10px; }

```

```

.classLineActive{background-color: #E4E5D5}
.classLine{}
-->
</style>
</head>
<link rel="stylesheet" type="text/css" href="texto.css">
<script language="JavaScript">
function validaForm(frm) {
    if (frm.txtMatricula.value == "") {
        alert("Informe a matrícula.");
        frm.txtMatricula.focus();
        return false;
    }
    if (frm.txtDataAdmissao.value == "") {
        alert("Informe a data de admissão.");
        frm.txtDataAdmissao.focus();
        return false;
    }
    if (!isDate(frm.txtDataAdmissao.value)) {
        alert("Informe uma data de admissão válida.");
        frm.txtDataAdmissao.focus();
        return false;
    }

    if (frm.txtNumeroDependente.value == "") {
        alert("Informe o número de dependentes.");
        frm.txtNumeroDependente.focus();
        return false;
    }
    if (frm.txtFuncao.value == "") {
        alert("Informe a função.");
        frm.txtFuncao.focus();
        return false;
    }
    // VALIDA SE EXISTE SENTENÇA SELECIONADA
    var exist = false;
    var elements = frm.elements;
    for (var i=0;i<elements.length;i++) {
        if (elements[i].type.toUpperCase() == "SELECT-ONE"){
            if (elements[i][elements[i].selectedIndex].value=="0"){
                exist = true;
                break;
            }
        }
    }
    if (exist && !confirm("Existem sentenças sem resposta. Deseja enviar a pesquisa
mesmo assim? ")) {
        return false;
    }
    return true
}
function changeSentenca(refObj){
    var id = refObj.name.substring(12,refObj.name.length);
    var objLine = document.all["LN-"+id];
    if (refObj[refObj.selectedIndex].value!="0"){
        objLine.className = "classLineActive";
    }else{
        objLine.className = "classLine";
    }
}

function isDate(data) {

```

```

var datePat = /^(\d{1,2})(/|-)(\d{1,2})(/|-)(\d{4})$/;
var matchArray = data.match(datePat); // is the format ok?
if (matchArray == null) {
return false;
}
day = matchArray[1]; // parse date into variables
month = matchArray[3];
year = matchArray[5];

if (day < 1 || day > 31) {
return false;
}
if (month < 1 || month > 12) { // check month range
return false;
}
if ((month==4 || month==6 || month==9 || month==11) && day==31) {
return false;
}
if (month == 2) { // check for february 29th
var isleap = (year % 4 == 0 && (year % 100 != 0 || year % 400 == 0));
if (day > 29 || (day==29 && !isleap)) {
return false;
}
}
return true; // date is valid
}
</script>
<body bgcolor="#FFFFFF" leftmargin="0" topmargin="0" marginwidth="0" marginheight="0" >
<form action="NovoGravar.asp" method="post" name="frmPesquisa" onsubmit="return
validaForm(frmPesquisa)">
<table width="100%" border="0" cellspacing="0" cellpadding="3">
<tr>
<td height="25" align="center" bgcolor="#BABD95"><span class="style4"><font color="#000000"
face="Tahoma">Nova Pesquisa</font></span></td>
</tr>
</table>
<br>
<%if (request("error")="1") then%>
<div align="center" class="style1">
<font color="#990000"><strong>ERROR: </strong>Matrícula já
registrada!!<BR><BR></font>
</div>
<%end if%>
<table width="80%" border="0" align="center" cellpadding="1" cellspacing="1">
<tr>
<td colspan="2" align="right"> <div align="center"><strong><span class="style3">PARTE I -
DADOS PESSOAIS</em><em></em></span><em><br>
</em></strong> </div>
<div align="center" class="style1">
A pesquisa que estamos realizando aqui na empresa procura compreender como o trabalhador se
relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho. Nossa preocupação é em conhecer melhor
como o trabalhador está percebendo e avaliando as mudanças que estão ocorrendo no mundo do
trabalho. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia e não da empresa; assim, os
resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que
você nos fornecer. Muito obrigado por sua disponibilidade.
</div></td>
</tr>
<tr>

```

```

        <td width="256" align="right"><div align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font
color="#000000" face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif"
size="1">Matr&iacute;cula</font></b></font></div></td>
        <td width="531"><input name="txtMatricula" type="text" size="30" maxlength="50"></td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Data Admiss&atilde;o</font></b></font></td>
        <td><input name="txtDataAdmissao" type="text" size="12" maxlength="10">
        <span class="style6">(dd/mm/yyyy) </span></td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Número de Dependentes<br>
(Diretos e Indiretos) </font></b></font></td>
        <td><input name="txtNumeroDependente" type="text" size="10" maxlength="10"></td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Fun&ccedil;&atilde;o</font></b></font></td>
        <td><input name="txtFuncao" type="text" size="60" maxlength="250"></td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Trabalho na Sede </font></b></font></td>
        <td>
            <font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000" face="Verdana, Arial,
Helvetica, sans-serif" size="1"><input name="radTrabalhoNaSede" type="radio" value="N" checked>
N&atilde;o
            <input name="radTrabalhoNaSede" type="radio" value="S">
Sim</font></b></font></td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Idade</font></b></font></td>
        <td><%makeCombo "Idade"%> </td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Sexo</font></b></font></td>
        <td><%makeCombo "Sexo"%> </td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Estado Civil </font></b></font></td>
        <td><%makeCombo "EstadoCivil"%> </td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Escolaridade</font></b></font></td>
        <td><%makeCombo "Escolaridade"%> </td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Natureza da Posi&ccedil;ão na
Empresa</font></b></font></td>
        <td><%makeCombo "PosicaoEmpresarial"%> </td>
    </tr>
    <tr>

```

```

        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">N&iacute;vel de Renda </font></b></font></td>
        <td> <%makeCombo "NivelRenda"%> </td>
    </tr>
    <tr>
        <td align="right"><font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000"
face="Verdana, Arial, Helvetica, sans-serif" size="1">Renda Familiar </font></b></font></td>
        <td>
            <%makeCombo "RendaFamiliar"%>
        </td>
    </tr>
    <tr>
        <td colspan="2" align="right">&nbsp;</td>
    </tr>
    <tr>
        <td colspan="2" align="right"> <div align="center"><strong><span class="style3">PARTE II <em>
- </em>A SUA RELA&Ccedil;&Atilde;O COM ASPECTOS DO TRABALHO </span><em><br>
</em></strong> </div>
        <div align="center" class="style1">A seguir voc&eacute; encontrar&eacute; uma s&eacute;rie de senten&ccedil;as que
procuram descrever o significado de v&eacute;rios aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espa&ccedil;o,
o n&uacute;mero que corresponde &agrave; sua posi&ccedil;ao frente ao item, utilizando a seguinte escala: </div></td>
    </tr>
    <tr>
        <td colspan="2" align="right">
            <table width="100%" border="0" align="center" cellpadding="1" cellspacing="1">
                <tr>
                    <td colspan="2" bgcolor="#999999" height="1"></td>
                </tr>
            </table>
    </td>
    </tr>
    <%
i = 0
set RSEdicaoList = DB.execute("select * from Sentenca order by nome")
        while not RSEdicaoList.eof
            i = i + 1
        >%
        <tr class="classLine" id="LN-<%=RSEdicaoList("pkSentenca")%>">
            <td width="89%">
<font face=arial size=2 color="#336600"><b><font color="#000000" face="Verdana, Arial, Helvetica,
sans-serif" size="1">
<%=i%> °
<%=RSEdicaoList("nome")%> </font></b></font>
            </td>
            <td width="11%">
                <select name="cmbSentenca-<%=RSEdicaoList("pkSentenca")%>"
onChange="changeSentenca(this)">
                    <option value="0">0 - SELECIONE A RESPOSTA ... </option>
                    <option value="1">1 - Discordo plenamente</option>
                    <option value="2">2 - Discordo muito</option>
                    <option value="3">3 - Discordo levemente</option>
                    <option value="4">4 - N&agrave;o discordo, nem concordo</option>
                    <option value="5">5 - Concordo levemente</option>
                    <option value="6">6 - Concordo muito</option>
                    <option value="7">7 - Concordo plenamente</option>
                </select>
            </td>
        </tr>
    <tr>
        <td colspan="2" bgcolor="#999999" height="1"></td>
    </tr>
    <%
RSEdicaoList.movenext

```

```

                wend
            %>
        </table>
    </tr>
</table>
<br>
<table width="95%" border="0" cellspacing="0" cellpadding="0" align="center">
    <tr>
        <td colspan="3"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
    </tr>
    <tr bgcolor="#5987b9">
        <td colspan="3" bgcolor="#CCCC99"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
    </tr>
    <tr>
        <td colspan="3"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
    </tr>
    <tr bgcolor="#5987b9">
        <td colspan="3" bgcolor="#CCCC99"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
    </tr>
    <tr>
        <td height="30" colspan="3" align="center"> <input type=submit value="Salvar" style="font-
family:Verdana, Arial;font-size:xx-small;font-
weight:bold;color:black;background:#dfdfdf;cursor:hand;width:85" name="butInserir"> </td>
    </tr>
</table>
<p class="texto">&nbsp;</p>
<br>
</form>
</body>
</html>
<%FechaConexao%>
Novograrvar.asp

```

```

<!--#include file="globalInclude.asp"-->
<%

```

```

set RSExist = DB.execute("select pkPesquisa from Pesquisa where matricula =
'"&request("txtMatricula")&""')
if not (RSExist.eof and RSExist.bof) then
FechaConexao
response.Redirect("Novo.asp?error=1")
end if

```

```

sql = "INSERT INTO PESQUISA
(matricula,dataAdmissao,trabalhaNaSede,numeroDependente,funcao,fkIdade,fkSexo,fkEstadoCivil,fk
Escolaridade,fkPosicaoEmpresarial,fkNivelRenda,fkRendaFamiliar) VALUES
('"&request("txtMatricula")&","&request("txtdataAdmissao")&","&request("radTrabalhoNaSede")&","&
request("txtnumeroDependente")&","&request("txtfuncao")&","&request("cmbldade")&","&request("c
mbSexo")&","&request("cmbEstadoCivil")&","&request("cmbEscolaridade")&","&request("cmbPosicao
Empresarial")&","&request("cmbNivelRenda")&","&request("cmbRendaFamiliar")&")'
'response.Write(sql)
DB.execute(sql)

```

```

set RS = DB.execute("select pkPesquisa from Pesquisa where matricula =
'"&request("txtMatricula")&""')
fkPesquisa = RS("pkPesquisa")
set RSEdicaoList = DB.execute("select * from Sentenca order by nome")

```

```
        while not RSEdicaoList.eof
            sqlSentenca = "INSERT INTO PesquisaSentenca
(fkSentenca,fkPesquisa,escala) VALUES
("&RSEdicaoList("pkSentenca")&","&fkPesquisa&","&request("cmbSentenca-
"&RSEdicaoList("pkSentenca"))&")"
            response.Write(sqlSentenca&"<BR>")
            DB.execute(sqlSentenca)
        RSEdicaoList.movenext
    wend
FechaConexao
response.Redirect("ok.asp")
%>
```

Ok.asp

```
<!--#include file="globalInclude.asp"-->
<%
function makeCombo(entidade)
%>
<select name="cmb<%=entidade%>">
  <% set RSEdicaoList = DB.execute("select * from "&entidade&" order by nome")
      while not RSEdicaoList.eof
          %>
          <option value="<%=RSEdicaoList("pk"&entidade)%>"><%=RSEdicaoList("nome")%></option>
          <%
              RSEdicaoList.movenext
          wend
          %>
</select>
<%
end function
%>
<!DOCTYPE HTML PUBLIC "-//W3C//DTD HTML 4.0 Transitional//EN">
<html>
<head>
<title>Nova Pesquisa</title>
<style type="text/css">
<!--
.style1 {font-family: Tahoma}
.style3 {
    font-size: 18px;
    font-family: Tahoma;}
.style4 {
    font-size: 24px;
    font-weight: bold;}
-->
</style>
</head>
<link rel="stylesheet" type="text/css" href="texto.css">
<script language="JavaScript">
function validaForm(frm) {
    if (frm.txtMatricula.value == "") {
        alert("Informe a matrícula.");
        frm.txtMatricula.focus();
        return false;
    }
    if (frm.txtDataAdmissao.value == "") {
        alert("Informe a data de admissão.");
        frm.txtDataAdmissao.focus();
        return false;
    }
    if (frm.txtNumeroDependente.value == "") {
        alert("Informe o número de dependentes.");
        frm.txtNumeroDependente.focus();
        return false;
    }
    if (frm.txtFuncao.value == "") {
        alert("Informe a função.");
        frm.txtFuncao.focus();
        return false;
    }
    return true }
</script>
<body bgcolor="#FFFFFF" leftmargin="0" topmargin="0" marginwidth="0" marginheight="0" >
<form action="NovoGravar.asp" method="post" name="frmPesquisa" onsubmit="return
validaForm(frmPesquisa)">
  <table width="100%" border="0" cellspacing="0" cellpadding="3">
    <tr>
```

```

        <td height="25" align="center" bgcolor="#BABD95"><span class="style4"><font color="#000000"
face="Tahoma"> Pesquisa</font></span></td> </tr>
</table>
<br>
<table width="80%" border="0" align="center" cellpadding="1" cellspacing="1">
<tr>
<td width="787" align="right"> <div align="center"><strong><span class="style3">Pesquisa
realizada com sucesso!</em><em></em></span><em><br>
</em></strong></div> </td> </tr>
</table>
<br>
<table width="95%" border="0" cellspacing="0" cellpadding="0" align="center">
<tr>
<td colspan="3"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
</tr>
<tr bgcolor="#5987b9">
<td colspan="3" bgcolor="#CCCC99"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
</tr>
<tr bgcolor="#5987b9">
<td colspan="3" bgcolor="#CCCC99"><font face="verdana, arial" size=3></font></td>
</tr>
<tr>
<td height="30" colspan="3" align="center">&nbsp; </td>
</tr>
</table>
<p class="texto">&nbsp;</p>
<br>
</form>
</body>
</html>

```

ConnectDB.asp

```

<%caminho = Server.MapPath("DB/PESQUISA.mdb")
Set DB = Server.CreateObject("ADODB.Connection")
DB.Open("DRIVER={Microsoft Access Driver (*.mdb)}; DBQ=" & caminho)
Sub FechaConexao
    DB.Close
    Set DB = Nothing
End Sub
%>

```

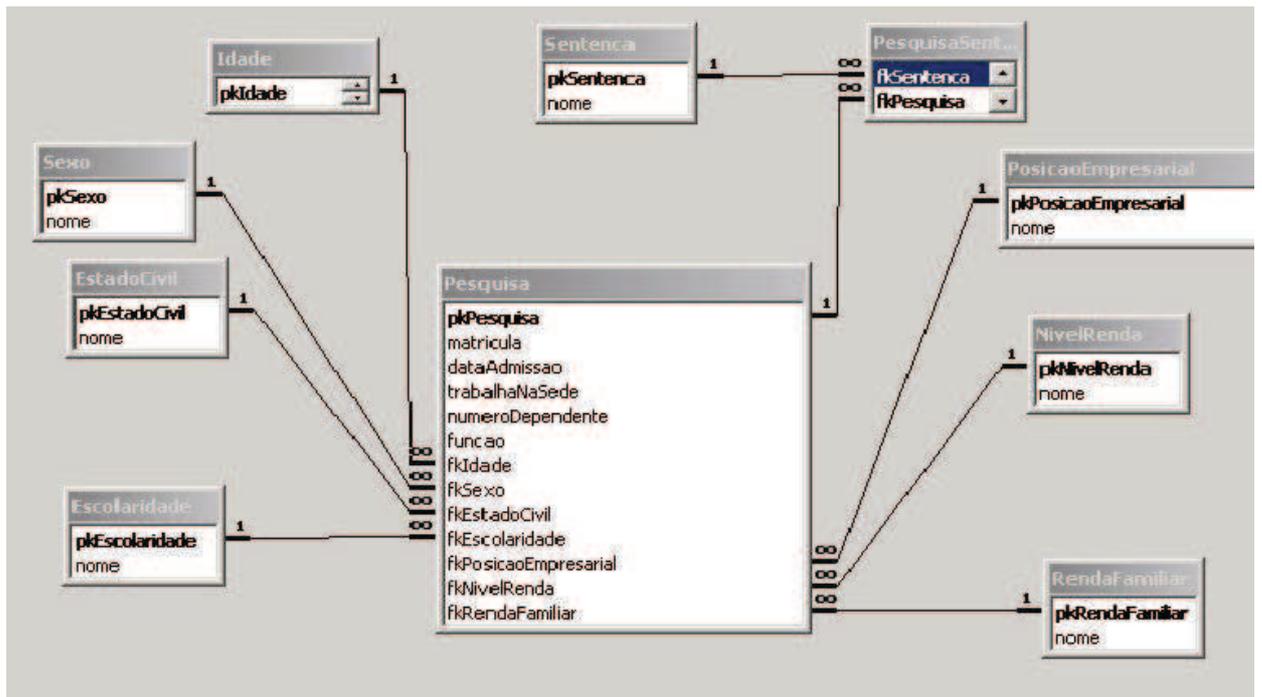
globalInclude.asp

```

<!--#include file="connectDB.asp"-->

```

Diagrama de Entidades e Relacionamento do Sistema



ANEXO C – ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO DE MEYER, ALLEN E SMITH (1993)

ACS – Escala de Comprometimento Afetivo com a Organização Meyer, Allen e Smith (1993)

- | |
|--|
| ▪ Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. |
| ▪ Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. |
| ▪ Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização. |
| ▪ Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. |
| ▪ Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. |
| ▪ Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. |

CCS – Escala de Comprometimento Instrumental com a Organização Meyer, Allen e Smith (1993)

- | |
|---|
| ▪ Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo. |
| ▪ Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora. |
| ▪ Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. |
| ▪ Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização. |
| ▪ Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar. |
| ▪ Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas. |

Escalas de Comprometimento Organizacional com Foco em Desempenho Meyer e Herscovitch (2001)

Comprometimento Afetivo

- | |
|---|
| ▪ Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim. |
| ▪ Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização. |

Comprometimento Normativo

- | |
|---|
| ▪ Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos. |
| ▪ Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização. |

Comprometimento Instrumental

- | |
|--|
| ▪ Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede. |
| ▪ Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização. |

ANEXO D – ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE (OCQ)

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) Itens Afetivos (Mowday, 1982)

▪ Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. (item 2 OCQ)
▪ Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho. (item 5 OCQ)
▪ Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. (item 6 OCQ)
▪ A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. (item 8 OCQ)
▪ Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação. (item 10 OCQ)
▪ Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.(item 13 OCQ)
▪ Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.(item 14 OCQ)
▪ Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. (item 15 – OCQ) - reverso
▪ Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho. (item 3 OCQ) - reverso

ANEXO E - ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A OCUPAÇÃO DE MEYER, ALLEN E SMITH (1993)

Escalas de Comprometimento com a Ocupação Meyer, Allen e Smith (1993)

ACS – Escala de Comprometimento Afetivo com a Ocupação

▪ Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.
▪ Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.
▪ Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.
▪ Eu não gosto de minha profissão/carreira.
▪ Eu não me identifico com minha profissão/carreira.

NCS – Escala de Comprometimento Normativo com a Ocupação

▪ Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.
▪ Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.
▪ Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.
▪ Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.
▪ Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.
▪ Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.

CCS – Escala de Comprometimento Instrumental com a Ocupação

▪ Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.
▪ Uma mudança de profissão/carreira seria difícil para mim.
▪ Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.
▪ Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.
▪ Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.
▪ Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.

ANEXO F – ESCALA DE COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DE BLAU (1985)

Comprometimento com a Carreira – Blau (1985)

▪ Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria
▪ Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.
▪ Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.
▪ Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.
▪ Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.
▪ Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.
▪ Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.
▪ Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.

ANEXO G – ESCALA DE PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO

Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento

▪ Minha chefia imediata ouve minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir.
▪ Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.
▪ As tarefas que executo são impostas.
▪ Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim.
▪ As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades.
▪ Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata.
▪ Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho.
▪ Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo.
▪ Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta.
▪ Eu entendo as tarefas que me são passadas.
▪ O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.
▪ Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia.
▪ Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.
▪ Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas.
▪ Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.
▪ Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas.
▪ Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata.
▪ Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.
▪ Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados.
▪ Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização.
▪ Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo.
▪ Sinto que minha chefia confia no meu trabalho.
▪ Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas.
▪ A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas.
▪ Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

DADOS PARA LIGAR OUTROS (DESCONSIDERADOS NO TRABALHO ESTATÍSTICO)

FKPESQUISA – chave do banco de dados para ligar registros (DESCONSIDERAR NO TRABALHO ESTATÍSTICO)

MATRICULA – identificador único para viabilizar a ligação entre os dados do questionário de pesquisa e os da avaliação de desempenho da organização pesquisada (DESCONSIDERAR NO TRABALHO ESTATÍSTICO)

DADOS DE DESEMPENHO

DESAUT – desempenho auto relatado pelo respondente na avaliação de desempenho

DESSH – desempenho relatado pelo superior hierárquico na avaliação de desempenho

DADOS DEMOGRÁFICOS

DATA DE ADMISSÃO, TRABALHA NA SEDE, NÚMERO DE DEPENDENTES, FUNÇÃO, IDADE, SEXO, ESTADO CIVIL, ESCOLARIDADE, POSIÇÃO (NÍVEL HIERÁRQUICO – GERENCIAL OU OPERACIONAL), NÍVEL DE RENDA, NÍVEL DE RENDA FAMILIAR

ESCALA DE COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DE BLAU

BLAU1 A BLAU7

ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A OCUPAÇÃO DE MEYER, ALLEN E

SMITH (1993)

AFETIVO = MYOCAF1 A MYOCAF5

CONTINUANCE (INSTRUMENTAL) = MYOCCN1 A MYOCCN6

NORMATIVO = MYOCNO1 A MYOCNO6

ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO DE MEYER, ALLEN E SMITH (1993)

AFETIVO= MYORGAF1 A MYORGAF6

ESCALAS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO DE MEYER, E HERSCOVITCH (2001)

AFETIVO= MYORGAFPER1 E 2

CONTINUANCE= MYORGCNPER1 E 2

NORMATIVO= MYORGNOPER1 E 2

OCQ – ITENS AFETIVOS – MOWDAY – 1982

OCQ1 A OCQ9

ESCALA DE PERCEÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO

COMPROMETIMENTO – INSTRUMENTO SENDO PROPOSTO

PERGES1 A PERGES25

ITEM INSTRUMENTO

VARIÁVEL

▪ Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria	BLAU1
▪ Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	OCQ1
▪ Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.	BLAU2

▪ Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	OCQ2
▪ Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	BLAU3
▪ Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	OCQ3
▪ Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.	BLAU4
▪ A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	OCQ4
▪ Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	BLAU5
▪ Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	OCQ5
▪ Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	BLAU6
▪ Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	BLAU7
▪ Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	OCQ6
▪ Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	OCQ7
▪ Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	OCQ8
▪ Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	OCQ9
▪ Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	MYORGAF1
▪ Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	MYORGAF2
▪ Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	MYORGAF3
▪ Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	MYORGAF4
▪ Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	MYORGAF5
▪ Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	MYORGAF6
▪ Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	MYORGCN1
▪ Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	MYORGCN2
▪ Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	MYORGCN3
▪ Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	MYORGCN4
▪ Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	MYORGCN5
▪ Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	MYORGCN6
▪ Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	MYOCAF1
▪ Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.	MYOCAF2
▪ Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.	MYOCAF3
▪ Eu não gosto de minha profissão/carreira.	MYOCAF4
▪ Eu não me identifico com minha profissão/carreira.	MYOCAF5

▪ Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.	MYOCCN1
▪ Uma mudança de profissão/carreira seria difícil para mim.	MYOCCN2
▪ Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.	MYOCCN3
▪ Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.	MYOCCN4
▪ Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.	MYOCCN5
▪ Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	MYOCCN6
▪ Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.	MYOCNO1
▪ Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.	MYOCNO2
▪ Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.	MYOCNO3
▪ Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.	MYOCNO4
▪ Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.	MYOCNO5
▪ Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.	MYOCNO6
▪ Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.	MYORGNOPER1
▪ Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.	MYORGNOPER2
▪ Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.	MYORGCNPER1
▪ Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.	MYORGCNPER2
▪ Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	MYORGAFPER1
▪ Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	MYORGAFPER2
▪ Minha chefia imediata ouviu minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir.	PERGES1
▪ Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.	PERGES2
▪ As tarefas que executo são impostas.	PERGES3
▪ Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim.	PERGES4
▪ As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades.	PERGES5
▪ Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata.	PERGES6
▪ Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho.	PERGES7
▪ Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo.	PERGES8
▪ Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta.	PERGES9
▪ Eu entendo as tarefas que me são passadas.	PERGES10
▪ O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.	PERGES11
▪ Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia.	PERGES12

▪ Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.	PERGES13
▪ Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas.	PERGES14
▪ Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.	PERGES15
▪ Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas.	PERGES16
▪ Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata.	PERGES17
▪ Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.	PERGES18
▪ Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados.	PERGES19
▪ Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização.	PERGES20
▪ Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo.	PERGES21
▪ Sinto que minha chefia confia no meu trabalho.	PERGES22
▪ Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas.	PERGES23
▪ A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas.	PERGES24
▪ Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.	PERGES25

Observação: Os itens em vermelho são invertidos.

ANEXO I – MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DA AMOSTRA

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desempenho Auto relatado	89	3,75	9,58	8,2089	,8802
Desempenho Relatado Sup. Hierárquico	80	6,92	9,58	8,0701	,7038
Tempo de Casa	57	1	4	2,58	1,16
Trabalha na Sede	102	1	2	1,35	,48
Número de dependentes	102	0	4	,54	,93
Função	102	1	21	7,97	7,32
Faixa etária	102	1	6	1,85	1,06
Sexo	102	1	2	1,33	,47
Estado Civil	102	1	5	1,37	,64
Escolaridade	102	2	7	5,87	,99
Natureza da Posição na Empresa	102	1	2	1,81	,39
Nível Renda Individual	102	1	6	2,26	1,29
Nível Renda Familiar	102	1	6	3,79	1,57
BLAU1	102	1	7	5,45	1,74
BLAU2	102	1	7	5,89	1,41
BLAU3	102	1	7	5,32	1,87
BLAU4	102	1	7	5,07	1,94
BLAU5	102	1	7	5,05	1,71
BLAU6	102	1	7	4,00	1,80
BLAU7	102	1	7	6,22	1,40
MYOCAF1	102	1	7	5,96	1,28
MYOCAF2	102	1	7	6,23	1,36
MYOCAF3	102	1	7	5,89	1,32
MYOCAF4	102	1	7	6,33	1,31
MYOCAF5	102	1	7	6,15	1,63
MYOCCN1	102	1	7	4,50	1,73
MYOCCN2	102	1	7	4,56	1,71
MYOCCN3	102	1	7	4,63	1,92
MYOCCN4	102	1	7	5,17	1,55
MYOCCN5	102	1	7	4,55	1,88
MYOCCN6	102	1	7	4,93	1,61
MYOCNO1	102	1	7	4,52	1,63

MYOCNO2	102	1	7	4,87	1,93
MYOCNO3	102	1	7	5,15	1,66
MYOCNO4	102	1	7	4,15	1,96
MYOCNO5	102	1	7	3,83	2,04
MYOCNO6	102	1	7	3,98	1,79
MYORGAF1	102	1	7	4,51	1,66
MYORGAF2	102	1	7	5,17	1,46
MYORGAF3	102	1	7	5,51	1,69
MYORGAF4	102	1	7	5,70	1,51
MYORGAF5	102	1	7	5,65	1,55
MYORGAF6	102	1	7	5,19	1,57
MORGAFP1	102	1	7	6,15	1,22
MORGAFP2	102	1	7	5,33	1,27
MYORGCN1	102	1	7	3,14	1,82
MYORGCN2	102	1	7	4,71	1,76
MYORGCN3	102	1	7	3,97	1,66
MYORGCN4	102	1	7	2,45	1,50
MYORGCN5	102	1	6	3,01	1,38
MYORGCN6	102	1	7	3,73	1,89
MORGCNP1	102	1	7	3,02	1,73
MORGCNP2	102	1	7	4,66	1,66
MORGNOR1	102	1	7	5,77	1,30
MORGNOR2	102	1	7	4,81	1,42
OCQ1	102	1	7	5,38	1,55
OCQ2	102	1	7	5,19	1,35
OCQ3	102	1	7	5,73	1,29
OCQ4	102	1	7	5,42	1,27
OCQ5	102	1	7	5,88	1,27
OCQ6	102	1	7	6,19	,99
OCQ7	102	1	7	4,27	1,65
OCQ8	102	3	7	6,73	,72
OCQ9	102	2	7	5,88	1,37
PERGES1	102	1	7	6,18	1,26
PERGES2	102	1	7	5,44	1,69
PERGES3	102	1	7	4,29	1,81
PERGES4	102	1	7	5,69	1,21
PERGES5	102	1	7	5,95	1,30
PERGES6	102	1	7	4,35	2,13

PERGES7	102	1	7	6,02	1,08
PERGES8	102	1	7	6,59	,80
PERGES9	102	1	7	6,27	1,08
PERGES10	102	1	7	6,25	1,01
PERGES11	102	1	7	4,51	1,64
PERGES12	102	1	7	3,25	1,79
PERGES13	102	1	7	4,30	1,52
PERGES14	102	1	7	6,15	1,34
PERGES15	102	1	7	4,56	1,64
PERGES16	102	1	7	6,14	1,39
PERGES17	102	1	7	6,08	1,30
PERGES18	102	1	7	5,51	1,32
PERGES19	102	1	7	5,74	1,39
PERGES20	102	1	7	6,39	,97
PERGES21	102	1	7	6,06	1,14
PERGES22	102	1	7	5,87	1,12
PERGES23	102	1	7	5,54	1,61
PERGES24	102	1	7	5,63	1,57
PERGES25	102	1	7	5,03	1,47
Valid N (listwise)	43				

MÉDIA DE DESEMPENHO POR PADRÃO DE COMPROMETIMENTO

CLUSTER		DESAUT	DESSH
Alto carreira/alto organização	Média	8,2571	8,0039
	N	48	46
	Desvio Padrão	,7724	,7473
Baixo carreira/alto organização	Média	8,1326	8,3404
	N	27	23
	Desvio Padrão	1,1291	,6344
Alto carreira/ baixo organização	Média	8,3329	7,6180
	N	7	5
	Desvio Padrão	,8298	,4474
Baixo carreira/baixo organização	Média	8,0486	7,9183
	N	7	6
	Desvio Padrão	,6207	,5108
Total	Mean	8,2089	8,0701
	N	89	80
	Std. Deviation	,8802	,7038

ANEXO J – FREQUÊNCIAS

FREQUÊNCIAS

	Desempenho Auto relatado	Desempenho Relatado Sup. Hierárquico	Data de Admissao	Tempo de Casa	Demais variáveis
Válidos	89	80	58	57	102

Missing	13	22	44	45	0
---------	----	----	----	----	---

TABELAS DE FREQUÊNCIA

Desempenho Auto relatado

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	3,75	1	1,0	1,1	1,1
	6,33	1	1,0	1,1	2,2
	6,58	1	1,0	1,1	3,4
	6,83	1	1,0	1,1	4,5
	7,00	3	2,9	3,4	7,9
	7,08	3	2,9	3,4	11,2
	7,17	1	1,0	1,1	12,4
	7,25	1	1,0	1,1	13,5
	7,33	1	1,0	1,1	14,6
	7,42	2	2,0	2,2	16,9
	7,50	1	1,0	1,1	18,0
	7,58	2	2,0	2,2	20,2
	7,67	5	4,9	5,6	25,8
	7,75	4	3,9	4,5	30,3
	7,83	2	2,0	2,2	32,6
	7,92	1	1,0	1,1	33,7
	8,00	3	2,9	3,4	37,1
	8,08	2	2,0	2,2	39,3
	8,17	4	3,9	4,5	43,8
	8,25	3	2,9	3,4	47,2
	8,33	4	3,9	4,5	51,7
	8,42	3	2,9	3,4	55,1
	8,50	7	6,9	7,9	62,9
	8,58	2	2,0	2,2	65,2
	8,67	6	5,9	6,7	71,9
	8,75	1	1,0	1,1	73,0
	8,83	1	1,0	1,1	74,2
	8,92	2	2,0	2,2	76,4
	9,00	9	8,8	10,1	86,5
	9,08	3	2,9	3,4	89,9
	9,17	2	2,0	2,2	92,1
	9,25	1	1,0	1,1	93,3
	9,33	2	2,0	2,2	95,5
	9,42	2	2,0	2,2	97,8
	9,50	1	1,0	1,1	98,9
	9,58	1	1,0	1,1	100,0
	Total	89	87,3	100,0	
Missing	99,00	13	12,7		
Total		102	100,0		

Desempenho Relatado Sup. Hierárquico

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	6,92	1	1,0	1,3	1,3
	7,00	8	7,8	10,0	11,3
	7,17	2	2,0	2,5	13,8
	7,25	4	3,9	5,0	18,8
	7,42	3	2,9	3,8	22,5
	7,50	4	3,9	5,0	27,5
	7,58	3	2,9	3,8	31,3

	7,67	3	2,9	3,8	35,0
	7,75	3	2,9	3,8	38,8
	7,83	2	2,0	2,5	41,3
	7,92	1	1,0	1,3	42,5
	8,00	4	3,9	5,0	47,5
	8,08	4	3,9	5,0	52,5
	8,17	5	4,9	6,3	58,8
	8,25	3	2,9	3,8	62,5
	8,33	1	1,0	1,3	63,8
	8,42	2	2,0	2,5	66,3
	8,50	2	2,0	2,5	68,8
	8,58	5	4,9	6,3	75,0
	8,67	5	4,9	6,3	81,3
	8,75	3	2,9	3,8	85,0
	8,83	1	1,0	1,3	86,3
	8,92	1	1,0	1,3	87,5
	9,00	2	2,0	2,5	90,0
	9,08	1	1,0	1,3	91,3
	9,17	3	2,9	3,8	95,0
	9,25	2	2,0	2,5	97,5
	9,50	1	1,0	1,3	98,8
	9,58	1	1,0	1,3	100,0
	Total	80	78,4	100,0	
Missing	99,00	22	21,6		
Total		102	100,0		

Data de Admissao

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	01/08/1995	2	2,0	3,4	3,4
	02/05/1996	1	1,0	1,7	5,2
	02/06/1997	1	1,0	1,7	6,9
	07/07/1997	1	1,0	1,7	8,6
	01/06/1998	1	1,0	1,7	10,3
	01/07/1998	1	1,0	1,7	12,1
	01/10/1998	1	1,0	1,7	13,8
	04/04/1998	1	1,0	1,7	15,5
	09/06/1998	1	1,0	1,7	17,2
	01/06/1999	1	1,0	1,7	19,0
	03/05/1999	1	1,0	1,7	20,7
	11/01/1999	1	1,0	1,7	22,4
	01/07/2000	1	1,0	1,7	24,1
	03/01/2000	1	1,0	1,7	25,9
	06/11/2000	1	1,0	1,7	27,6
	11/09/2000	1	1,0	1,7	29,3
	03/12/2001	1	1,0	1,7	31,0
	10/09/2001	1	1,0	1,7	32,8
	12/06/2001	1	1,0	1,7	34,5
	01/07/2002	1	1,0	1,7	36,2
	02/09/2002	2	2,0	3,4	39,7
	04/11/2002	1	1,0	1,7	41,4
	06/05/2002	1	1,0	1,7	43,1
	10/10/2002	2	2,0	3,4	46,6
	01/04/2003	1	1,0	1,7	48,3
	01/09/2003	1	1,0	1,7	50,0
	01/10/2003	1	1,0	1,7	51,7
	01/12/2003	1	1,0	1,7	53,4
	02/01/2003	1	1,0	1,7	55,2
	03/02/2003	2	2,0	3,4	58,6
	03/11/2003	3	2,9	5,2	63,8

04/09/2003	4	3,9	6,9	70,7
06/11/2003	1	1,0	1,7	72,4
07/10/2003	1	1,0	1,7	74,1
09/12/2003	1	1,0	1,7	75,9
12/11/2003	1	1,0	1,7	77,6
01/01/2004	1	1,0	1,7	79,3
01/04/2004	4	3,9	6,9	86,2
01/08/2004	1	1,0	1,7	87,9
03/03/2004	1	1,0	1,7	89,7
05/01/2004	1	1,0	1,7	91,4
05/04/2004	1	1,0	1,7	93,1
07/01/2004	1	1,0	1,7	94,8
08/03/2004	1	1,0	1,7	96,6
09/02/2004	1	1,0	1,7	98,3
12/04/2004	1	1,0	1,7	100,0
Total	58	56,9	100,0	
Missing System	44	43,1		
Total	102	100,0		

Tempo de Casa

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Até 6 meses	13	12,7	22,8	22,8
	De 7 meses até 18 meses	16	15,7	28,1	50,9
	De 19 a 36 meses	10	9,8	17,5	68,4
	Mais de 36 meses	18	17,6	31,6	100,0
	Total	57	55,9	100,0	
Missing System		45	44,1		
Total		102	100,0		

Trabalha na Sede

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	sim	66	64,7	64,7	64,7
	Não	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Número de dependentes

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	0	70	68,6	68,6	68,6
	1	16	15,7	15,7	84,3
	2	10	9,8	9,8	94,1
	3	5	4,9	4,9	99,0
	4	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Função

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Valid	Analista de Negócios	1	1,0	1,0	1,0
	Analista de Sistemas	55	53,9	53,9	54,9
	An/Sup.Tecnologia	7	6,9	6,9	61,8
	Assistente	3	2,9	2,9	64,7
	Gerente	9	8,8	8,8	73,5
	Programador	26	25,5	25,5	99,0
	Teleatendente	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Sexo

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
--	------------	---	----------	--------------

Válido	Masculino	68	66,7	66,7	66,7
	Feminino	34	33,3	33,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Estado Civil

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Solteiro	69	67,6	67,6	67,6
	Casado	31	30,4	30,4	98,0
	Desquitado	1	1,0	1,0	99,0
	Outro	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	1º GRAU COMPLETO	1	1,0	1,0	1,0
	2º GRAU INCOMPLETO	1	1,0	1,0	2,0
	2º GRAU COMPLETO	3	2,9	2,9	4,9
	SUPERIOR INCOMPLETO	32	31,4	31,4	36,3
	SUPERIOR COMPLETO	33	32,4	32,4	68,6
	PÓS-GRADUADO	32	31,4	31,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Natureza da Posição na Empresa

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	GERENCIAL	19	18,6	18,6	18,6
	OPERACIONAL	83	81,4	81,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Nível Renda Individual

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	ATÉ 4 SALARIOS MÍNIMOS	32	31,4	31,4	31,4
	DE 5 A 8 SALARIOS MÍNIMOS	36	35,3	35,3	66,7
	DE 9 A 12 SALARIOS MÍNIMOS	22	21,6	21,6	88,2
	DE 13 A 16 SALARIOS MÍNIMOS	3	2,9	2,9	91,2
	DE 17 A 20 SALARIOS MÍNIMOS	5	4,9	4,9	96,1
	ACIMA DE 20 SALARIOS MÍNIMOS	4	3,9	3,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Nível Renda Familiar

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	ATÉ 5 SALARIOS MÍNIMOS	4	3,9	3,9	3,9
	DE 6 A 10 SALARIOS MÍNIMOS	21	20,6	20,6	24,5
	DE 11 A 15 SALARIOS MÍNIMOS	26	25,5	25,5	50,0
	DE 16 A 20 SALARIOS MÍNIMOS	16	15,7	15,7	65,7
	DE 21 A 25 SALARIOS MÍNIMOS	11	10,8	10,8	76,5
	ACIMA DE 25 SALARIOS MÍNIMOS	24	23,5	23,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

BLAU1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9

Discordo muito	1	1,0	1,0	6,9
Discordo levemente	6	5,9	5,9	12,7
Não discordo, nem concordo	16	15,7	15,7	28,4
Concordo levemente	12	11,8	11,8	40,2
Concordo muito	21	20,6	20,6	60,8
Concordo plenamente	40	39,2	39,2	100,0
Total	102	100,0	100,0	

BLAU2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	3,9
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	4	3,9	3,9	7,8
	Concordo levemente	6	5,9	5,9	13,7
	Concordo muito	14	13,7	13,7	27,5
	Concordo plenamente	29	28,4	28,4	55,9
	Total	45	44,1	44,1	100,0
Total		102	100,0	100,0	

BLAU3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9
	Discordo muito	5	4,9	4,9	10,8
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	8	7,8	7,8	18,6
	Concordo levemente	12	11,8	11,8	30,4
	Concordo muito	10	9,8	9,8	40,2
	Concordo plenamente	22	21,6	21,6	61,8
	Total	39	38,2	38,2	100,0
Total		102	100,0	100,0	

BLAU4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	11	10,8	10,8	10,8
	Discordo muito	4	3,9	3,9	14,7
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	6	5,9	5,9	20,6
	Concordo levemente	7	6,9	6,9	27,5
	Concordo muito	20	19,6	19,6	47,1
	Concordo plenamente	26	25,5	25,5	72,5
	Total	28	27,5	27,5	100,0
Total		102	100,0	100,0	

BLAU5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	4	3,9	3,9	7,8
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	13	12,7	12,7	20,6
	Concordo levemente	16	15,7	15,7	36,3
	Concordo muito	16	15,7	15,7	52,0
	Concordo plenamente	23	22,5	22,5	74,5
	Total	26	25,5	25,5	100,0
Total		102	100,0	100,0	

BLAU6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	9	8,8	8,8	8,8

Discordo muito	11	10,8	10,8	19,6
Discordo levemente	27	26,5	26,5	46,1
Não discordo, nem concordo	15	14,7	14,7	60,8
Concordo levemente	17	16,7	16,7	77,5
Concordo muito	10	9,8	9,8	87,3
Concordo plenamente	13	12,7	12,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

BLAU7

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo levemente	7	6,9	6,9	8,8
	Não discordo, nem concordo	4	3,9	3,9	12,7
	Concordo levemente	7	6,9	6,9	19,6
	Concordo muito	14	13,7	13,7	33,3
	Concordo plenamente	68	66,7	66,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCAF1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	3	2,9	2,9	5,9
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	8,8
	Concordo levemente	18	17,6	17,6	26,5
	Concordo muito	32	31,4	31,4	57,8
	Concordo plenamente	43	42,2	42,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCAF2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo levemente	6	5,9	5,9	7,8
	Não discordo, nem concordo	4	3,9	3,9	11,8
	Concordo levemente	6	5,9	5,9	17,6
	Concordo muito	19	18,6	18,6	36,3
	Concordo plenamente	65	63,7	63,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCAF3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	2	2,0	2,0	4,9
	Não discordo, nem concordo	10	9,8	9,8	14,7
	Concordo levemente	12	11,8	11,8	26,5
	Concordo muito	34	33,3	33,3	59,8
	Concordo plenamente	41	40,2	40,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCAF4

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
--	------------	---	----------	--------------

Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	6,9
	Não discordo, nem concordo	1	1,0	1,0	7,8
	Concordo levemente	8	7,8	7,8	15,7
	Concordo muito	16	15,7	15,7	31,4
	Concordo plenamente	70	68,6	68,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCAF5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	5	4,9	4,9	4,9
	Discordo muito	3	2,9	2,9	7,8
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	8,8
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	11,8
	Concordo levemente	7	6,9	6,9	18,6
	Concordo muito	15	14,7	14,7	33,3
	Concordo plenamente	68	66,7	66,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	8	7,8	7,8	7,8
	Discordo muito	6	5,9	5,9	13,7
	Discordo levemente	14	13,7	13,7	27,5
	Não discordo, nem concordo	17	16,7	16,7	44,1
	Concordo levemente	28	27,5	27,5	71,6
	Concordo muito	14	13,7	13,7	85,3
	Concordo plenamente	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9
	Discordo muito	7	6,9	6,9	12,7
	Discordo levemente	16	15,7	15,7	28,4
	Não discordo, nem concordo	16	15,7	15,7	44,1
	Concordo levemente	23	22,5	22,5	66,7
	Concordo muito	20	19,6	19,6	86,3
	Concordo plenamente	14	13,7	13,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	8	7,8	7,8	7,8
	Discordo muito	9	8,8	8,8	16,7
	Discordo levemente	13	12,7	12,7	29,4
	Não discordo, nem concordo	17	16,7	16,7	46,1
	Concordo levemente	13	12,7	12,7	58,8
	Concordo muito	20	19,6	19,6	78,4
	Concordo plenamente	22	21,6	21,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN4

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
--	------------	---	----------	--------------

Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	5	4,9	4,9	6,9
	Discordo levemente	7	6,9	6,9	13,7
	Não discordo, nem concordo	18	17,6	17,6	31,4
	Concordo levemente	23	22,5	22,5	53,9
	Concordo muito	22	21,6	21,6	75,5
	Concordo plenamente	25	24,5	24,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	10	9,8	9,8	9,8
	Discordo muito	7	6,9	6,9	16,7
	Discordo levemente	14	13,7	13,7	30,4
	Não discordo, nem concordo	10	9,8	9,8	40,2
	Concordo levemente	26	25,5	25,5	65,7
	Concordo muito	17	16,7	16,7	82,4
	Concordo plenamente	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCCN6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	5	4,9	4,9	4,9
	Discordo muito	5	4,9	4,9	9,8
	Discordo levemente	9	8,8	8,8	18,6
	Não discordo, nem concordo	12	11,8	11,8	30,4
	Concordo levemente	29	28,4	28,4	58,8
	Concordo muito	26	25,5	25,5	84,3
	Concordo plenamente	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	8	7,8	7,8	7,8
	Discordo muito	4	3,9	3,9	11,8
	Discordo levemente	14	13,7	13,7	25,5
	Não discordo, nem concordo	15	14,7	14,7	40,2
	Concordo levemente	32	31,4	31,4	71,6
	Concordo muito	20	19,6	19,6	91,2
	Concordo plenamente	9	8,8	8,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	5	4,9	4,9	4,9
	Discordo muito	9	8,8	8,8	13,7
	Discordo levemente	18	17,6	17,6	31,4
	Não discordo, nem concordo	9	8,8	8,8	40,2
	Concordo levemente	11	10,8	10,8	51,0
	Concordo muito	21	20,6	20,6	71,6
	Concordo plenamente	29	28,4	28,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	5	4,9	4,9	4,9
	Discordo muito	6	5,9	5,9	10,8
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	15,7

Não discordo, nem concordo	12	11,8	11,8	27,5
Concordo levemente	18	17,6	17,6	45,1
Concordo muito	37	36,3	36,3	81,4
Concordo plenamente	19	18,6	18,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	15	14,7	14,7	14,7
	Discordo muito	8	7,8	7,8	22,5
	Discordo levemente	18	17,6	17,6	40,2
	Não discordo, nem concordo	10	9,8	9,8	50,0
	Concordo levemente	21	20,6	20,6	70,6
	Concordo muito	17	16,7	16,7	87,3
	Concordo plenamente	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	19	18,6	18,6	18,6
	Discordo muito	11	10,8	10,8	29,4
	Discordo levemente	17	16,7	16,7	46,1
	Não discordo, nem concordo	16	15,7	15,7	61,8
	Concordo levemente	15	14,7	14,7	76,5
	Concordo muito	8	7,8	7,8	84,3
	Concordo plenamente	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYOCNO6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	14	13,7	13,7	13,7
	Discordo muito	10	9,8	9,8	23,5
	Discordo levemente	12	11,8	11,8	35,3
	Não discordo, nem concordo	24	23,5	23,5	58,8
	Concordo levemente	19	18,6	18,6	77,5
	Concordo muito	16	15,7	15,7	93,1
	Concordo plenamente	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGAF1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	8	7,8	7,8	7,8
	Discordo muito	6	5,9	5,9	13,7
	Discordo levemente	11	10,8	10,8	24,5
	Não discordo, nem concordo	16	15,7	15,7	40,2
	Concordo levemente	34	33,3	33,3	73,5
	Concordo muito	16	15,7	15,7	89,2
	Concordo plenamente	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGAF2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	5	4,9	4,9	5,9
	Discordo levemente	9	8,8	8,8	14,7
	Não discordo, nem concordo	13	12,7	12,7	27,5
	Concordo levemente	27	26,5	26,5	53,9

Concordo muito	27	26,5	26,5	80,4
Concordo plenamente	20	19,6	19,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

MYORGAF3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	8	7,8	7,8	9,8
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	14,7
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	10	9,8	9,8	24,5
	Concordo muito	11	10,8	10,8	35,3
	Concordo plenamente	28	27,5	27,5	62,7
	Total	38	37,3	37,3	100,0
Total		102	100,0	100,0	

MYORGAF4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	3,9
	Discordo levemente	7	6,9	6,9	10,8
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	10	9,8	9,8	20,6
	Concordo muito	14	13,7	13,7	34,3
	Concordo plenamente	25	24,5	24,5	58,8
	Total	42	41,2	41,2	100,0
Total		102	100,0	100,0	

MYORGAF5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	2,9
	Discordo levemente	11	10,8	10,8	13,7
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	12	11,8	11,8	25,5
	Concordo muito	8	7,8	7,8	33,3
	Concordo plenamente	26	25,5	25,5	58,8
	Total	42	41,2	41,2	100,0
Total		102	100,0	100,0	

MYORGAF6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	4	3,9	3,9	7,8
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	12,7
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	14	13,7	13,7	26,5
	Concordo muito	27	26,5	26,5	52,9
	Concordo plenamente	25	24,5	24,5	77,5
	Total	23	22,5	22,5	100,0
Total		102	100,0	100,0	

MORGAFP1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	3,9
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	1	1,0	1,0	4,9
	Concordo muito	15	14,7	14,7	19,6
	Concordo plenamente	32	31,4	31,4	51,0
	Total	50	49,0	49,0	100,0
Total		102	100,0	100,0	

MORGAFP2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo muito	1	1,0	1,0	3,9
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	7,8
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	8	7,8	7,8	15,7
	Concordo muito	35	34,3	34,3	50,0
	Concordo plenamente	37	36,3	36,3	86,3
	Concordo plenamente	14	13,7	13,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	21	20,6	20,6	20,6
	Discordo muito	25	24,5	24,5	45,1
	Discordo levemente	20	19,6	19,6	64,7
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	12	11,8	11,8	76,5
	Concordo muito	11	10,8	10,8	87,3
	Concordo muito	5	4,9	4,9	92,2
	Concordo plenamente	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	7	6,9	6,9	6,9
	Discordo muito	6	5,9	5,9	12,7
	Discordo levemente	13	12,7	12,7	25,5
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	14	13,7	13,7	39,2
	Concordo muito	22	21,6	21,6	60,8
	Concordo muito	24	23,5	23,5	84,3
	Concordo plenamente	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	10	9,8	9,8	9,8
	Discordo muito	10	9,8	9,8	19,6
	Discordo levemente	19	18,6	18,6	38,2
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	21	20,6	20,6	58,8
	Concordo muito	25	24,5	24,5	83,3
	Concordo muito	10	9,8	9,8	93,1
	Concordo plenamente	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	34	33,3	33,3	33,3
	Discordo muito	29	28,4	28,4	61,8
	Discordo levemente	16	15,7	15,7	77,5
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	11	10,8	10,8	88,2
	Concordo muito	8	7,8	7,8	96,1
	Concordo muito	2	2,0	2,0	98,0
	Concordo plenamente	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	19	18,6	18,6	18,6
	Discordo muito	22	21,6	21,6	40,2
	Discordo levemente	13	12,7	12,7	52,9
	Não discordo, nem concordo	38	37,3	37,3	90,2
	Concordo levemente	7	6,9	6,9	97,1
	Concordo muito	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MYORGCN6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	14	13,7	13,7	13,7
	Discordo muito	19	18,6	18,6	32,4
	Discordo levemente	17	16,7	16,7	49,0
	Não discordo, nem concordo	13	12,7	12,7	61,8
	Concordo levemente	19	18,6	18,6	80,4
	Concordo muito	10	9,8	9,8	90,2
	Concordo plenamente	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MORGCNP1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	23	22,5	22,5	22,5
	Discordo muito	26	25,5	25,5	48,0
	Discordo levemente	17	16,7	16,7	64,7
	Não discordo, nem concordo	12	11,8	11,8	76,5
	Concordo levemente	13	12,7	12,7	89,2
	Concordo muito	8	7,8	7,8	97,1
	Concordo plenamente	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MORGCNP2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	11	10,8	10,8	14,7
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	18,6
	Não discordo, nem concordo	31	30,4	30,4	49,0
	Concordo levemente	13	12,7	12,7	61,8
	Concordo muito	25	24,5	24,5	86,3
	Concordo plenamente	14	13,7	13,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MORGNOR1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	3,9
	Discordo levemente	2	2,0	2,0	5,9
	Não discordo, nem concordo	8	7,8	7,8	13,7
	Concordo levemente	13	12,7	12,7	26,5
	Concordo muito	45	44,1	44,1	70,6
	Concordo plenamente	30	29,4	29,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MORGNOR2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	6	5,9	5,9	6,9
	Discordo levemente	13	12,7	12,7	19,6
	Não discordo, nem concordo	18	17,6	17,6	37,3
	Concordo levemente	27	26,5	26,5	63,7
	Concordo muito	27	26,5	26,5	90,2
	Concordo plenamente	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	2	2,0	2,0	5,9
	Discordo levemente	9	8,8	8,8	14,7
	Não discordo, nem concordo	6	5,9	5,9	20,6
	Concordo levemente	20	19,6	19,6	40,2
	Concordo muito	37	36,3	36,3	76,5
	Concordo plenamente	24	23,5	23,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	4	3,9	3,9	4,9
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	9,8
	Não discordo, nem concordo	17	16,7	16,7	26,5
	Concordo levemente	31	30,4	30,4	56,9
	Concordo muito	26	25,5	25,5	82,4
	Concordo plenamente	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	3,9
	Não discordo, nem concordo	12	11,8	11,8	15,7
	Concordo levemente	20	19,6	19,6	35,3
	Concordo muito	33	32,4	32,4	67,6
	Concordo plenamente	33	32,4	32,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	8	7,8	7,8	10,8
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	13,7
	Concordo levemente	31	30,4	30,4	44,1
	Concordo muito	41	40,2	40,2	84,3
	Concordo plenamente	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ5

Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
------------	---	----------	--------------

Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,0
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	6,9
	Não discordo, nem concordo	8	7,8	7,8	14,7
	Concordo levemente	9	8,8	8,8	23,5
	Concordo muito	41	40,2	40,2	63,7
	Concordo plenamente	37	36,3	36,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	2,0
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	4,9
	Concordo levemente	12	11,8	11,8	16,7
	Concordo muito	40	39,2	39,2	55,9
	Concordo plenamente	45	44,1	44,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ7

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	10	9,8	9,8	9,8
	Discordo muito	7	6,9	6,9	16,7
	Discordo levemente	12	11,8	11,8	28,4
	Não discordo, nem concordo	20	19,6	19,6	48,0
	Concordo levemente	25	24,5	24,5	72,5
	Concordo muito	25	24,5	24,5	97,1
	Concordo plenamente	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ8

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo levemente	1	1,0	1,0	1,0
	Não discordo, nem concordo	2	2,0	2,0	2,9
	Concordo levemente	4	3,9	3,9	6,9
	Concordo muito	10	9,8	9,8	16,7
	Concordo plenamente	85	83,3	83,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

OCQ9

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo muito	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo levemente	6	5,9	5,9	8,8
	Não discordo, nem concordo	9	8,8	8,8	17,6
	Concordo levemente	9	8,8	8,8	26,5
	Concordo muito	30	29,4	29,4	55,9
	Concordo plenamente	45	44,1	44,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES1

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	5,9
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	8,8
	Concordo levemente	10	9,8	9,8	18,6
	Concordo muito	27	26,5	26,5	45,1
	Concordo plenamente	56	54,9	54,9	100,0

Total	102	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

PERGES2

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9
	Discordo muito	3	2,9	2,9	8,8
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	6	5,9	5,9	14,7
	Concordo levemente	5	4,9	4,9	19,6
	Concordo muito	17	16,7	16,7	36,3
	Concordo muito	35	34,3	34,3	70,6
	Concordo plenamente	30	29,4	29,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES3

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9
	Discordo muito	13	12,7	12,7	18,6
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	19	18,6	18,6	37,3
	Concordo levemente	16	15,7	15,7	52,9
	Concordo muito	19	18,6	18,6	71,6
	Concordo muito	13	12,7	12,7	84,3
	Concordo plenamente	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES4

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	2,9
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	6	5,9	5,9	8,8
	Concordo levemente	2	2,0	2,0	10,8
	Concordo muito	18	17,6	17,6	28,4
	Concordo muito	52	51,0	51,0	79,4
	Concordo plenamente	21	20,6	20,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES5

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	2	2,0	2,0	2,9
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	6	5,9	5,9	8,8
	Concordo levemente	1	1,0	1,0	9,8
	Concordo muito	14	13,7	13,7	23,5
	Concordo muito	36	35,3	35,3	58,8
	Concordo plenamente	42	41,2	41,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES6

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	17	16,7	16,7	16,7
	Discordo muito	9	8,8	8,8	25,5
Não discordo, nem concordo	Discordo levemente	6	5,9	5,9	31,4
	Concordo levemente	21	20,6	20,6	52,0
	Concordo muito	8	7,8	7,8	59,8
	Concordo muito	20	19,6	19,6	79,4

Concordo plenamente	21	20,6	20,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

PERGES7

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	4,9
	Não discordo, nem concordo	1	1,0	1,0	5,9
	Concordo levemente	16	15,7	15,7	21,6
	Concordo muito	43	42,2	42,2	63,7
	Concordo plenamente	37	36,3	36,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES8

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Concordo levemente	5	4,9	4,9	5,9
	Concordo muito	26	25,5	25,5	31,4
	Concordo plenamente	70	68,6	68,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES9

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,0
	Discordo levemente	2	2,0	2,0	3,9
	Não discordo, nem concordo	2	2,0	2,0	5,9
	Concordo levemente	6	5,9	5,9	11,8
	Concordo muito	37	36,3	36,3	48,0
	Concordo plenamente	53	52,0	52,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES10

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo levemente	3	2,9	2,9	3,9
	Concordo levemente	9	8,8	8,8	12,7
	Concordo muito	40	39,2	39,2	52,0
	Concordo plenamente	49	48,0	48,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES11

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	6	5,9	5,9	5,9
	Discordo muito	4	3,9	3,9	9,8
	Discordo levemente	17	16,7	16,7	26,5
	Não discordo, nem concordo	25	24,5	24,5	51,0
	Concordo levemente	18	17,6	17,6	68,6
	Concordo muito	19	18,6	18,6	87,3
	Concordo plenamente	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES12

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	19	18,6	18,6	18,6
	Discordo muito	25	24,5	24,5	43,1
	Discordo levemente	16	15,7	15,7	58,8
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	13	12,7	12,7	71,6
	Concordo muito	17	16,7	16,7	88,2
	Concordo plenamente	6	5,9	5,9	94,1
	Concordo plenamente	6	5,9	5,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES13

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	8	7,8	7,8	7,8
	Discordo muito	4	3,9	3,9	11,8
	Discordo levemente	11	10,8	10,8	22,5
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	33	32,4	32,4	54,9
	Concordo muito	25	24,5	24,5	79,4
	Concordo muito	14	13,7	13,7	93,1
	Concordo plenamente	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES14

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo levemente	3	2,9	2,9	5,9
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	3	2,9	2,9	8,8
	Concordo muito	12	11,8	11,8	20,6
	Concordo muito	24	23,5	23,5	44,1
	Concordo plenamente	57	55,9	55,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES15

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	7	6,9	6,9	6,9
	Discordo muito	8	7,8	7,8	14,7
	Discordo levemente	9	8,8	8,8	23,5
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	17	16,7	16,7	40,2
	Concordo muito	25	24,5	24,5	64,7
	Concordo muito	30	29,4	29,4	94,1
	Concordo plenamente	6	5,9	5,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES16

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	4	3,9	3,9	5,9
Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	4	3,9	3,9	9,8
	Concordo muito	9	8,8	8,8	18,6
	Concordo muito	26	25,5	25,5	44,1
	Concordo plenamente	57	55,9	55,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES17

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo muito	1	1,0	1,0	3,9
	Discordo levemente	2	2,0	2,0	5,9
	Não discordo, nem concordo	1	1,0	1,0	6,9
	Concordo levemente	12	11,8	11,8	18,6
	Concordo muito	36	35,3	35,3	53,9
	Concordo plenamente	47	46,1	46,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES18

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	1	1,0	1,0	4,9
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	5,9
	Não discordo, nem concordo	8	7,8	7,8	13,7
	Concordo levemente	25	24,5	24,5	38,2
	Concordo muito	45	44,1	44,1	82,4
	Concordo plenamente	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES19

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo muito	4	3,9	3,9	4,9
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	8,8
	Não discordo, nem concordo	6	5,9	5,9	14,7
	Concordo levemente	18	17,6	17,6	32,4
	Concordo muito	33	32,4	32,4	64,7
	Concordo plenamente	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES20

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo levemente	2	2,0	2,0	2,9
	Não discordo, nem concordo	1	1,0	1,0	3,9
	Concordo levemente	5	4,9	4,9	8,8
	Concordo muito	35	34,3	34,3	43,1
	Concordo plenamente	58	56,9	56,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES21

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	2	2,0	2,0	2,0
	Discordo muito	1	1,0	1,0	2,9
	Discordo levemente	1	1,0	1,0	3,9
	Não discordo, nem concordo	3	2,9	2,9	6,9
	Concordo levemente	8	7,8	7,8	14,7
	Concordo muito	50	49,0	49,0	63,7
	Concordo plenamente	37	36,3	36,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES22

	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
--	------------	---	----------	--------------

Válido	Discordo plenamente	1	1,0	1,0	1,0
	Discordo levemente	5	4,9	4,9	5,9
	Não discordo, nem concordo	4	3,9	3,9	9,8
	Concordo levemente	14	13,7	13,7	23,5
	Concordo muito	49	48,0	48,0	71,6
	Concordo plenamente	29	28,4	28,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES23

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	3	2,9	2,9	2,9
	Discordo muito	5	4,9	4,9	7,8
	Discordo levemente	7	6,9	6,9	14,7
	Não discordo, nem concordo	5	4,9	4,9	19,6
	Concordo levemente	14	13,7	13,7	33,3
	Concordo muito	35	34,3	34,3	67,6
	Concordo plenamente	33	32,4	32,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES24

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	1	1,0	1,0	4,9
	Discordo levemente	7	6,9	6,9	11,8
	Não discordo, nem concordo	7	6,9	6,9	18,6
	Concordo levemente	17	16,7	16,7	35,3
	Concordo muito	28	27,5	27,5	62,7
	Concordo plenamente	38	37,3	37,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

PERGES25

		Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Válido	Discordo plenamente	4	3,9	3,9	3,9
	Discordo muito	3	2,9	2,9	6,9
	Discordo levemente	4	3,9	3,9	10,8
	Não discordo, nem concordo	22	21,6	21,6	32,4
	Concordo levemente	26	25,5	25,5	57,8
	Concordo muito	28	27,5	27,5	85,3
	Concordo plenamente	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ANEXO L – CLUSTERS DE PADRÃO DE COMPROMETIMENTO

1. Comprometimento com a Organização OCQ + Comprometimento com a Carreira BLAU

Centróides Iniciais dos Clusters				
	1	2	3	4
BLAU	7,00	3,71	6,43	1,43
OCQ	6,78	6,22	3,67	3,89
Centróides Finais do Clusters após 4 iterações				
	1	2	3	4
BLAU	6,13	4,29	5,59	2,73
OCQ	6,14	5,61	4,47	3,46

Análise de Variância dos 4 Padrões de Cluster

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Raiz Quadrada	df	Raiz Quadrada	df		
BLAU	38,799	3	,397	98	97,822	,000
OCQ	20,142	3	,294	98	68,444	,000

Quantidade de Ocorrências em cada Cluster

Cluster	1	54,000
	2	31,000
	3	10,000
	4	7,000
Válidos		102,000
Missing		,000

2. Comprometimento afetivo com a organização Meyer e Allen + Comprometimento com a Carreira Blau

Centróides Iniciais dos Clusters				
	1	2	3	4
MEYER A	6,75	5,92	3,67	2,92
BLAU	5,00	1,00	6,43	3,43
Centróides Finais do Clusters após 4 iterações				
	1	2	3	4
MEYER A	6,14	5,67	5,14	3,53
BLAU	6,19	2,95	5,22	4,03

Análise de Variância dos 4 Padrões de Cluster

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Raiz Quadrada	df	Raiz Quadrada	df		
MEYER A	19,604	3	,394	98	49,772	,000
BLAU	39,161	3	,386	98	101,571	,000

Quantidade de Ocorrências em cada Cluster

Cluster	1	46,000
	2	12,000

	3	35,000
	4	9,000
Válidos		102,000
Missing		,000

3. Comprometimento afetivo com a organização Meyer e Allen + Comprometimento afetivo com a Ocupação Meyer e Allen.

Centróides Iniciais dos Clusters				
	1	2	3	4
MEYER A	5,92	4,50	7,00	1,58
MEYER O	1,80	5,00	7,00	5,80
Centróides Finais do Clusters após 4 iterações				
	1	2	3	4
MEYER A	4,89	4,96	6,11	2,33
MEYER O	2,53	5,72	6,65	4,87

Análise de Variância dos 4 Padrões de Cluster

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Raiz Quadrada	df	Raiz Quadrada	df		
MEYER A	21,260	3	,343	98	61,947	,000
MEYER O	21,934	3	,331	98	66,336	,000

Quantidade de Ocorrências em cada Cluster

Cluster	1	3,000
	2	40,000
	3	56,000
	4	3,000
Válidos		102,000
Missing		,000

4. Comprometimento com a Organização OCQ + Comprometimento com a Carreira BLAU – 3
Padrões

Centróides Iniciais dos Clusters			
	1	2+3	4
BLAU	7,00	5,86	1,00
OCQ	6,78	3,56	4,44
Centróides Finais do Clusters após 4 iterações			
	1	2+3	4
BLAU	6,02	3,15	4,85
OCQ	6,14	5,36	4,64

Análise de Variância dos 4 Padrões de Cluster

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Raiz Quadrada	df	Raiz Quadrada	df		
BLAU	52,766	2	,502	99	105,035	,000
OCQ	21,706	2	,463	99	46,862	,000

Quantidade de Ocorrências em cada Cluster

Cluster	1	60,000
	2+3	15,000
	4	27,000
Válidos		102,000
<i>Missing</i>		,000