

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**RODRIGO V. BAUERMANN**

**A influência de arranjos organizacionais participativos no comprometimento do  
trabalhador**

PORTO ALEGRE

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**RODRIGO V. BAUERMANN**

**A influência de arranjos organizacionais participativos no comprometimento do  
trabalhador**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes

PORTO ALEGRE

2014

**RODRIGO V. BAUERMANN**

**A influência de arranjos organizacionais participativos no comprometimento do  
trabalhador.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes

Conceito final:

Aprovado em..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Orientadora – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de deixar registrado aqui os agradecimentos às pessoas que me apoiaram de alguma maneira na realização deste trabalho e são importantes para mim.

Quero agradecer a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine Antunes, pelo apoio, incentivo, agilidade, e por estar a disposição em todos os momentos em que precisei.

Quero agradecer também a Isaura Dal Bello, Carmen Baptista e Tatiana Rossi pelo auxílio durante a pesquisa de campo e por todas informações que me foram muito úteis durante a realização da pesquisa, agradecendo também a direção da organização que viabilizou a realização do estudo e da pesquisa de campo na unidade escolhida.

Gostaria de agradecer aos meus amigos e colegas da faculdade, em especial Lucas Saldanha, com quem compartilhei ideias e projetos na fase final do curso.

Dedico esse trabalho para toda a minha família, em especial aos meus pais, Nelson e Maria Helena, e a meu irmão Fernando, pelo apoio incondicional, sem o qual certamente não estaria aqui agora.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido com o intuito de verificar se existe de fato alguma relação entre os arranjos organizacionais participativos, técnicas ou ferramentas utilizadas pelas organizações para promoverem a participação entre seus colaboradores, e o comprometimento no trabalho, com foco em seu componente afetivo. Apesar da relevância do tema e dos inúmeros estudos realizados sobre comprometimento e participação, há uma carência de pesquisas mais aprofundadas que relacionam os dois, não havendo também muitos estudos que tentam medir qual o componente do comprometimento preponderante em um determinado grupo e suas consequências para a organização. Através da realização de um estudo de caso em uma organização do setor de alimentos de grande porte, onde foram aplicados questionários aos colaboradores de quatro áreas distintas e realizadas entrevistas com o setor de recursos humanos, foi possível se mensurar o componente predominante do comprometimento do grupo de respondentes e verificar se os arranjos participativos da organização estão influenciando de alguma maneira o comprometimento da equipe. A pesquisa concluiu que a empresa possui funcionários com altos níveis do componente afetivo e instrumental do comprometimento, e que as técnicas de participação que vêm sendo aplicadas pelo setor de recursos humanos têm resultado em um aumento do comprometimento como um todo. Por fim, com base na análise dos dados quantitativos e qualitativos obtidos durante a pesquisa, foram feitas sugestões de melhoria em tópicos específicos que ainda podem ser trabalhados pela organização.

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Idade dos trabalhadores.....                               | 28 |
| <b>Tabela 2</b> – Escolaridade dos trabalhadores.....                        | 29 |
| <b>Tabela 3</b> – Tempo de empresa dos trabalhadores.....                    | 29 |
| <b>Tabela 4</b> – Panorama geral de comprometimento.....                     | 32 |
| <b>Tabela 5</b> – Relação entre componente afetivo e idade.....              | 33 |
| <b>Tabela 6</b> – Relação entre componente afetivo e setor.....              | 34 |
| <b>Tabela 7</b> – Relação entre componente afetivo e escolaridade.....       | 35 |
| <b>Tabela 8</b> – Relação entre componente instrumental e idade.....         | 36 |
| <b>Tabela 9</b> – Relação entre componente instrumental e setor.....         | 37 |
| <b>Tabela 10</b> – Relação entre componente instrumental e escolaridade..... | 38 |
| <b>Tabela 11</b> – Relação entre componente normativo e idade.....           | 39 |
| <b>Tabela 12</b> – Relação entre componente normativo e setor.....           | 39 |
| <b>Tabela 13</b> – Relação entre componente normativo e escolaridade.....    | 40 |
| <b>Tabela 14</b> – Fatores de participação.....                              | 41 |
| <b>Tabela 15</b> – Políticas da organização.....                             | 43 |
| <b>Tabela 16</b> – Relação entre participação e comprometimento.....         | 44 |
| <b>Tabela 17</b> – Esforço da organização por setor.....                     | 44 |
| <b>Tabela 18</b> – Esforço da organização.....                               | 45 |
| <b>Tabela 19</b> – Respostas dos trabalhadores por tópico.....               | 46 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 9  |
| 1. OBJETIVOS .....  | 12 |
| 1.1. Objetivo Geral .....   | 12 |
| 1.2. Objetivos Específicos.....   | 12 |
| 2. JUSTIFICATIVA.....   | 13 |
| 3. REVISÃO TEÓRICA .....  | 14 |
| 3.1. PARTICIPAÇÃO .....   | 14 |
| 3.1.1. Definição .....  | 14 |
| 3.1.2. Níveis participativos .....  | 16 |
| 3.1.3. Arranjos e técnicas participativas.....                              | 17 |
| 3.2. COMPROMETIMENTO .....  | 19 |
| 3.2.1. Definição .....  | 19 |
| 3.2.2. O Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional ..... | 20 |
| 3.2.3. Resultados do comprometimento organizacional.....                    | 22 |
| 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....  | 25 |
| 4.1. Delineamento do estudo.....  | 25 |
| 4.2. Coleta e análise de dados.....   | 26 |
| 4.3. Técnicas de análise.....   | 27 |
| 4.4. Perfil da amostra.....   | 27 |
| 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....  | 31 |
| 5.1. Panorama Geral.....  | 31 |
| 5.1.1. Comprometimento afetivo e idade .....                                | 32 |
| 5.1.2. Comprometimento afetivo e setor.....                                 | 33 |
| 5.1.3. Comprometimento afetivo e escolaridade .....                         | 34 |
| 5.1.4. Comprometimento instrumental e idade .....                           | 35 |
| 5.1.5. Comprometimento instrumental e setor .....                           | 36 |
| 5.1.6. Comprometimento instrumental e escolaridade .....                    | 37 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 5.1.7.  | Comprometimento normativo e idade .....            | 38 |
| 5.1.8.  | Comprometimento normativo e setor .....            | 39 |
| 5.1.9.  | Comprometimento normativo e escolaridade .....     | 40 |
| 5.1.10. | Fatores de participação .....                      | 40 |
| 5.1.11. | Políticas da organização .....                     | 42 |
| 5.1.12. | Relação entre participação e comprometimento ..... | 43 |
| 5.1.13. | Esforços da organização .....                      | 45 |
| 5.1.14. | Opinião dos trabalhadores .....                    | 46 |
| 6.      | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                         | 54 |
| 7.      | ANEXO A .....                                      | 66 |
| 8.      | ANEXO B .....                                      | 68 |



## 1. INTRODUÇÃO

Sucesso em reter e manter satisfeitos os funcionários é um fato comumente associado a organizações bem sucedidas (CAPELLI, 2000, p. 11, tradução nossa) e elevar o grau de satisfação e engajamento de trabalhadores em seus empregos é visto como uma das maneiras mais seguras de se garantir o aumento de produtividade em organizações. (HSU; WANG, 2008, p. 66, tradução nossa). Neste contexto, surgem cada vez mais propostas de arranjos organizacionais participativos que tentam, por meio do maior envolvimento dos funcionários na rotina organizacional, aumentar o comprometimento destes com o trabalho e por consequência os níveis de produtividade, embasados pela ideia de que participação e satisfação são diretamente relacionados (VIDAL, 2007, p. 248, tradução nossa).

Diferentemente de modelos de divisão de trabalho tayloristas, onde o conhecimento dos empregados é sistematicamente coletado, tarefas são simplificadas ao máximo e trabalhadores operacionais não têm grande autonomia sobre os processos nos quais atuam (BRAVERMAN, 1974, p. 90-93, tradução nossa), estes novos sistemas de trabalho buscam elevar a satisfação de colaboradores por meio da valorização da participação e das opiniões individuais, dando a eles mais autonomia, conhecimento (através de treinamentos) e poder de decisão na rotina organizacional (MACDUFFIE, 1995, p. 194-197, tradução nossa).

Assim, cresce a adoção por parte de organizações de esquemas de trabalho desta natureza, (HOLDEN, 2001, p. 564, tradução nossa) que vão desde mecanismos informais de cooperação até sistemas formais onde empregados operacionais têm quase o mesmo poder de decisão de gerentes, o que torna a definição deste tipo de arranjo bastante problemática (HOLDEN, 2001, p. 567, tradução nossa). Uma das visões mais amplamente aceitas sobre o tema é a de Marchington (1995), que dividiu estes sistemas em quatro categorias 01) *Top-down communications*; 02) Participações de teor financeiro; 03) Participações representativas e 04) *Problem-solving*

*communications*, sendo este último o que se relaciona diretamente com as novas abordagens por envolver a participação e a opinião de empregados na busca por melhorias dentro da organização, incluindo-se aqui iniciativas como Círculos de Qualidade e *Total Quality Management* (MARCHINGTON *et al*, 1992, tradução nossa).

Como exemplo prático deste novo tipo de arranjo organizacional estão aqueles baseados na filosofia *lean*, onde o maior envolvimento dos funcionários no trabalho é considerado um dos pontos essenciais para seu sucesso (DOMBROWSKI, 2013, p. 02, tradução nossa) e onde o colaborador precisa desenvolver a noção conceitual de todo o processo em que está inserido, desenvolvendo assim sua capacidade analítica para que consiga identificar as causas primárias de problemas durante o processo produtivo (MACDUFFIE, 1995, p. 218-220, tradução nossa). Outro modelo de arranjo participativo similar é o modelo de sistemas de trabalho de alta performance (*high performance work systems*) proposto por Applebaum (2000), que afirma que “o pilar fundamental dos sistemas de alta performance está na forma de organização do trabalho, que permite que trabalhadores de linha de frente participem de decisões que influenciem a rotina organizacional” (APPELBAUM *et al*, 2000, p. 43, tradução nossa).

A adoção destes sistemas por organizações que buscam tornar seus funcionários mais e engajados e comprometidos é embasada por alguns estudos que de fato apontam para alguma relação entre os dois: Capelli afirma sobre estas novas formas de organização do trabalho que “empregados apreciam a maior autonomia gerada por estes novos arranjos e tendem a melhorar sua performance.” (CAPELLI, 1997, p. 57, tradução nossa), e a teoria de *empowerment* de Macduffie (1995) afirma que trabalhadores se sentem mais comprometidos em arranjos de trabalho participativos do que em modelos de produção tradicionais. (MACDUFFIE, 1995, p. 219, tradução nossa).

Apesar de, como apresentado, alguns estudos de fato relacionarem o aumento da participação dos trabalhadores com uma elevação no comprometimento e bem-estar, as evidências que suportam estas teorias são pouco conclusivas (VIDAL, 2007, p. 253, tradução nossa). Segundo Wagner, as evidências que relacionam participação e satisfação no trabalho são estatisticamente significantes, porém são fracas e não

conseguem comprovar a presença de uma relação mais forte entre os dois (WAGNER, 1994, p. 327, tradução nossa), questionando ainda a efetividade prática destas pesquisas (WAGNER, 1994, p. 325, tradução nossa.). Há até mesmo estudos que afirmam que sistemas organizacionais participativos podem levar ao aumento da insatisfação dos trabalhadores e deixá-los mais estressados, já que os sistemas de avaliação pessoal criados nestes arranjos resultariam em um aumento na competitividade entre eles (WOOD, 1999, p. 367 tradução nossa).

Fazendo-se uma análise das diferentes teses apresentadas, percebe-se claramente que, apesar da relevância do tema, as pesquisas realizadas até agora têm resultados contraditórios e pouco conclusivos em relação às consequências da adoção de arranjos participativos por empresas no comprometimento dos trabalhadores. Além disso, os estudos feitos até agora são demasiadamente focados em análises quantitativas, não cedendo muito espaço para reflexões sobre os resultados encontrados. Por isso, a questão de pesquisa deste trabalho é verificar se existe alguma relação entre arranjos participativos e o nível de comprometimento dos trabalhadores, com foco especial em seu componente afetivo.

O estudo será focado em trabalhadores de nível operacional e de supervisão da área agropecuária de uma empresa de produtos alimentícios de grande porte (faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão), com sede em Santa Catarina, e que adota algumas formas de arranjos participativos em suas unidades, sendo realizado mais especificamente dentro da Diretoria Agropecuária de uma das plantas industriais do grupo, também em Santa Catarina. Esta unidade possui atualmente 5042 funcionários, sendo 414 na Agropecuária, que se divide nos seguintes departamentos: Controles agropecuários, rações, recursos energéticos, Incubatório, integração frango, integração Suínos e granjas de matrizes. Destes 414 funcionários, 07 ocupam o cargo de supervisão ou gerência de cada um dos departamentos, 58 ocupam cargos técnicos e/ou de supervisão e possuem formação superior e os outros são considerados funcionários operacionais, sem função de chefia, e em sua grande maioria possuem apenas o segundo grau completo.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso é o de obter dados e informações que consigam demonstrar se existe uma relação direta ou indireta entre a maior participação dos trabalhadores na rotina organizacional, possibilitada por arranjos e técnicas participativas, e seu comprometimento no trabalho, com foco no componente afetivo, embora todos serão analisados. Independentemente do tipo de relação encontrada acerca do tema, o trabalho irá também fazer uma análise quantitativa e qualitativa dos dados para que se possa relacionar o nível de participação organizacional com o comprometimento dos trabalhadores.

### 1.2. Objetivos Específicos

Desdobrando-se o objetivo geral deste trabalho, os principais objetivos específicos que guiarão as pesquisas e análises serão:

- Verificar, caso exista, qual o componente predominante no comprometimento dos colaboradores.
- Descrever o entendimento do setor de recursos humanos da empresa analisada acerca do conceito de participação e comprometimento de seus trabalhadores.
- Identificar os efeitos do uso de arranjos e técnicas no comprometimento dos trabalhadores.
- Sugerir melhorias para a organização baseadas nas conclusões do trabalho.

## 2. JUSTIFICATIVA

O crescente número de organizações dos mais diversos setores e portes que têm adotado algum tipo de arranjo participativo em suas operações, aliado a falta de informações consistentes acerca do efeito destas práticas para os trabalhadores, faz com que este tema seja de grande interesse para uma série de *stakeholders*, em especial para os trabalhadores operacionais, que poderão se beneficiar com os resultados e terão suas opiniões ouvidas e estudadas e para a média e alta gestão de organizações públicas ou privadas, que terão um estudo para guiar suas decisões caso tenham planos de adotar, modificar ou ampliar algum tipo de esquema participativo em suas empresas, tendo uma visão mais clara de como estas novas formas de organização do trabalho influenciam seus colaboradores.

A disseminação dos resultados se dará majoritariamente por meio virtual, de forma gratuita a todos os interessados no tema que queiram entender melhor o que são e como funcionam os arranjos de trabalho participativos e como eles influenciam tanto o comprometimento dos trabalhadores quanto os resultados organizacionais.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo de revisão da literatura serão apresentados os principais aspectos relacionados à participação e ao comprometimento, os dois principais tópicos de estudo deste trabalho. Primeiramente serão expostos o conceito de participação, seus níveis organizacionais e os principais exemplos de arranjos participativos utilizados atualmente. Na sequência serão apresentados o conceito de comprometimento, o Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen, que permeia todas as reflexões propostas, e por fim os resultados observados como consequência do aumento no nível de participação dos trabalhadores.

#### 3.1. PARTICIPAÇÃO

##### 3.1.1. Definição

O termo participação, associado aos meios organizacionais, pode ter diversas interpretações. Conforme Bordenave (1992), a participação é uma necessidade humana e um direito pessoal, que, ao descentralizar a autoridade, desenvolve a consciência crítica e redistribui o poder, tornando os indivíduos mais responsáveis por suas ações. Segundo o autor, a participação é um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento, que pode ser iniciado de maneira intencional ou não e que tende a se desenvolver para um sistema flexível e autocontrolado.

Já para Tannenbaum (1966 *apud* Guest *et al* 1974), participação está relacionada diretamente a influência e poder que um grupo tem em determinar o comportamento e as ações dos que estão ao seu redor, citando casos que define como “pseudoparticipação”, em que os empregados teoricamente são participativos porém as decisões finais da empresa são tomadas exclusivamente pelo corpo diretivo, sem que haja influência dos indivíduos na administração de seu trabalho.

Bernstein (1981 *apud* Storch 1987, p. 147) identifica três dimensões da participação: A primeira delas relaciona-se ao grau de influência do trabalhador, indo desde o direito de receber informações (mínimo) até o direito de tomar decisões de forma autônoma (máximo); a segunda dimensão é o escopo da participação, ou seja, em quais questões da organização os participantes realmente exercem influência significativa e quais são suas limitações, diferenciando-se em influência sociotécnica e política, sendo a sociotécnica relacionada a baixa hierarquia e a política usualmente restrita aos líderes da organização.

Dentre as divisões que podem ser feitas acerca do tema está a classificação de Lammers (1967 *apud* Guest 1974), que separa participação direta e indireta. Na primeira, os subordinados têm acesso relativamente irrestrito a seus superiores de forma pessoal, a fim de comunicar suas opiniões e informar suas decisões, enquanto na segunda os empregados usualmente se utilizam de algum representante para discutir com a alta gestão, como nos casos de comissões e sindicatos. Também há a classificação de Bordenave (1992) que diferencia micro participação, aonde os envolvidos agem voluntariamente e não estão diretamente em busca de benefícios pessoais, e a macro participação, relacionada a participação social em movimentos políticos e econômicos.

Das quatro escolas de pensamento quanto às formas de participação citadas por Greenberg (1975 *apud* Storch, 1987, p. 136), a que mais se aplica a este projeto é a definição da Escola Gerencial, que segundo Antunes (1994), trata participação como um meio de se elevar o desempenho organizacional, tanto em termos de produtividade quanto no aumento da capacidade de adaptação a mudanças, e que se utiliza de técnicas e abordagens que estimulam a participação e a criatividade dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho.

### 3.1.2. Níveis participativos

O grau de participação dos trabalhadores nas organizações varia enormemente conforme uma série de fatores. Segundo Motta (1984), os níveis de participação se desdobram desde os sistemas centralizadores, onde os trabalhadores exercem pouca ou nenhuma influência no trabalho, passando por sistemas aonde estes têm papel consultivo e liberdade de exposição de ideias até sistemas com orientação às práticas participativas, denominados usualmente de Gerência Participativa. Estes últimos, em sua forma mais madura, podem tornar-se um sistema de co-gestão, ainda mais avançado, aonde procura-se alinhar os interesses e desejos dos trabalhadores com os da organização e do mercado, ocorrendo forte valorização do diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos, sendo possivelmente a forma de gestão participativa mais avançada que o sistema capitalista permite.

De forma similar à co-gestão, outro modelo que pode derivar do desenvolvimento da Gerência Participativa é a autogestão, onde, também segundo Motta (1984), o exercício do poder ocorre através de associações que representam os trabalhadores (como conselhos e comissões), e a propriedade da empresa é coletiva, sendo administrada por grupos autônomos sem hierarquia formal. A co-gestão, em sua forma mais ampla, aborda ainda pontos como a diminuição da burocracia, a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores e a distribuição do poder.

Outra teoria relacionada aos níveis de envolvimento é de de McLagan e Nel (1995), que considera que existem cinco níveis possíveis de participação dentro das organizações:

Nível I: Ação prescritiva: Neste nível os empregados executam suas tarefas conforme são mandados, independentemente de seu nível hierárquico. O autor menciona a importância deste tipo de ação, e ressalta que mesmo em empresas participativas elas são essenciais, já que ninguém toma decisões próprias o tempo todo.



Nível II: Participação na atividade: Aqui, empregados podem opinar sobre como seu trabalho é feito, decidindo, por exemplo, as técnicas e ferramentas utilizadas e a sequência de ações a serem tomadas. É o primeiro nível em que existe participação significativa.

Nível III: Participação na função: Um amplo conhecimento das operações da empresa e dos clientes é necessário neste nível participatório, aonde os trabalhadores determinam o que eles e suas equipes irão realizar. São exemplos comuns de atividades deste nível o estabelecimento de metas de produção e admissão de novos funcionários.

Nível IV: Participação no contexto: Este nível se diferencia do anterior ao possibilitar que as pessoas deixem de influenciar apenas sua própria função, fazendo isto também nos processos e funções em outros níveis de autoridade. Os autores dão como exemplo deste nível de participação a seleção interna para cargos de chefia, a escolha de fornecedores e propostas de alterações no orçamento.

Nível V: Participação na visão: No mais avançado nível de envolvimento possível, os indivíduos são aptos a influenciar os valores, metas e estratégias de longo prazo da organização, trabalhando em conjunto para determinar a direção que a empresa deve seguir e como o planejamento estratégico será traçado, atuando também na escolha de quem estará envolvido na alta gestão e na execução deste planejamento.

### 3.1.3. Arranjos e técnicas participativas

Cresce cada vez mais o número de arranjos participativos e de técnicas que promovem a participação dentro de organizações (Holden, 2001), onde variam enormemente as formas de participação e como os processos são conduzidos nestes esquemas, o que torna o estudo sobre o tema bastante desafiador visto a sua abrangência. Wall e Licherson (1977) afirmam que há três elementos centrais no conceito de arranjos participativos: Influência, interação e compartilhamento de

informações, e o que diferencia os arranjos é a composição de cada um destes elementos.

Similarmente, Marchington (1992) divide estes esquemas em três grandes grupos: 1) Aqueles nos quais os funcionários têm suas opiniões e sugestões ouvidas de maneira informal, sem mensuração do impacto destas; 2) Aqueles aonde a voz dos trabalhadores pode influenciar as decisões gerenciais, caso a contribuição seja considerada relevante; 3) Aqueles que ligam diretamente os trabalhadores aos centros de decisão. Além disso, o autor afirma que, dentro desta divisão, devem ser considerados outros fatores, em especial:

- O grau de envolvimento: o quanto os empregados influenciam na decisão final.
- O nível de envolvimento: em qual nível de decisão se está atuando (função específica, setor ou toda a organização).
- As formas de envolvimento: direto, indireto ou financeiro.
- O escopo do arranjo: os limites que devem ser obedecidos pelos empregados.

Dentre as categorias de arranjos estruturadas por Marchington (1992) e já citadas anteriormente, aqueles dentro do grupo *problem-solving forms*, também chamadas de *top-down*, são as que mais se encaixam na proposta deste projeto, já que são focadas no “uso” do conhecimento e das opiniões dos trabalhadores, seja de forma individual ou através de pequenos grupos. Focadas no aumento da influência dos trabalhadores e seu comprometimento com a organização, estas formas de arranjos são normalmente relacionadas a criação de uma atmosfera de trabalho mais cooperativa (Ramsay, 1992, tradução nossa).

Destaca-se como exemplo desta forma de esquema participativo os chamados Círculos de Qualidade, grupos de funcionários que reúnem-se de forma regular e voluntária com o objetivo principal de identificar problemas em suas áreas ou setores, propondo melhorias a partir da análise de dados e de métodos estatísticos, sendo estas apresentadas para supervisores e gerentes, que devem decidir sobre sua aplicação (Brennan, 1991). Uma forma mais recente deste esquema é o *teamworking*, que

envolve os mesmos princípios dos Círculos de Qualidade de resolução de problemas, porém com maior ênfase na flexibilidade de funções e em treinamentos intensivos, não apenas na área técnica em questão mas também em habilidades pessoais e gerenciais, a fim de que os times tenham os recursos necessários para funcionar efetivamente (Price, 1989).

Outras técnicas orientadas ao modelo participativo de gestão são a ampliação de cargos e a rotação de postos. A proposta da primeira consiste no redesenho de cargos isolados para que sejam agregadas novas funções e responsabilidades pelo empregado visando ao aumento do interesse deste na sua rotina do dia-a-dia, auxiliado e monitorado pelo seu gerente ou supervisor, que o acompanha e avalia suas ações através de *feedback*. (Fleury e Vargas,1983); divide-se em ampliação vertical, onde agregam-se no mesmo cargo tarefas de diferentes naturezas e responsabilidades, e ampliação horizontal, onde agrupam-se somente funções de mesma natureza. A rotação de postos diferencia-se da ampliação de cargos pois tenta promover a participação dos indivíduos através da mudança de postos dentro da organização por períodos de tempo determinados, contribuindo também para o desenvolvimento da visão sistêmica dos trabalhadores (Fleury e Vargas,1983).

## 3.2. COMPROMETIMENTO

### 3.2.1. Definição

Devido a grande flexibilidade com a qual é usado, o termo comprometimento possibilita várias interpretações distintas. Antes de estas serem aprofundadas, deve-se fazer a diferenciação entre comprometimento atitudinal e comportamental, proposta por Mowday, Porter e Steers (1982), entre outros. Segundo os autores:

“O comprometimento atitudinal foca nos processos pelos quais as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. De muitas maneiras ele pode ser entendido como uma mentalidade na qual os indivíduos pensam sobre quão similares são seus valores e

objetivos pessoais em relação aos da organização em que estão inseridos. O comprometimento comportamental, por outro lado, é relacionado ao processo no qual o indivíduo fica preso a uma certa organização e como ele lida com este problema” (Mowday, Porter e Steers, 1982, p. 244)

De acordo com eles, a principal diferença está no fato de que no comprometimento comportamental os empregados teoricamente se tornam comprometedores de forma retrospectiva, como justificativa para alguma ação ou objetivo (como subir de cargo, por exemplo), enquanto o comprometimento atitudinal se desenvolveria baseado na percepção atual e futura da organização e do trabalho do indivíduo dentro dela. Neste projeto de trabalho o termo comprometimento será tratado como um estado psicológico que pode ser desenvolvido das duas maneiras mencionadas.

Para clarificar a definição do conceito, Meyer e Allen (1991) dividiram comprometimento em três orientações diferentes: Afetiva, custo e moral. Na primeira, uma das definições propostas é a de Sheldon (1971, p. 143), que define comprometimento como uma orientação que liga a identidade do trabalhador com a da organização; dentro da definição de comprometimento orientado ao custo, Kanter (1968, p. 504) afirma que ele ocorre quando o trabalhador faz a comparação entre continuar na empresa ganhando ou sair e incorrer o custo dessa decisão, enquanto o conceito de comprometimento moral se cerca na ideia de que o indivíduo se comporta de uma maneira comprometida devido a pressão social para que ele faça isso (Wiener, 1982).

### 3.2.2. O Modelo de Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Para tentar esclarecer as definições acerca do tema, Meyer e Allen (1991) criaram o chamado Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional, que propõe que o comprometimento surge da junção de três componentes distintos: Afetivo, normativo e instrumental.

O comportamento afetivo é relacionado a identificação emocional do funcionário com a empresa e seus valores. Os autores afirmam que a decisão de trabalhar e permanecer na organização por parte do indivíduo, quando este componente é forte, é totalmente livre, ou seja, *há desejo* de permanência. Segundo Moway *apud* Chang e Albuquerque (2002), este enfoque pode ser entendido como “*uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e intenção de esforçar-se em favor da organização*”. Conforme Rego e Souto (2004, p. 34), os indivíduos mais afetivamente comprometidos têm maior tendência a sentirem-se motivados, menor absenteísmo e desempenho mais elevado.

O componente instrumental está ligado mais diretamente aos custos relacionados a deixar de trabalhar na organização, sendo que quando este componente é predominante no comprometimento, o empregado permanece porque *há necessidade*. Também chamado de componente calculativo ou *side bets* (Chang, 2001, p. 25), sob esta visão o funcionário aonde predomina o componente instrumental está na empresa pelo fato de não possuir uma opção melhor financeiramente ou porque sua saída geraria encargos a serem pagos. Neste caso, a empresa é vista primariamente como a provedora de renda em troca da força de trabalho.

Por último, o componente normativo reflete um sentimento de *obrigação* em permanecer na empresa. Sobre este componente, Medeiros (2002) afirma que tal “sacrifício pessoal” em continuar é vinculado às pressões normativas advindas da cultura da organização, das normas e das regras de controle, que acabam fazendo o empregado sentir que comprometerá os projetos da empresa caso peça para sair.

A tese de Meyer e Allen (1991) afirma que estes três componentes fazem parte do comprometimento de qualquer indivíduo porém em diferentes graus. Por exemplo, um empregado pode ao mesmo tempo ter sua visão e valores similares aos da organização (componente afetivo) e sentir grande necessidade em permanecer trabalhando (componente instrumental). O que é comum em todos os casos é que invariavelmente o

conceito de comprometimento faz algum tipo de ligação entre um indivíduo e uma organização. Neste trabalho, o enfoque maior será no componente afetivo.

### 3.2.3. Resultados do comprometimento organizacional

São muitas as afirmações feitas a respeito das consequências de se ter uma equipe de trabalho comprometida, e em especial sobre a diferença entre trabalhadores comprometidos com suas organizações e aqueles não comprometidos em termos gerenciais (Meyer e Allen, 1997). As evidências encontradas sobre a relação do comprometimento afetivo e estes indicadores serão expostas, baseando-se em pesquisas sobre o assunto, a fim de que se torne clara as relações entre cada um deles.

- Comprometimento e nível de *turnover*: Existe uma correlação negativa entre o nível de retenção de funcionários e o comprometimento destes em relação a organização (Tett e Meyer, 1993). Segundo os autores, a correlação é mais significativa quando analisa-se o comprometimento afetivo, embora ela existe em algum grau em todos os componentes. Apesar disso, os autores afirmam que medir o nível de *turnover* de forma isolada não faz muito sentido para as organizações, já que o tempo na empresa não necessariamente está ligado a melhores resultados (Dalton, 1981), por isso da importância da análise dos indicadores em conjunto.

- Comprometimento e *performance*: Considerando-se *performance* como o resultado do trabalho de rotina dos empregados que pode ser mensurável, os estudos de Hacket e Allen (1995) sugerem que empregados com forte comprometimento afetivo em relação a organização trabalham mais e dão mais resultados do que aqueles que não se consideram comprometidos. Em outra pesquisa, Kim e Mauborgne (1993) descobriram que gerentes com forte comprometimento afetivo eram os mais propensos a seguir e apoiar as decisões estratégicas da empresa em relação aos gerentes que afirmaram não ter este componente do comprometimento tão desenvolvido.

Esta correlação se mantém mesmo em estudos que medem o comprometimento de forma independente, sem a avaliação direta do participantes, como no estudo de Bashaw e Grant (1994), que analisou um grupo de vendedores e concluiu que o mais comprometidos eram no geral os que mais vendiam. Há ainda outras relações interessantes, como a observada na pesquisa de Ostroff (1992), que mediu o nível de comprometimento afetivo dos professores, tanto iniciantes quanto experientes, em 298 escolas de ensino médio nos Estados Unidos, dando uma nota média para cada um delas relacionada ao nível de comprometimento dos professores. Ostroff concluiu que as escolas com maiores notas de comprometimento tinham os alunos com as notas mais altas, mais satisfeitos e com menores índices de desistência em relação ao grupo de escolas analisado.

- Comprometimento e bem-estar: Com relação às consequências do comprometimento organizacional fora do ambiente de trabalho, vários estudos afirmam que existe correlação negativa entre comprometimento afetivo e níveis de stress, tanto no trabalho quanto fora dele (Begley e Czajka, 1993), e que o nível de satisfação que os indivíduos têm em atividades fora do trabalho está positivamente relacionado ao seu comprometimento com a organização. Ainda, Kirchmeyer (1992) observou uma relação positiva entre comprometimento e o tempo que os trabalhadores passavam fazendo atividades que consideravam prazerosas, como cuidando dos filhos e realizando trabalho comunitário.

- Outras relações: Muitos dos estudos feitos com o objetivo de relacionar comprometimento com indicadores gerenciais acabam trazendo a tona resultados não esperados ou fora do foco da pesquisa, como o estudo de Meyer *et al* (1993) com enfermeiras, que mostrou que aquelas mais comprometidas afetivamente eram as mais propensas a dar sugestões de melhoria, e a aceitar as mudanças no ambiente de trabalho (relacionado a lealdade). Randall (1987) sugere que, por outro lado, os empregados mais comprometidos são os menos propensos a denunciar a organização caso esta cometa alguma ação ilegal ou não ética, embora outros estudos contradigam esta afirmação.

Com base nos estudos citados, conclui-se que empregados com forte comprometimento afetivo em relação a organização são aqueles mais propensos a valorizar sua participação na empresa, têm melhor performance e sentem-se melhor tanto no trabalho quanto fora dele. O desenvolvimento deste tipo de comprometimento parece de fato ser uma das maneiras mais eficazes que as empresas dispõem para melhorar seus indicadores gerenciais, e uma equipe afetivamente comprometida surge como um dos maiores e mais eficazes diferenciais competitivos que uma organização pode ter.



## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método descreve o conjunto de passos que devem ser realizados para atingir determinados objetivos de pesquisa. Neste capítulo será exposta a metodologia que serviu como diretriz para o projeto. De acordo com Gil (2010), pode-se definir método como caminho para se chegar a um determinado fim.

### 4.1. Delineamento do estudo

A pesquisa foi realizada na forma de estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 23), se presta nas investigações de fenômenos sociais contemporâneos nos quais o pesquisador não pode manipular comportamentos que influenciam o objeto de estudo e segundo Gressler (2004, p. 56), pode ser qualitativo, quantitativo ou a combinação de ambos.

O trabalho em questão pode ser considerado um estudo de caso observacional, que segundo Gressler (2004), dirige seu foco para uma unidade dentro da organização, sendo classificado como de natureza quali-quantitativa pois o interesse do pesquisador está voltado tanto para a compreensão de um determinado processo social quanto para as relações estabelecidas entre as variáveis (Godoi, Mello e Silva, 2006).

A organização foco da pesquisa foi escolhida por uma série de motivos, entre eles a facilidade de acesso e a tradição no uso de arranjos participativos por parte da área de recursos humanos, além de ser uma organização de grande porte e com grande número de funcionários, o que se alinha a ideia de Severino (2007, p. 21) de que o caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, fundamentando uma generalização para situações análogas.

#### 4.2. Coleta e análise de dados

Tendo como objetivo a análise do material utilizado, foram estabelecidos os dados necessários e sua respectiva forma de coleta. Foram utilizados dados primários, coletados pessoalmente pelo autor durante visitas de campo, e dados secundários obtidos através do departamento de recursos humanos da empresa onde será o estudo. Também foram buscadas informações referentes ao mercado e setor em que se insere a organização.

A coleta dos dados primários foi realizada de duas maneiras: A partir de entrevista semi-estruturada (ver anexo A: Roteiro da entrevista) e de caráter pessoal, realizada com a coordenadora do setor de recursos humanos da unidade visitada, e focada em questionamentos que ajudem a entender melhor o tipo e papel das técnicas e arranjos participativos na empresa, a relação destas técnicas com os valores da empresa e a percepção dos profissionais sobre os resultados atingidos até então com a utilização destas práticas colaborativas. Para a coleta de informações referentes a opinião dos trabalhadores operacionais sobre os arranjos participativos da organização e sua efetividade, foram utilizados questionários (ver anexo B: Instrumento de pesquisa), que de acordo com Gil (2008), é uma técnica composta por questões com o objetivo de extrair informações sobre comportamentos, crenças e valores. Esta técnica também foi utilizada devido a sua facilidade de ser aplicada em pesquisas de campo e por proporcionar maior incentivo de preenchimento devido a sua simplicidade.

Foi realizada a aplicação de um questionário misto para 108 funcionários de quatro gerências internas distintas: Aves, Suínos, Industrializados e Incubatório; o número de funcionários de cada gerência foi similar, porém não idêntico. Este questionário foi estruturado em três seções: A primeira contemplando dados demográficos dos respondentes, a segunda contendo afirmações relacionadas a um dos três componentes do comprometimento organizacional do modelo Allen e Meyer (1991), e a terceira contendo perguntas sobre a percepção dos funcionários sobre políticas da empresa, sendo uma das questões de preenchimento voluntário.

#### 4.3. Técnicas de análise

Para a análise estatística dos 108 formulários foi utilizado o software Le Sphinx, que auxiliou na tabulação dos dados obtidos nas questões fechadas conforme frequência pré-determinada no questionário. Os dados das questões abertas também foram agrupados em categorias que surgiram da própria coleta, agrupando-se as respostas com conteúdo semelhante, o que segundo Bardin (1977) constitui-se numa análise temática. Com a utilização do software, os dados foram convertidos em uma distribuição percentual de frequência para melhor estudo dos resultados. A análise da entrevista foi realizada através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é, também segundo Bardin (1977), um conjunto de técnicas de pesquisa que têm como objetivo a descrição e interpretação de conteúdos, sendo possível a construção de conhecimento através do conteúdo das mensagens.

Em todos os testes estatísticos utilizados foram considerados níveis de significância de 95%, correspondendo a valores  $p$  (nível descritivo)  $< 5\%$ . Para a análise da relação entre dados foram utilizadas análises bidimensionais, que determinam se existe algum tipo de relação de causa e efeito entre duas variáveis, dando-se especial atenção para as situações de grande dependência entre estas, dado o nível descritivo utilizado de 5%. Também foram utilizadas análises multivariadas, que comparam a média de diferentes grupos e são usadas quando se deseja analisar as interações entre duas ou mais variáveis dependentes ou independentes entre si (Stevens, 2002). Deve-se observar que os valores das médias foram calculados, em todos os casos, sem levar em consideração as eventuais não-respostas dos participantes.

#### 4.4. Perfil da amostra

A população pesquisada é composta por 108 trabalhadores, todos da unidade da empresa localizada na cidade de Concórdia-SC. Eles fazem parte de uma das seguintes gerências: Aves, Suínos, Industrializados e Incubatório, sem discriminação entre estas.

Destes 108 trabalhadores, houve predominância do sexo feminino: 62,4% dos respondentes foram mulheres, representando 68 funcionários, enquanto os homens foram responsáveis por 37,6% das respostas, com 40 funcionários. Participaram indivíduos de todas as faixas etárias: 5,5% com idade inferior a 19 anos; 19,3% entre 20 e 29 anos; 39,5% com idade entre 30 e 39 anos, sendo este o grupo predominante da amostra, 25,7% entre 40 e 49 anos e 9,2% dos colaboradores com idade superior a 50 anos.

|   | <b>Idade</b>      | Freq.      | %     |
|---|-------------------|------------|-------|
| ▷ | Até 19 anos       | 6          | 5,5%  |
| ▷ | De 20 a 29 anos   | 21         | 19,3% |
| ▷ | De 30 a 39 anos   | 43         | 39,5% |
| ▷ | De 40 a 49 anos   | 28         | 25,7% |
| ▷ | 50 anos ou mais.  | 10         | 9,2%  |
|   | <b>TOTAL OBS.</b> | <b>109</b> |       |

A diferença com a repartição de referência é muito significativa. Qui2 = 40,61, gl = 4, 1-p = >99,99%.  
 O Qui2 é calculado com frequências teóricas iguais para cada categoria.  
 A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

**Tabela 1 – Idade dos trabalhadores**

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à escolaridade do grupo, 12,8% possui ensino médio incompleto ou não iniciado, 63,3% dos participantes têm ensino médio completo (grupo predominante), 13,8% estão no momento cursando o ensino superior, e 4,6% concluiu o ensino superior.

| <b>Escolaridade</b>          | Freq.      | %     |
|------------------------------|------------|-------|
| ▷ Ensino médio incompleto    | 14         | 12,8% |
| ▷ Ensino médio completo      | 69         | 63,3% |
| ▷ Ensino superior incompleto | 15         | 13,8% |
| ▷ Ensino superior completo.  | 5          | 4,6%  |
| <b>TOTAL OBS.</b>            | <b>109</b> |       |

A diferença com a repartição de referência é muito significativa. Qui2 = 99,21 , gl = 3 , 1-p = >99,99%.

O Qui2 é calculado com frequências teóricas iguais para cada categoria.

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

**Tabela 2 – Escolaridade dos trabalhadores**

Em relação ao tempo de empresa, quase  $\frac{3}{4}$  da amostra pesquisada está na empresa há mais de 24 meses: 74,3%. Já 4,6% estão há menos de 06 meses, 5,5% trabalha na empresa de 06 a 12 meses e 13,8% está na organização de 12 a 24 meses

| <b>Tempo de empresa</b> | Freq.      | %     |
|-------------------------|------------|-------|
| ▷ Menos de 06 meses     | 5          | 4,6%  |
| ▷ De 06 a 12 meses      | 6          | 5,5%  |
| ▷ De 12 a 24 meses      | 15         | 13,8% |
| ▷ Mais de 24 meses.     | 81         | 74,3% |
| <b>TOTAL OBS.</b>       | <b>109</b> |       |

A diferença com a repartição de referência é muito significativa. Qui2 = 148,96 , gl = 3 , 1-p = >99,99%.

O Qui2 é calculado com frequências teóricas iguais para cada categoria.

A soma dos percentuais é inferior a 100% devido às deleções.

**Tabela 3 – Tempo de empresa dos trabalhadores**

Cada componente do comprometimento foi medido a partir de afirmações nos questionários que receberam avaliações de 1 a 5, sendo 1 a nota para máxima discordância e 5 para máxima concordância. As afirmações sobre cada um deles foram relacionadas a três variáveis: Idade, setor e escolaridade, para que se observasse a ocorrência de desvios significativos em cada uma delas. As variáveis sexo e tempo de empresa, apesar de presentes nos questionários, não foram analisadas de forma mais

aprofundada pois durante as análises parciais percebeu-se que os resultados eram bastante homogêneos entre si para tais indicadores.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise serão apresentados primeiramente de maneira geral, sendo depois divididos em categorias, relacionadas estas ao três componentes do comprometimento que foram analisados (afetivo, normativo e instrumental), posteriormente sendo analisadas as respostas relacionadas a fatores de comprometimento e às políticas da empresa.

### 5.1. Panorama Geral

Uma análise das afirmações referentes aos três diferentes componentes do comprometimento mostra que, na média, a organização possui funcionários com altos níveis de comprometimento afetivo e instrumental, que predominam na maior parte dos grupos analisados. O componente normativo aparece com notas um pouco menores. As afirmações referentes a cada componente do comprometimento serão analisadas individualmente, porém o panorama geral já mostra que, na opinião dos colaboradores, a empresa vem fazendo um ótimo trabalho na promoção de um ambiente de trabalho mais participativo e isto vem afetando positivamente o componente afetivo do comprometimento, visto as altas notas dadas em quesitos como “soluções da organização”, “engajamento dos supervisores” e “valor”. Apesar disso, não pode se dizer que o componente afetivo se destaque perante os outros, o que é normal já que, segundo Silva (2007), dependendo do tipo de relação do colaborador com a empresa, este vínculo pode se apresentar em mais de um componente, com o mesmo grau ou em graus distintos.

<sup>1</sup> Afirmações relacionadas ao componente afetivo: “Meus problemas”, “Vínculo com organização”, “Carreira na empresa”, “Valor” e “Não pertencimento”. Afirmações relacionadas ao componente instrumental: “Deixar a organização”, “Esforço na empresa”, “Poucas opções no mercado” e “Permanência: Necessidade x Desejo”. Afirmações relacionadas ao componente normativo: “Senso de obrigação”, “Culpa”, “Permanência na empresa” e “Lealdade”.

|                                     | Discordo totalmente | Discordo     | Não discordo nem concordo | Concordo     | Concordo totalmente | TOTAL       |
|-------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------|-------------|
| Senso de obrigação                  | 1,9%                | 7,5%         | 31,8%                     | 46,7%        | 12,2%               | 100%        |
| Meus problemas_                     | 3,8%                | 12,3%        | 24,5%                     | 49,1%        | 10,4%               | 100%        |
| Comprometimento x Participação      | 3,7%                | 17,8%        | 17,8%                     | 54,2%        | 6,5%                | 100%        |
| Culpa                               | 10,3%               | 29,0%        | 32,7%                     | 19,6%        | 8,4%                | 100%        |
| Vínculo com organização             | 4,9%                | 17,5%        | 33,0%                     | 37,9%        | 6,8%                | 100%        |
| Deixar a organização                | 1,9%                | 13,2%        | 19,8%                     | 46,2%        | 18,9%               | 100%        |
| Participação nas decisões           | 0,9%                | 5,7%         | 13,2%                     | 56,6%        | 23,6%               | 100%        |
| Permanência na empresa              | 5,7%                | 20,8%        | 17,0%                     | 43,4%        | 13,2%               | 100%        |
| Esforço na empresa                  | 4,7%                | 13,1%        | 23,4%                     | 44,9%        | 14,0%               | 100%        |
| Carreira na empresa                 | 0,9%                | 12,0%        | 22,2%                     | 40,7%        | 24,1%               | 100%        |
| Lealdade                            | 3,9%                | 1,0%         | 13,6%                     | 54,4%        | 27,2%               | 100%        |
| Poucas opções no mercado            | 4,7%                | 14,2%        | 28,3%                     | 45,3%        | 7,6%                | 100%        |
| Valor                               | 2,8%                | 0,0%         | 9,4%                      | 52,8%        | 34,9%               | 100%        |
| Participação para o time            | 2,9%                | 2,9%         | 2,9%                      | 56,7%        | 34,6%               | 100%        |
| Ambiente participativo              | 3,8%                | 7,6%         | 25,7%                     | 48,6%        | 14,3%               | 100%        |
| Não pertencimento                   | 18,9%               | 49,1%        | 17,9%                     | 12,3%        | 1,9%                | 100%        |
| Engajamento supervisores            | 1,9%                | 5,7%         | 16,2%                     | 50,5%        | 25,7%               | 100%        |
| Soluções da organização             | 1,9%                | 6,6%         | 22,6%                     | 62,3%        | 6,6%                | 100%        |
| Participação: Outras empresas x BRF | 1,9%                | 7,5%         | 37,4%                     | 41,1%        | 12,2%               | 100%        |
| Permanência: Necessidade x Desejo   | 3,8%                | 10,5%        | 25,7%                     | 40,0%        | 20,0%               | 100%        |
| <b>Conjunto</b>                     | <b>4,3%</b>         | <b>12,7%</b> | <b>21,8%</b>              | <b>45,1%</b> | <b>16,1%</b>        | <b>100%</b> |

A dependência é muito significativa. Qui2 = 515,02, gl = 76, 1-p = >99,99%.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

**Tabela 4 – Panorama geral de comprometimento**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.1. Comprometimento afetivo e idade

Relacionando-se as afirmações ligadas ao comprometimento afetivo dos trabalhadores com suas respostas, percebe-se que os maiores desvios encontram-se nas afirmações relacionadas a carreira na empresa (“*Eu ficaria feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa*”) e sentimento de não pertencimento (“*Sinto que não pertenço a esta organização*”).

Quanto a continuar sua carreira na empresa, o único grupo que destoou nos resultados foi a faixa etária entre 20 e 29 anos, com a menor nota entre todos os grupos. Quanto ao sentimento de não pertencimento, o grupo de 40 a 49 anos foi o que



mais afirmou não se sentir parte da empresa, enquanto a faixa de 30 a 30 anos foi a que mais discordou da afirmação, mostrando que, na média, sente-se como parte da empresa mais do que os outros grupos etários.

A tendência de uma parte significativa dos respondentes mais jovens de não pretender fazer carreira na empresa, apesar de previsível, pode indicar que este grupo não está vendo chances reais de crescer dentro da organização ou considera a empresa apenas como um local para experiência temporária até que consigam outro trabalho.

|                    | ▽               | ▽                       | ▽                   | ▽           | ▽                 |
|--------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Idade              | Meus problemas_ | Vínculo com organização | Carreira na empresa | Valor       | Não pertencimento |
| ▷ Até 19 anos      | 3,83            | 3,17                    | 3,67                | 4,00        | 2,00              |
| ▷ De 20 a 29 anos  | 3,52            | 3,29                    | 3,29                | 3,95        | 2,38              |
| ▷ De 30 a 39 anos  | 3,54            | 3,14                    | 3,81                | 4,29        | 1,88              |
| ▷ De 40 a 49 anos  | 3,48            | 3,44                    | 3,96                | 4,30        | 2,89              |
| ▷ 50 anos ou mais. | 3,11            | 3,13                    | 3,90                | 3,90        | 2,40              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,50</b>     | <b>3,24</b>             | <b>3,75</b>         | <b>4,17</b> | <b>2,29</b>       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 5 – Relação entre componente afetivo e idade**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.2. Comprometimento afetivo e setor

Também houve discrepâncias quando relacionamos o grau de comprometimento afetivo da amostra pesquisada com seu setor de trabalho: Das quatro áreas pesquisadas, o sentimento de não pertencimento é maior entre os funcionários do Incubatório, enquanto fica abaixo da média com os colaboradores da gerência de Industrializados. Também observa-se um desvio na afirmação que mede o nível com o qual o funcionário encara os problemas da empresa como seus (“Os problemas da

*empresa também são meus problemas*”). No setor de Suínos este sentimento não encontra força como nas outras áreas, ficando significativamente abaixo da média.

Apesar destas observações, a maior parte dos resultados mostra que o componente afetivo é homogêneo entre os setores, corroborando a opinião da responsável pelo RH na unidade da empresa, que afirmou que no geral os funcionários são bastante comprometidos, independente do setor em que atuam.

| Setor_Fechado      | Meus problemas_ | Vínculo com organização | Carreira na empresa | Valor       | Não pertencimento |
|--------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| ▷ Incubatório      | 3,57            | 3,34                    | 3,76                | 4,16        | 2,71              |
| ▷ Industrializados | 3,79            | 3,44                    | 3,50                | 4,07        | 1,89              |
| ▷ Aves             | 3,52            | 3,05                    | 4,00                | 4,19        | 2,00              |
| ▷ Suínos           | 2,82            | 3,06                    | 3,94                | 4,35        | 2,41              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,50</b>     | <b>3,26</b>             | <b>3,77</b>         | <b>4,17</b> | <b>2,30</b>       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 6 – Relação entre componente afetivo e setor**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.3. Comprometimento afetivo e escolaridade

Na análise da relação entre o grau de escolaridade com o comprometimento afetivo, percebe-se que os maiores desvios encontram-se nas respostas dos funcionários mais educados do grupo, ou seja, com ensino superior completo. É neste grupo onde é mais alto o sentimento de que os problemas da empresa também são seus, sendo ao mesmo tempo onde o sentimento de não pertencimento é menor.

Esses resultados, apesar de bastante positivos em relação a este grupo, vão contra a teoria de Leite (2004) de que o comprometimento decresce com o aumento da

escolaridade, embora por outro lado a baixa nota dada na afirmação “carreira na empresa”, sobre o desejo de permanecer no longo prazo, vai de encontro às ideias de Mowday, Porter e Steers (1982), que afirmam que funcionários com maior escolaridade possuem maiores ambições e aspirações pessoais, o que compromete sua vinculação com a empresa.

|                              | ▽               | ▽                       | ▽                   | ▽           | ▽                 |
|------------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Escolaridade                 | Meus problemas_ | Vínculo com organização | Carreira na empresa | Valor       | Não pertencimento |
| ▷ Ensino médio incompleto    | 3,21            | 2,93                    | 4,00                | 4,15        | 2,85              |
| ▷ Ensino médio completo      | 3,47            | 3,35                    | 3,75                | 4,12        | 2,20              |
| ▷ Ensino superior incompleto | 3,87            | 3,13                    | 3,93                | 4,33        | 2,33              |
| ▷ Ensino superior completo.  | 4,00            | 3,20                    | 3,20                | 4,20        | 1,80              |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>3,52</b>     | <b>3,25</b>             | <b>3,79</b>         | <b>4,16</b> | <b>2,28</b>       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Nenhum critério permite discriminar as categorias.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 7 – Relação entre componente afetivo e escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.1.4. Comprometimento instrumental e idade

Na quantificação do grau de comprometimento instrumental entre a amostra pesquisada e as faixas etárias, a maior parte das notas não possui desvios significativos. A única menção que deve-se fazer neste caso é sobre a afirmação que vincula a permanência do empregado na empresa com a falta de opções no mercado de trabalho (“*Não consideraria deixar a empresa neste momento pois creio que não há muitas opções no mercado de trabalho*”): O grupo de 20 a 29 anos deu a menor nota para este quesito, enquanto os grupos de 40 anos ou mais deram as maiores notas. Tal resultado se alinha a tese de Robbins (2005) sobre indivíduos da chamada “geração X” nesta faixa etária, afirmando que no geral este perfil permanece na organização não

por falta de opções, e sim por lealdade a empresa e ao estilo de vida que levam dentro dela.

|                    | ▽                    | ▽                  | ▽                        | ▽                                 |
|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Idade              | Deixar a organização | Esforço na empresa | Poucas opções no mercado | Permanência: Necessidade x Desejo |
| ▷ Até 19 anos      | 4,00                 | 3,67               | 3,50                     | 3,33                              |
| ▷ De 20 a 29 anos  | 3,43                 | 3,19               | 2,76                     | 3,43                              |
| ▷ De 30 a 39 anos  | 3,64                 | 3,49               | 3,44                     | 3,57                              |
| ▷ De 40 a 49 anos  | 3,93                 | 3,71               | 3,63                     | 3,82                              |
| ▷ 50 anos ou mais. | 3,33                 | 3,56               | 3,56                     | 3,89                              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,67</b>          | <b>3,51</b>        | <b>3,37</b>              | <b>3,62</b>                       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 8 – Relação entre componente instrumental e idade**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.1.5. Comprometimento instrumental e setor

Novamente na análise de comprometimento com os setores analisados, percebe-se que o Incubatório é onde são vistos os maiores graus de comprometimento instrumental, o que indica que a permanência de parte significativa dos colaboradores da área não se dá de forma espontânea, embora o maior desvio das respostas encontra-se na afirmação “*Para mim, a permanência na empresa no momento é tanto por necessidade quanto por desejo*” por parte da gerência de Suínos. A nota mostra que também para este grupo os custos de uma eventual saída são considerados altos, e a permanência se mostra como única opção.

|                    | ▽                    | ▽                  | ▽                        | ▽                                 |
|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Setor_Fechado      | Deixar a organização | Esforço na empresa | Poucas opções no mercado | Permanência: Necessidade x Desejo |
| ▽ Incubatório      | 3,89                 | 3,73               | 3,46                     | 3,32                              |
| ▽ Industrializados | 3,50                 | 3,29               | 3,32                     | 3,57                              |
| ▽ Aves             | 3,67                 | 3,57               | 3,33                     | 3,67                              |
| ▽ Suínos           | 3,61                 | 3,44               | 3,47                     | 4,29                              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,69</b>          | <b>3,53</b>        | <b>3,40</b>              | <b>3,62</b>                       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 9 – Relação entre componente instrumental e setor**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.1.6. Comprometimento instrumental e escolaridade

As notas dadas pelos respondentes mais qualificados educacionalmente da amostra novamente destoaram do resto do grupo: trabalhadores que estão no momento cursando o ensino superior ou já o tem concluído são os que menos concordaram com a afirmação de que não sairiam da empresa por falta de opções no mercado, além de serem os menos propensos a se sentirem culpados caso deixassem a organização.

Estes resultados, diferentemente do encontrado na análise do componente afetivo, se alinham a ideia de Leite (2004) de que o comprometimento diminui com o aumento na escolaridade, mostrando que a organização, caso ainda não o faça, pode pensar em políticas de gestão de pessoas com enfoques diferentes conforme o nível educacional dos colaboradores, ainda mais considerando-se que, embora contraintuitivo, observa-se que trabalhadores com alto grau do componente instrumental, neste caso os mais educados, possuem desempenho pior do que seus colegas menos educados nas mesmas funções (Allen e Meyer, 1997).

|                              | ▽                    | ▽                  | ▽                        | ▽                                 |
|------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Escolaridade                 | Deixar a organização | Esforço na empresa | Poucas opções no mercado | Permanência: Necessidade x Desejo |
| ▷ Ensino médio incompleto    | 3,57                 | 3,36               | 3,46                     | 3,85                              |
| ▷ Ensino médio completo      | 3,78                 | 3,66               | 3,52                     | 3,69                              |
| ▷ Ensino superior incompleto | 3,60                 | 3,13               | 2,80                     | 3,00                              |
| ▷ Ensino superior completo.  | 3,20                 | 3,20               | 3,00                     | 3,60                              |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>3,69</b>          | <b>3,52</b>        | <b>3,38</b>              | <b>3,60</b>                       |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 10 – Relação entre componente instrumental e escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.7. Comprometimento normativo e idade

As análises relacionadas ao componente normativo também permitem que sejam feitas conclusões importantes sobre o grupo pesquisado. No caso da idade, duas análises são bastante claras a partir dos dados da tabela abaixo: uma delas é de que o grau de lealdade dos colaboradores é bastante alto em todas as faixas etárias, já que a afirmação “*Esta organização merece minha lealdade*” recebeu uma nota média de 4 pontos, indicando forte concordância com a afirmação. Por outro lado, boa parte dos respondentes não sentiria culpa em deixar a organização, o que, apesar de não ser um sinal positivo ou negativo, vai contra a tese de Meyer e Allen (1991), que afirmam que em empresas onde há extensos programas de aperfeiçoamento e treinamento, como no caso da organização em questão, estes índices costumam ser altos pois o empregado sente que precisa recompensar o “investimento” feito pela empresa em sua capacitação.

|                    | ▽                  | ▽           | ▽                      | ▽           |
|--------------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Idade              | Senso de obrigação | Culpa       | Permanência na empresa | Lealdade    |
| ▷ Até 19 anos      | 3,50               | 2,50        | 3,33                   | 3,83        |
| ▷ De 20 a 29 anos  | 3,38               | 2,52        | 3,57                   | 3,76        |
| ▷ De 30 a 39 anos  | 3,61               | 2,70        | 3,31                   | 4,10        |
| ▷ De 40 a 49 anos  | 3,71               | 3,39        | 3,50                   | 4,16        |
| ▷ 50 anos ou mais. | 3,78               | 3,11        | 2,89                   | 3,78        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,60</b>        | <b>2,87</b> | <b>3,38</b>            | <b>4,00</b> |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 11 – Relação entre componente normativo e idade**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.1.8. Comprometimento normativo e setor

Na análise setorial, verifica-se que a maior parte dos resultados está uniforme entre as gerências, em especial as relacionadas a lealdade e culpa. O maior desvio está na afirmação sobre o senso de obrigação dos funcionários (*Não deixaria minha organização no momento, pois tenho senso de obrigação com as pessoas nela*); Colaboradores da gerência de Suínos apresentaram a menor nota, bastante abaixo da média, alinhando-se com a afirmação do mesmo grupo sobre lealdade pela empresa, que também recebeu uma nota abaixo da média.

|                    | ▽                  | ▽           | ▽                      | ▽           |
|--------------------|--------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Setor_Fechado      | Senso de obrigação | Culpa       | Permanência na empresa | Lealdade    |
| ▷ Incubatório      | 3,78               | 3,11        | 3,78                   | 4,05        |
| ▷ Industrializados | 3,75               | 2,86        | 3,18                   | 3,89        |
| ▷ Aves             | 3,48               | 2,67        | 3,24                   | 4,19        |
| ▷ Suínos           | 3,11               | 2,89        | 3,00                   | 3,73        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,60</b>        | <b>2,91</b> | <b>3,38</b>            | <b>3,99</b> |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 12 – Relação entre componente normativo e setor**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.9. Comprometimento normativo e escolaridade

Nenhum valor se destaca na análise entre comprometimento normativo e o grau de escolaridade dos trabalhadores. O estudo mostra que os mais escolarizados são, na média, menos leais e com menos senso de obrigação em permanecer na empresa em relação a seus colegas, porém os valores não são significativamente menores para o componente normativo.

|                              | ▽                         | ▽            | ▽                             | ▽               |
|------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------|-----------------|
| <b>Escolaridade</b>          | <b>Senso de obrigação</b> | <b>Culpa</b> | <b>Permanência na empresa</b> | <b>Lealdade</b> |
| ▷ Ensino médio incompleto    | <b>3,21</b>               | <b>2,79</b>  | <b>3,07</b>                   | <b>3,77</b>     |
| ▷ Ensino médio completo      | <b>3,71</b>               | <b>2,97</b>  | <b>3,47</b>                   | <b>4,03</b>     |
| ▷ Ensino superior incompleto | <b>3,60</b>               | <b>2,73</b>  | <b>3,40</b>                   | <b>4,13</b>     |
| ▷ Ensino superior completo.  | <b>3,40</b>               | <b>2,60</b>  | <b>3,00</b>                   | <b>3,80</b>     |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>3,61</b>               | <b>2,89</b>  | <b>3,38</b>                   | <b>4,00</b>     |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Nenhum critério permite discriminar as categorias.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 13 – Relação entre componente normativo e escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.1.10. Fatores de participação

Os participantes da pesquisa foram questionados sobre quais fatores os levariam a ser mais participativos no trabalho em relação ao que são hoje, podendo escolher até 02 alternativas entre as disponíveis. Questionados com uma pergunta de caráter pessoal, “*Em minha opinião, os principais fatores que me levariam a ser mais participativos no trabalho são*”, os resultados se distribuíram conforme tabela abaixo:



Participação individual Em minha opinião, os principais fatores que me levariam a ser participativos no trabalho são:

| <b>Participação individual</b> |  | Freq.      | %     |
|--------------------------------|--|------------|-------|
| ▷                              | Preciso que meus supervisores diretos me dêem maior autonomia                    | 24         | 22,0% |
| ▷                              | Preciso que meus colegas de trabalho sejam tão participativos quanto eu          | 65         | 59,6% |
| ▷                              | Preciso entender melhor quais são os resultados esperados da minha participação  | 28         | 25,7% |
| ▷                              | Preciso receber mais treinamentos para que eu possa participar mais ativamente   | 40         | 36,7% |
| ▷                              | Preciso entender melhor que benefícios eu teria caso eu fosse mais participativo | 19         | 17,4% |
| ▷                              | Eu acho que já sou o mais participativo possível no trabalho                     | 27         | 24,8% |
| ▷                              | Eu não tenho interesse em ser mais participativo.                                | 1          | 0,9%  |
| <b>TOTAL OBS.</b>              |  | <b>109</b> |       |

A diferença com a repartição de referência é muito significativa. Qui2 = 79,98, gl = 7, 1-p = >99,99%.

O Qui2 é calculado com frequências teóricas iguais para cada categoria.

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (2 no máximo).

### **Tabela 14 – Fatores de participação**

Fonte: Elaborado pelo autor

Um dos pontos que mais chama a atenção na análise é o alto percentual de trabalhadores que afirma precisar sentir que seus colegas de trabalho sejam tão participativos quanto eles para que participem mais, dando a entender que se consideram mais participativos que a média e que sentem que os outros não colaboram na mesma proporção.

Outro ponto importante que deve ser observado é o também alto número de respondentes que afirmou que atualmente não é tão participativo quanto poderia ser por não dispor de informações ou conhecimento adequado, sinalizando que talvez os treinamentos atuais da organização não estejam capacitando os colaboradores em questões técnicas relacionadas ao seu trabalho de maneira efetiva.

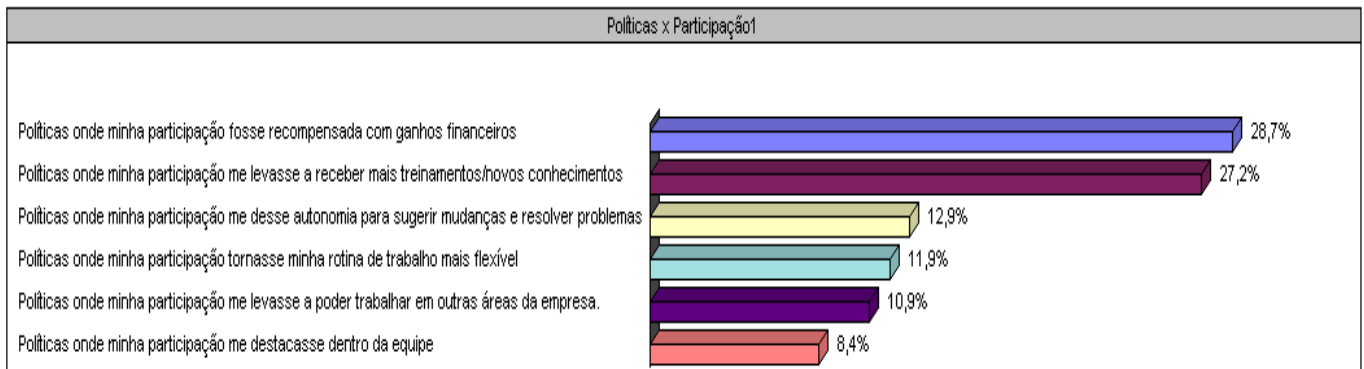
Um ponto positivo encontrado é de que menos de 1% dos pesquisados não demonstra interesse em ser mais participativo do que já é, mostrando que se o nível de participação geral ainda pode crescer caso a organização crie estratégias efetivas para isso.

### 5.1.11. Políticas da organização

Perguntados sobre o que poderia ser feito do ponto de vista da organização para que se tornassem mais participativos, os funcionários novamente reforçaram a necessidade de receber mais treinamentos e cursos por parte da empresa. Na preferência do grupo pesquisado apenas políticas financeiras, que incluem ganhos em dinheiro ou benefícios para funcionários considerados mais participativos, foram consideradas mais importantes do que os treinamentos.

Apesar da recompensa financeira para empregados mais participativos ter sido a principal opção marcada, o reconhecimento para empregados destaque, não atrelado a benefícios, não parece ser uma política tão relevante, sendo a opção menos votada. Reforçando estas conclusões, Kanter (1997) enfatiza que, dentre as políticas de gestão de pessoas das organizações, as que envolvem o crescimento profissional e pessoal no trabalho são consideradas as mais efetivas, mostrando a importância de políticas específicas de treinamentos não apenas de rotina, mas daqueles que, a partir de sua realização com êxito, possibilitam ascensão na hierarquia da empresa.

Deve-se mencionar que a empresa já vem utilizando uma série de arranjos participativos nos últimos anos, conseguindo com sucesso aumentar a participação dos funcionários em relação a quando estas técnicas não eram colocadas em prática. Dentre as mais significativas estão as ferramentas que compõe o programa Pilar Pessoas. Segundo a responsável pelo departamento de RH na unidade, este programa busca integrar todos os níveis hierárquicos da empresa, do chão de fábrica até o responsável final pela unidade, tendo como principal objetivo tratar todas as anomalias (“ruídos”) vindas da fábrica, buscando a melhoria contínua nos processos e a satisfação de todos.



**Tabela 15 – Políticas da organização**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.1.12. Relação entre participação e comprometimento

Para tentar se estabelecer se de fato existe relação entre arranjos participativos e o aumento no comprometimento dos funcionários, foram colocadas 02 afirmações diretas sobre o tópico nos questionários: Perguntados se o comprometimento com a empresa cairia caso sua participação no trabalho fosse reduzida (*Comprometimento x Participação*), mais de 60% dos colaboradores concordaram ou concordaram totalmente, enquanto aproximadamente 20% discordaram em algum nível. Na segunda afirmação, quando perguntados se o aumento no poder de decisão dentro de sua área os tornaria mais comprometidos com o trabalho, mais de 80% afirmaram que sim, enquanto menos de 7% não concordaram.

A análise conjunta mostra que a correlação entre participação e comprometimento dentro da organização é bastante forte, e que a manutenção de um ambiente menos hierarquizado dá mais autonomia ao trabalhador operacional, sendo de especial importância para que os níveis de comprometimento continuem elevados.

|                                  | Discordo totalmente | Discordo     | Não discordo nem concordo | Concordo     | Concordo totalmente | TOTAL       |
|----------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------|-------------|
| ▶ Comprometimento x Participação | 3,7%                | 17,8%        | 17,8%                     | 54,2%        | 6,5%                | 100%        |
| ▶ Participação nas decisões      | 0,9%                | 5,7%         | 13,2%                     | 56,6%        | 23,6%               | 100%        |
| <b>Conjunto</b>                  | <b>2,4%</b>         | <b>11,7%</b> | <b>15,5%</b>              | <b>55,4%</b> | <b>15,0%</b>        | <b>100%</b> |

A dependência é muito significativa. Qui2 = 19,47, gl = 4, 1-p = 99,94%.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

**Tabela 16 – Relação entre participação e comprometimento**

Fonte: Elaborado pelo autor

Estudando-se os números por setor, conforme gráfico abaixo, os resultados não diferem muito, embora percebe-se que a correlação mencionada é mais forte no Incubatório do que nos outros setores, mostrando que políticas participativas são especialmente relevantes nesta gerência.

| Setor_Fechado      | Comprometimento x Participação | Participação nas decisões |
|--------------------|--------------------------------|---------------------------|
| ▶ Incubatório      | 3,68                           | 4,22                      |
| ▶ Industrializados | 3,18                           | 3,79                      |
| ▶ Aves             | 3,43                           | 4,05                      |
| ▶ Suínos           | 3,56                           | 3,83                      |
| <b>TOTAL</b>       | <b>3,47</b>                    | <b>4,00</b>               |

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Nenhum critério permite discriminar as categorias.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 95%).

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

**Tabela 17 – Esforço da organização por setor**

Fonte: Elaborado pelo autor

Este conjunto de resultados é corroborado pela afirmação da responsável pela área de RH na empresa, que afirma que as técnicas participativas, que vêm sendo implementadas há mais de 05 anos nesta unidade, têm como um dos principais objetivos engajar os colaboradores e envolvê-lo com as questões da empresa, aumentando o comprometimento e garantindo assim melhores resultados.

### 5.1.13. Esforços da organização

A pesquisa também tentou descobrir se as políticas participativas da empresa tem sido eficazes, e os resultados mostram que aparentemente esta afirmação se confirma.

|                                     | Discordo totalmente | Discordo    | Não discordo nem concordo | Concordo     | Concordo totalmente | TOTAL       |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------------|--------------|---------------------|-------------|
| Engajamento supervisores            | 1,9%                | 5,7%        | 16,2%                     | 50,5%        | 25,7%               | 100%        |
| Ambiente participativo              | 3,8%                | 7,6%        | 25,7%                     | 48,6%        | 14,3%               | 100%        |
| Soluções da organização             | 1,9%                | 6,6%        | 22,6%                     | 62,3%        | 6,6%                | 100%        |
| Participação: Outras empresas x BRF | 1,9%                | 7,5%        | 37,4%                     | 41,1%        | 12,2%               | 100%        |
| <b>Conjunto</b>                     | <b>2,4%</b>         | <b>6,9%</b> | <b>25,5%</b>              | <b>50,6%</b> | <b>14,7%</b>        | <b>100%</b> |

A dependência é muito significativa. Qui2 = 30,17, gl = 12, 1-p = 99,74%.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

**Tabela 18 – Esforço da organização**

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o engajamento de seus supervisores diretos em criar um ambiente de trabalho mais participativo, 75% dos respondentes concordam que seus chefes estão trabalhando de forma adequada para promover a participação em suas áreas, tendo a empresa como um todo recebido nota semelhante. As práticas atuais da empresa contam com a aprovação de quase 70% dos trabalhadores, mostrando ainda que, para mais de metade dos respondentes, os níveis de participação na empresa são maiores do que em seus empregadores antigos.

Segundo o departamento de RH da unidade, apesar da dificuldade inicial em implantar a rotina de participação e auto responsabilidade, os resultados vêm sendo bastante positivos na avaliação da empresa, sendo que boa parte dos colaboradores gosta de se envolver nas atividades, mesmo que voluntárias. Além de tornar os funcionários mais comprometidos com o trabalho através da participação, estas políticas também têm como objetivo a diminuição dos níveis de *turnover* e absenteísmo, além de melhorar indicadores relacionados a área de segurança do trabalho.

#### 5.1.14. Opinião dos trabalhadores

A última questão do formulário, dissertativa e de preenchimento opcional, perguntava aos colaboradores o que mais poderia ser feito pela empresa para tornar o ambiente de trabalho mais participativo.

As respostas foram agrupadas de acordo com os temas que surgiram durante a análise, e mostram claramente que alguns tópicos se sobressaem e devem ser estudados pela empresa. Algumas opiniões expressam mais de um tema e foram alocadas nos grupos considerando-se aquele que se sobressai. As opiniões foram reproduzidas sem modificações ou correções nos seguintes tópicos:

| Tópico  | Número respostas | % Total |
|---|------------------|---------|
| Maiores incentivos financeiros e/ou benefícios          | 18               | 32%     |
| Outros  | 15               | 26%     |
| Reconhecimento a funcionários com mais tempo de empresa | 11               | 19%     |
| Valorização e reconhecimento                            | 9                | 16%     |
| Mais treinamento e capacitações                         | 4                | 7%      |

**Tabela 19** – Respostas dos trabalhadores por tópico

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **a) Reconhecimento a funcionários com mais tempo de empresa**

“Valorização das pessoas mais velhas da empresa.”

“Valorização de funcionários que se dedicam e trabalham há vários anos na empresa.”

“Valorizar mais os funcionários com mais tempo de serviço.”

“Valorizar mais os funcionários mais velhos da empresa.”

“Valorizar os funcionários com mais tempo de casa pois eles trabalham e ganham o mesmo que alguém que tem 03 meses de empresa. Ouvimos muitas pessoas relatarem "Não ganho para fazer isso."

“Valorizar pessoas mais velhas da empresa, sabendo que pegam pessoas novas para trabalhar sem responsabilidade nenhuma.”

“Valorizar pessoas mais velhas de empresa.”

“Dar mais valor para os mais velhos da empresa, para vocês não temos mais valor, porque os novatos entram com o mesmo salário que os mais velhos da empresa.”

“Dar um incentivo maior para quem tem mais tempo de empresa.”

“Ter bom relacionamento, dar oportunidade para pessoas de dentro da empresa nas seleções, valorizar mais os salários das pessoas mais antigas da empresa.”

“O reconhecimento dos funcionários com mais tempo de empresa, não apenas os novatos.”

## **b) Maiores incentivos financeiros e/ou benefícios.**

“Aumento salarial.”

“Dando aos funcionários mais ganhos financeiros, pois assim em que posso perceber no dia-a-dia, eles teriam mais comprometimento com seu trabalho.”

“Incentivar os funcionários dando pequenos aumentos de salário além do normal.”

“Mais valorização das pessoas que se esforçam para que a empresa cresça (financeira)”

“E valorizar pessoas com mais tempo de empresa financeiramente.”

“Mais valorização financeira para as pessoas que fazem pela empresa ai motivaria os demais a participar.”

“Receber reconhecimento financeiro pelos resultados de um bom trabalho.”

“Reconhecimento e remuneração para funcionários que se destacassem em sua área de produção.”

“Reconhecimento financeiro e profissional.”

“Remuneração diferenciada de acordo com a participação.”

“Remunerar melhor os funcionários, dando valor pelo seu esforço no dia-a-dia.”

“Salário.”

“Um auxílio estudo para funcionários também, não somente para os chamados menores aprendizes. Muitas vezes esses menores se formam aqui e deixam a empresa quando já adquiriram um pouco de conhecimento e experiência.”

“Uma remuneração melhor.”

“Valorizando mais os funcionários que se destacam com ganhos financeiros, assim as pessoas se comprometem mais.”

“Mais motivação e mais benefícios financeiros e mais comunicação com supervisores e funcionários.”

“Mais trabalho em equipe com todos funcionários, principalmente com os que trabalham dentro da linha de produção, e que fossem reconhecidos financeiramente os funcionários mais comprometidos e participativos.”

“Talvez incentivar mais o funcionário e reconhecer melhor a todos financeiramente. Acho que ficaríamos mais motivados.”

### **c) Mais treinamentos e capacitações**

“As pessoas buscarem conhecimento para por em prática dentro de sua empresa.”



Dando oportunidade para todos, fazendo treinamentos e repassando conhecimento para todos.”

“Mais treinamento, fazer o funcionário sentir amor de dono pela empresa. Recompensas pelo atingimento de metas. Maior valorização em forma de aumento salarial.”

“Políticas de mais treinamentos, novos conhecimentos, também que a empresa reconheça financeiramente os operadores quanto o merecimento.

Tendo treinamentos mais vezes para poder colocar para todos o quanto é importante trabalhar na BRF. Com bons planos de saúde e odonto e dando oportunidade de cursos e aula no Sesi.”

“Treinamentos de acordo com a função, trabalhando o colaborador como um líder na tarefa que executa.”

#### **d) Valorização e reconhecimento – Genérico (sem mencionar o tipo de valorização)**

“Dando mais reconhecimento a todos os funcionários que se destacam dentro do seu setor de trabalho.”

“Dar mais oportunidade as outras pessoas não sempre as mesmas.”

“Reconhecimento e autonomia.”

“Que quem se destacar merece mais, e que trabalhem igual de forma que não tenha diferença.”

“Reconhecimento pessoal, profissional e financeiro para todos funcionários não somente para alguns.”

“Reconhecimento, valores, oportunidade.”

“Valorizar mais os funcionários em cada função que exerce.”

“Valorizar mais os funcionários.”

“Valorizar os funcionários todos da mesma forma e com tratamentos iguais entre ambos”.

## e) Outros

“A prática de feedback para todos os funcionários - chamar 1 funcionário por dia e pensar pontos de melhoria e os que estão adequados e alinhados com os valores da empresa. ”

“Acredito que a empresa já possui políticas de participação pois ela é aberta a novas ideias, depende de cada um querer participar. ”

“As pessoas serem mais unidas e dialogassem mais com os colegas, fossem mais humanos e gostassem uns dos outros, assim até a rotina de trabalho melhoraria e com certeza a empresa teria menos pessoas estressadas. ”

“Comunicar a todos operadores como estão as metas diárias, incentivando as pessoas a buscar os resultados esperados, e que cada funcionário fosse beneficiado quando as metas são atingidas, criando um espírito de desafio e superação. ”

“Equilibrar melhor as produções de trabalho uniformemente para os trabalhadores. Dar igualdade de oportunidades. Escutar cada vez mais as seções. ”

“Mais companheirismo, menos falsidade e mais compreensão com os colegas porque ninguém é perfeito.”

“Mais divulgação de processos seletivos na empresa.”

“Mais divulgações pela parte da empresa.”

“Mais trabalho em equipe.”

“Na contratação de novos funcionários avaliar melhor, porque quem entra na empresa não passa a experiência.”

“O reconhecimento para todos, benefícios para todos e não apenas como atrativos de mão de obra. O trabalho em equipe é muito bom para quem gosta de trabalhar em equipe, o que há na empresa é muitas pessoas mal humoradas sem vontade de trabalhar e tornar o ambiente de trabalho mais gostoso e harmonioso.”

“Oportunidade de subir na empresa em menor prazo.”

“Participar mais dos resultados da empresa, ter um bom relacionamento com todos, independente se for da equipe ou não.”

“Que o supervisor visse quem está comprometido e desse enquadramento para o funcionário.”

“Ter mais trabalho em equipe.”

“Mais trabalho em equipe.”

Apesar de bastante diversificadas, percebe-se que parte significativa das opiniões dos respondentes converge para um dos quatro temas delineados durante a análise. O maior número de menções é referente a pedidos de melhorias no salário e nos benefícios concedidos. Apesar de ser esperado e natural que os empregados reivindiquem melhores salários e benefícios (em todos os níveis hierárquicos) em troca de sua maior participação, vários estudos indicam que aumentos de salário por si só não são efetivos em criar uma força de trabalho mais comprometida, podendo inclusive ter o efeito inverso (Caldwell, 1990). Caso a empresa queira de fato explorar este tópico, pode pensar em soluções alternativas (conforme sugestões deste trabalho) para aliar as reivindicações dos trabalhadores com programas que de fato têm se mostrado eficazes em envolver mais os funcionários.

Outro tópico novamente mencionado, a oportunidade de receber mais treinamentos que levem a novos conhecimentos é apontada como influenciador no nível de participação e comprometimento. Apesar de já ter sido mencionada a importância das políticas de treinamentos e desenvolvimento, que geram competências que se transformam em qualidade e conseqüentemente competitividade e lucro (Eboli, 2004), um aspecto em especial a ser notado na questão é que sua eficácia em elevar o componente afetivo do comprometimento está diretamente ligada ao grau de socialização dos funcionários durante os treinamentos (Ashforth e Saks, 1996), ou seja,

a estruturação dos treinamentos de uma maneira que os indivíduos consigam trocar experiências entre si é tão importante quanto o conteúdo do treinamento e sua usabilidade.

O terceiro assunto bastante mencionado, referente a valorização dos profissionais com mais tempo de casa, é um ponto de atenção para a empresa, visto o alto número de sugestões e até mesmo reclamações referentes a este tema. Aparentemente um dos problemas está na diferença pouco significativa nos salários de trabalhadores com anos de empresa em comparação aos recém contratados e na falta de expectativa de crescimento, o que pode ser derivado de um plano de carreira (entre outras políticas de gestão de pessoas) que não é efetivo em promover novas responsabilidades para os funcionários a fim de que estes subam na empresa. Apesar de ser amplamente aceito que a perspectiva de crescimento influencia positivamente o nível de comprometimento, é de extrema importância que, em organizações onde nem todos empregados terão chances de crescer hierarquicamente (pela própria lógica produtiva), os critérios de seleção para cargos superiores sejam claros e de conhecimento de todos, criando-se um ambiente onde o comprometimento dos indivíduos que não são promovidos não seja abalado (Gaertner e Nollen, 1989).

Ainda, foram expressas opiniões diversas sobre outras medidas que poderiam ser tomadas pela organização, entre elas a valorização dos indivíduos, de forma genérica, que pode ser entendido como alguma forma de destaque ou retribuição não-financeira para aqueles mais comprometidos; a divulgação de mais processos seletivos internos; mais trabalhos em equipe (novamente alinhando-se com a necessidade de socialização entre funcionários); mais informações sobre a situação da empresa em relação às suas metas e a prática de feedback constante entre supervisores e funcionários.

Todos os pontos citados são passíveis de estudo por parte da empresa; embora alguns temas como a valorização do pessoal mais antigo e a política de treinamentos terem sido mencionados mais vezes, faz-se necessário um estudo mais aprofundado para saber quais políticas podem ou não ser implementadas ou modificadas e quais

medidas alternativas podem ser tomadas. A construção de um ambiente de trabalho com mais comprometimento e participação é um processo contínuo, e os pontos citados durante este trabalho servem para melhorar ainda mais as já bem sucedidas práticas e políticas de gestão de pessoas implementadas pela empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar a possível associação entre o nível de participação dos trabalhadores e seu comprometimento no trabalho. Foi dado enfoque especial ao componente afetivo por ser o mais relacionado a indicadores buscados pelas organizações, como produtividade e lealdade. É também um objetivo deste trabalho apresentar para a organização onde foi feita a pesquisa os resultados encontrados acerca do ambiente de trabalho, incluindo-se ainda sugestões e recomendações do que pode ser melhorado pelo setor de recursos humanos da empresa.

Dada a dimensão da empresa, que conta com mais de 220 mil funcionários, não é possível considerar a amostra desta pesquisa como uma fotografia exata de toda a organização, embora pode se afirmar que, em relação a unidade onde foi feita a pesquisa, os resultados encontrados se aproximam bastante da realidade e podem ser de grande utilidade para os envolvidos com as políticas de gestão de pessoas da empresa.

O objetivo principal desdobrou-se em objetivos específicos:

- Verificar, caso exista, qual o componente predominante no comprometimento dos colaboradores.
- Descrever o entendimento do setor de recursos humanos da empresa analisada acerca do conceito de participação e comprometimento de seus trabalhadores.
- Identificar os efeitos do uso de arranjos e técnicas no comprometimento dos trabalhadores.
- Sugerir melhorias para a organização baseadas nas conclusões do trabalho.

O primeiro objetivo foi alcançado através da pesquisa de campo com o uso de formulários feita na empresa com funcionários de diferentes setores, que responderam a afirmações ligadas a um dos componentes do comprometimento, concluindo-se que os componentes afetivos e instrumental são os predominantes, com pequena vantagem para o primeiro.

O segundo e o terceiro objetivos foram atingidos através da entrevista com a responsável pelo setor de recursos humanos na unidade pesquisada, sendo que os questionários aplicados para os funcionários também incluíam perguntas que, ao terem os resultados cruzados, permitiram a análise dos efeitos de arranjos participativos no comprometimento destes. Verificou-se que o setor de gestão de pessoas da empresa valoriza fortemente as ações participativas e tenta engajar os trabalhadores por meio de uma série de arranjos e técnicas, o que vem dando resultados positivos para a organização, que têm, no geral, trabalhadores altamente comprometidos e dispostos a participar das decisões no trabalho.

Por fim, o último objetivo, de sugerir melhorias para a organização, será realizado na conclusão deste trabalho, embasado pela análise quantitativa e qualitativa do conjunto de informações produzidas tanto nas pesquisas de campo quanto na bibliografia disponível sobre o assunto.

De um modo geral, a organização estudada tem realizado um excelente trabalho na área de gestão de pessoas, tendo trabalhadores bastante leais, comprometidos com o trabalho e alinhados com a filosofia da empresa, o que foi comprovado pelas altas notas dadas pelos respondentes em afirmações relacionadas a estes tópicos. O fato de a empresa como um todo valorizar a participação dos funcionários como um meio de torná-los mais comprometidos e promover arranjos participativos em todos os níveis hierárquicos mostra que a manutenção das políticas atuais é essencial para que estes resultados continuem sendo alcançados.

Apesar disso, o estudo das respostas e opiniões dadas pelos funcionários mostra que alguns pontos específicos, já mencionados durante a análise de dados, podem ser trabalhados nas políticas internas a fim de tornar o ambiente mais participativo e os

funcionários mais comprometidos. Os principais pontos de atenção, foco das sugestões, são:

- Valorização pessoal e profissionais de funcionários com mais tempo de empresa.
- Eficiência dos treinamentos, tanto no que se refere a tornar a equipe mais participativa quanto em promover conhecimentos considerados relevantes.
- Estrutura atual do sistema de salários e benefícios.

É importante salientar que, visto o escopo limitado da pesquisa, existe a possibilidade que alguma das sugestões descritas já terem sido implementadas ou estejam sendo neste momento, seja na unidade foco da pesquisa ou em outras do grupo; neste caso, as sugestões servem como um voto de confiança de que estas são ações com poder de tornar ainda melhor as políticas de RH da empresa.

Em relação ao primeiro ponto, a aparente falta de valorização aos funcionários com mais tempo de empresa, tanto em termos profissionais quanto de reconhecimento pessoal, uma das ações pode ser a revisão ou complementação do plano de carreira existente para funcionários de nível operacional, em especial para os que não possuem ensino superior e depois de um certo período acabam invariavelmente sem oportunidades de crescimento (profissional e financeiro), visto que cargos de supervisão e acima necessitam de terceiro grau completo. Para este grupo, recomenda-se uma política que envolva:

- Participação em *new-hire mentorship* : Mentorado corporativo é definido como um programa formal onde funcionários mais experientes são designados a ajudar novos colaboradores a fim de que repassem informações técnicas, conselhos, bons exemplos e tópicos da cultura organizacional para os recém chegados (Kaye, 2005), sendo de extrema importância na adaptação dos recém chegados, que se integram mais facilmente e aprendem sobre sua função de forma mais rápida. Para os funcionários mais antigos esses programas também são motivadores, pois valorizam a experiência do profissional e dão a oportunidade deste desenvolver suas habilidades de liderança dentro do ambiente de trabalho.



- Oportunidades de crescimento pessoal e socialização: Além de treinamentos relacionados a rotina de trabalho, a disponibilização de workshops, momentos e ferramentas que permitam que o indivíduo possa expressar entre o grupo seus anseios particulares, planos de longo prazo e outros temas não relacionadas ao trabalho são importantes formas de mantê-los integrados com o grupo e motivados com sua rotina de trabalho (Branham, 2012). Mesmo que o conhecimento adquirido nestes momentos não seja percebido num primeiro momento como essencial para o empregado, o sentimento de que a organização está interessada em seu bem estar pessoal, fora do ambiente de trabalho, aumenta o comprometimento e sentimento de valorização da equipe.

- Rotação de cargos ou tarefas: A rotação de cargos é um método gerencial utilizado no desenvolvimento de funcionários de todos os níveis hierárquicos (Schultz, 2010), fazendo com que os empregados passem por diferentes áreas da empresa ou por diferentes funções no mesmo setor. Muito comum em programas de *trainee*, quando é utilizada para dar uma visão geral da empresa para os recém-contratados, a rotação de funções também pode ser adaptada para tornar mais dinâmico o ambiente de trabalho para colaboradores que eventualmente consideram suas rotinas monótonas ou estão desmotivados por estarem realizando a mesma função há muito tempo. A estruturação de um programa de rotação de funções, ao prover novos desafios e conhecimentos de uma maneira alternativa, é ligada ao aumento na moral e satisfação da equipe de trabalho (Ortega, 2001) e seria uma alternativa para a organização foco deste trabalho.

Apesar da empresa já possuir uma extensa gama de treinamentos internos para os funcionários, o alto número de pedidos, aliado a análise de dados, mostrou que muitos consideram que poderiam ser mais participativos e comprometidos caso fossem melhor treinados em suas funções. A principal sugestão aqui se relaciona ao já comentado aspecto social dos treinamentos, que tornam-se um momento de integração entre a equipe e onde o compartilhamento de conhecimento dos mais experientes deve ser incentivado; portanto, considerando-se a influência no comprometimento dos funcionários, as técnicas presenciais em grupo devem ser priorizadas, deixando-se

abordagens de *e-learning* e ensino a distância para tópicos que exigem maior individualidade na hora do aprendizado.

Por fim, observações a respeito da questão de salários e benefícios, apesar de recorrentes neste tipo de pesquisa em qualquer tipo de organização, mostram que caso a empresa queira de fato reestruturar seu plano de salário e benefícios, ela pode ter ganhos no comprometimento da força de trabalho sem necessariamente ter de aumentar salários. A alternativa sugerida neste caso, apesar de complexa, seria a da adoção de *employee stock ownership plan* (ESOP), um plano de distribuição de ações da empresa para todos os empregados efetivos (Ronald, 2013).

Antes restritos a altos executivos, estes planos funcionam usualmente como parte do pacote de benefícios dos funcionários, que recebem ações da empresa sem custo, porém em número referente a sua performance no trabalho. Usualmente estas ações ficam alocadas em um fundo específico, podendo ser vendidas apenas quando os empregados se aposentam ou saem da empresa.

Os ESOP's são relacionados a melhora de vários indicadores como comprometimento da equipe, lucratividade e dedicação, com os funcionários motivados pelo "sentimento de dono" que as ações trazem (Blais, 2010) e também a sua possível valorização caso a empresa dê bons resultados. Estes benefícios são vistos em especial nos casos em que estes planos são atrelados a distribuição de maiores responsabilidades no trabalho (Cornforth, 1988), já que o risco financeiro dos funcionários também aumenta caso a performance da empresa se deteriore, sendo uma decisão que, apesar de já testada com sucesso em empresas do mesmo porte, deve ser realizada após intenso estudo de viabilidade.

A pesquisa realizada neste trabalho não pretende encerrar a discussão sobre os arranjos organizacionais participativos e sua influência no comprometimento dos trabalhadores, ciente de que outros estudos podem acrescentar, confirmar ou refutar as conclusões e sugestões aqui expostas, porém serve para lançar luz sobre um tema de grande importância na gestão de pessoas. Recomenda-se, caso haja interesse, que

sejam aprofundadas as pesquisas sobre o tema em outras unidades e setores, a fim de se ter uma fotografia mais completa do assunto em questão na empresa.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Elaine Di Diego. **Atitudes gerenciais quanto a participação dos trabalhadores na gestão da qualidade**. Porto Alegre, 1994, p 43-46.

APPELBAUM, E. et al. **Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off**. Ilr Press, 2000.

ASHFORTH B.E & SAKS, A.M. **Socialization tactics**: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 1996, p 149-178.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 1977.

BASHAW, R e GRANT, S. **Exploring the distinctive nature of work commitments**. *Journal of personal selling and sales management*, p 41-56.

BEGLEY, T e CZAJKA J. **Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change**, 1993, p 552.

BLAIS J. F. R; KRUSE, D. **Shared Capitalism and Work However**, NBER Publications, 2010.

BORDENAVE, J. **O que é participação**. São Paulo, Editora Brasiliense S.A, 1992, p 81.

BRANHAM, Leigh. **The 7 Hidden Reasons Employees Leave**: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late. AMACOM, 2nd edition. p 45-59. BRAVERMAN, H. **Labor and Monopoly Capital**: The Degradation of Work in the Twentieth Century. Nova York, 1974.

BRENNAN, B. **Mismanagement and quality circles**. How middle managers influence direct participation. 1991, p 22-32.

CALDWELL, D.F & O'REILLY, C.A. **Building organizational commitment**: A multi firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, p 245-361.

CAPELLI, P. **A market driven approach to retaining talent**. Harvard Business Review, 2000.

CAPELLI, P. et al. **Change at work**. Oxford University Press, 1997.

CHANG, J. Jr. **Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. Tese de Doutorado em Administração do e São Paulo: FEA-USP, 2001.

CHEN, L. Y. **Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan**. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2004.

CORNFORTH, C. **Developing Successful Worker Co-ops**, Sage Publications, London, 1988.

DALTON, D. **Functional turnover**. Journal of applied psychology, 1981, p 716.

DOMBROWSKI, T. **Lean Leadership**: Fundamental principles and their application. 2013. Technische Universität Braunschweig Institute For Advanced Industrial Management, Braunschweig, Germany, 2013.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: Mitos e verdades. São Paulo. Editora Gente, 2004, p 68.

FLEURY, Afonso e VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho**. São Paulo, Atlas, 1983, p 17-37.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K. BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

GUEST, D e FATCHETT, D. **Worker participation: Individual control and performance**. London, IPM, 1974, p 252.

HACKETT, R. **Further assessments of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment**, 1994, p15-23.

HOLDEN, Len. **Employee involvement and empowerment**. Human resource management: A contemporary approach. Pearson Education Limited, 2001.

KANTER, R. **Commitment and social organization**. American Sociological Review, 1968, p 499-517.

KANTER, R.M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: F.HESSELBEIN, F.; GOSLDSMITH, M.; BECKARRD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro**. 1997.

KAYE, Beverly; Jordan-Evan. **Love 'Em or Lose Em: Getting Good People to Stay**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. p 117.

KIM, W and MAUBORGNE, R. **Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decisions**. 1993, p 502-528.

KLEIN, K.J. **Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models**. Journal of Applied Psychology, 1987, p 319-332.

KIRCHMEYER, C. **Non-work participation and work attitudes**. Human Relations, 1992, p 775-795.

LEITE, C. F. F. **O Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual**. 214p. 2004. Dissertação Mestrado em Administração- Escolade Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004.

MACDUFFIE J.P. **Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry.** Industrial and Labor Relations Review, 1995.

MARCHINGTON, M. **New developments in employee involvement.** Employment Department Research. Manchester, 1992.

MARCHINGTON, M. **Involvement and participation.** Human Resource Management: A critical text. London, 1995.

McLAGAN, Patricia e NEL, Christo. **A nova era da participação.** Editora Campus, 1995, p 196-198.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** Salvador: In: Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

MEYER, J and ALLEN, N. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1991, p 61-89.

MEYER, J and ALLEN, N. **Commitment in the workplace,** 1997, p 07-22.

MOTTA, F.C Prestes et al. **Participação e participações:** Ensaio sobre autogestão. São Paulo, 1987, p 142.

MOWDAY, R, PORTER L and STEERS, R. **Organizational linkages:** the psychology of commitment, absenteeism and turnover, San Diego, Academic Press, 1982, p 224-247.

ORTEGA, J. **Job rotation as a learning mechanism.** Management Science, 2001. p 1361-1370.

OSTROFF, C. **The relationship between satisfaction, attitudes and performance.** 1992, p 963-974.

PRICE, R. **The decline and fall of the status divide?** Oxford, Blackwell, 1989, p 271-295.

RAMSAY, W. **Commitment and involvement**. Oxford, 1992, p 55-61.

REGO, A.; SOUTO, S. **Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas**: um estudo luso-brasileiro. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.44, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p 35.

SCHULTZ, D, SCHULTZ, S.E. **Psychology and Work Today**. Boston Pearson, 2010. p 136-144.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHELDON, M. **Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization**. Administrative Science Quarterly, 1971, p 143-150.

SILVA, M. C. C. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa**: o caso dos pesquisadores do IPEN. 2007. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, USP, São Paulo, 2007.

SPECTOR, P. E. **Industrial and organizational psychology**: Research and practice. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

STEVENS, J. P. **Applied multivariate statistics for the social sciences**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

STORCH, Sérgio. **Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa**. São Paulo, Atlas, 1987, p 132-160.

TETT, R and MEYER, P. **Job satisfaction, organizational commitment turnover intention and turnover**. 1993, p 759-769.

VIDAL, M. **Lean production, worker employment, and job satisfaction**: a qualitative analysis and critique. Critical Sociology, Londres, 2007.



WAGNER, J. A. **Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of the Evidence.** Academy of Management Review, 1994.

WALL, T. E Lischerson. J. **Worker participation:** A critique of the literature and some fresh evidence. London, McGraw-Hill, 1977.

WIENER, Y. **Commitment in organizations.** Academy of Management Review, 1982, p 418-428.

WOOD, S. **Human resource management and performance.** International Journal of Management Reviews, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de Casos: **Planejamento e Métodos.** São Paulo: Editora Bookman, 2005, p. 212.

## 7. ANEXO A

### Roteiro da entrevista

Entrevistada: Isaura Dal Bello, responsável pelo setor de recursos humanos na unidade da empresa.

1) Quais os tipos de técnicas e arranjos participativos são utilizados na empresa, em especial nas gerências de sua responsabilidade ?

Acredito que os principais arranjos participativos usado na companhia hoje são as ferramentas que compõe o Pilar Pessoas. Nesta prática de Gestão de pessoas são envolvidos todos os níveis hierárquicos da Unidade, desde o operador de produção até o gerente executivo da planta. Este pilar tem a responsabilidade de tratar todos os ruídos que vem do chão de fábrica e buscar melhorias contínuas para garantir as condições básicas e satisfação de todos os colaboradores.

2) Desde quanto estas técnicas vêm sendo implementadas?

Há mais de 5 anos.

3) Quais eram os resultados esperados com estas práticas? A expectativa se realizou?

Estas práticas visam retenção dos colaboradores, melhores índices de absenteísmo e *turnover* e bons indicadores na áreas de segurança do trabalho.

4) A empresa possui atualmente indicadores que comprovem a eficiência ou não destas técnicas e arranjos ?

Sim, todos os indicadores de pessoas (absenteísmo, *turnover*, retenção, saúde e segurança)

5) A participação é vista como um meio de tornar os trabalhadores mais comprometidos e envolvidos com o trabalho?

Com certeza. Funcionário que participa, se envolve com as questões da empresa, é um funcionário mais comprometido e engajado. Garante melhores resultados.

6) Quais foram as maiores dificuldades durante a implementação das práticas participativas?

Criar a rotina de participação e auto responsabilidade.

7) Como você avalia o nível de comprometimento dos empregados da BRF com o trabalho?

Em nossa unidade este nível é grande. A maioria das pessoas que aqui trabalham tem uma história com esta empresa.

Temos um elevado nº de funcionários com muito tempo de casa (este ano homenagearemos 612 funcionários com mais de 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 e 45 anos de casa e este número se repete a cada ano.

8) Como você avalia o nível de participação dos empregados da BRF com o trabalho?

Os funcionários realmente gostam de participar / se envolver em qualquer ação promovida pela empresa.

## 8. ANEXO B

### Instrumento de pesquisa

#### QUESTIONÁRIO PESQUISA INTERNA SOBRE PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO

**O preenchimento deste questionário é anônimo e não identificará o respondente.**

**01) Sexo:**     Feminino                       Masculino

**02) Idade:**     Até 19 anos       De 20 a 29 anos                       De 30 a 39 anos  
                     De 40 a 49 anos                       50 anos ou mais

**03) Escolaridade:**

Ensino Médio     Completo  Incompleto

Ensino Superior  Completo  Incompleto

**04) Função:** \_\_\_\_\_

**05) Setor:** \_\_\_\_\_

**06) Turno:** \_\_\_\_\_

**07) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?**

Menos de 6 meses

De 6 a 12 meses

De 12 a 24 meses

Mais de 24 meses

**08) Há quanto tempo você trabalha no setor em que se encontra agora ?**

Menos de 6 meses

De 6 a 12 meses

De 12 a 24 meses

Mais de 24 meses

**As afirmativas abaixo referem-se ao seu comprometimento com a organização. Use a legenda a seguir para avaliá-las, circulando o número que melhor retrata sua opinião:**

1. Discordo totalmente
2. Discordo

3. Não discordo nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Eu não deixaria a empresa neste momento pois tenho senso de obrigação com as pessoas que trabalham comigo.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu sinto que os problemas da empresa são meus problemas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meu comprometimento com a empresa e o trabalho cairia caso minha participação fosse reduzida.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu me sentiria culpado em deixar a empresa agora.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu acho que poderia ficar ligado a outra organização tanto quanto a esta.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seria muito difícil para mim deixar a organização neste momento, mesmo que quisesse.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Para mim, poder participar mais ativamente das decisões do setor me tornaria mais comprometido com o trabalho e a empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu não me sinto obrigado em permanecer nesta empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se eu não tivesse me esforçado tanto nesta empresa, eu consideraria trabalhar em outro lugar.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu ficaria muito feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esta empresa merece minha lealdade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Creio que tenho poucas opções para considerar deixar a empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa em que trabalho tem muito valor para mim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu considero minha participação muito importante para meu time.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Em minha opinião, a empresa se esforça para tornar o ambiente de trabalho mais participativo para os funcionários.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eu tenho um forte sentimento que não pertencço a esta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meus supervisores diretos estão engajados em criar um ambiente de trabalho participativo em nosso setor.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| As soluções utilizadas pela organização para promover a participação dos funcionários cumprem o seu papel.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dentre as organizações em que já trabalhei, o nível de participação dos funcionários é alto nesta organização.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neste momento ficar na empresa é tanto por necessidade quanto por desejo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**09) Em minha opinião, os principais fatores que me levariam a ser mais participativo no trabalho são:**  
Até 02 alternativas podem ser marcadas.

- Preciso que meus supervisores diretos me dêem maior autonomia.
- Preciso que meus colegas de trabalho sejam tão participativos quanto eu.
- Preciso entender melhor quais são os resultados esperados da minha participação.
- Preciso receber mais treinamentos para que eu possa participar mais ativamente.
- Preciso entender melhor que benefícios eu teria caso eu fosse mais participativo.
- Eu acho que já sou o mais participativo possível no trabalho.
- Eu não tenho interesse em ser mais participativo no trabalho.

**10) Para você, que tipo de políticas da empresa o tornariam mais participativo no trabalho ?**  
Até 02 alternativas podem ser marcadas.

- ( ) Políticas onde minha participação me destacasse dentro da equipe.
- ( ) Políticas onde minha participação me levasse a receber mais treinamentos/novos conhecimentos.
- ( ) Políticas onde minha participação fosse recompensada com ganhos financeiros.
- ( ) Políticas onde minha participação tornasse minha rotina de trabalho mais flexível.
- ( ) Políticas onde minha participação me desse autonomia para sugerir mudanças e resolver problemas.
- ( ) Políticas onde minha participação me levasse a poder trabalhar em outras áreas da empresa.
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**11) Questão de preenchimento opcional**

**Que sugestões você daria para aumentar a participação e o comprometimento de todas dentro da empresa?**

---

---

---

---