

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO GESTÃO DE PESSOAS**

**ESTRATÉGIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA QUATRUM *ENGLISH SCHOOLS***

LISANDRA REIS DE SOUZA

PORTO ALEGRE

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA QUATRUM *ENGLISH SCHOOLS***

**Trabalho apresentado como requisito
para a conclusão do curso de Gestão de
Pessoas do Programa de Pós-graduação
em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela Garay

LISANDRA REIS DE SOUZA

PORTO ALEGRE

2007

*A todas as pessoas que contribuíram
para a realização deste trabalho.
Pela confiança, paciência e respeito.*

RESUMO

As mudanças conjunturais das últimas décadas exigem das organizações uma estratégia de gestão que assegure a competitividade no mercado. Entre as tendências atuais está o comprometimento organizacional que vem se delineando como uma alternativa para obter vantagem competitiva. Desta forma, o presente estudo investigou as atuais políticas de recursos humanos e as características organizacionais da Quatrum *English Schools* e sua influência no comprometimento dos empregados, identificou o nível de comprometimento dos empregados com a empresa e as suas diferentes dimensões. Como principais resultados destaca-se: o índice geral acima da média de comprometimento dos empregados mostra que estes estão envolvidos com a escola, sendo que, de forma geral, eles se comprometem pelas dimensões normativa e afetiva. Entretanto, há campo de atuação para melhorar ainda mais o resultado alcançado, sendo fundamental o alinhamento das políticas e características organizacionais da empresa em estudo com intuito de implementar a estratégia do comprometimento. A pesquisa possibilitou ainda a sistematização de políticas de recursos humanos, a estruturação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da área de recursos humanos, a elaboração dos objetivos estratégicos e de um plano de ação de RH.

Palavras-chaves: Comprometimento. Políticas e práticas de recursos humanos. Estratégias de comprometimento.

ABSTRACT

Last decade's global changes require a management strategy from companies that can assure competition in the market. Among the new tendencies, there is the organizational commitment that has been outlined as one alternative to obtain competitive advantage. This way, this study investigated the human resources' policies nowadays and the organizational characteristics of Quatrum English Schools and its influence in the employees' commitment, identified the level of commitment of the employees with the company and its different dimensions. As main results we can distinguish: the general index above the average of commitment of the employees shows that they are involved with the school, considering that, in general terms, they commit themselves by the normative and affective dimensions. Nevertheless, there's a field of action to better even more the results achieved, being essential the ranging of the policies and organizational characteristics of the company studied with the aim of implementing the strategy of commitment. The research made possible the systematization of human resources' policies, the structure of menaces, opportunities, strengths and weaknesses of the human resources area, the working up of the strategic goals and a plan of action of human resources.

Key words: Commitment. Human Resources Policies. Commitment strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Roda do comprometimento.....34

Figura 2: Relação de interdependência entre as políticas de RH.....83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensões do comprometimento de cada questionário.....	52
Gráfico 2: Fatores do comprometimento.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre estratégia de controle e estratégia de comprometimento.....	25
Tabela 2: Variáveis do questionário estruturado.....	45
Tabela 3: Comprometimento normativo – obrigação pelo desempenho.....	53
Tabela 4: Comprometimento afetivo – internalização dos valores da organização.....	54
Tabela 5: Comprometimento afetivo – sentimento de fazer parte.....	55
Tabela 6: Comprometimento instrumental – linhas consistentes de atividades.....	56
Tabela 7: Comprometimento normativo – sentimento de obrigação em permanecer.....	57
Tabela 8: Comprometimento instrumental – recompensas e oportunidades.....	57
Tabela 9: Comprometimento instrumental – poucas alternativas de trabalho.....	58
Tabela 10: Filosofia institucional.....	59
Tabela 11: Estrutura organizacional – participação empregados nas decisões.....	60
Tabela 12: Estrutura organizacional – hierarquia.....	61
Tabela 13: Estrutura organizacional – organização do trabalho.....	62
Tabela 14: Estrutura organizacional – sistema de controle.....	62
Tabela 15: Estrutura organizacional – produção e realização do trabalho.....	63
Tabela 16: Política de recursos humanos – seleção.....	66
Tabela 17: Política de recursos humanos – treinamento e desenvolvimento.....	68
Tabela 18: Política de recursos humanos – carreira.....	69
Tabela 19: Política de recursos humanos – avaliação de desempenho.....	73
Tabela 20 Política de recursos humanos – avaliação de desempenho.....	73
Tabela 21: Política de recursos humanos – remuneração.....	75
Tabela 22: Política de recursos humanos – remuneração.....	76
Tabela 23: Política de recursos humanos – incentivos.....	77

Tabela 24: Política de recursos humanos – benefícios.....	79
Tabela 25: Política de recursos humanos – comunicação e integração.....	80
Tabela 26: Análise SWOT	80
Tabela 27: Relação entre objetivos estratégicos e políticas de RH.....	82
Tabela 28: Plano de ação da área de recursos humanos.....	83

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.1 Apresentação da empresa.....	14
1.1.1 Filosofia institucional.....	15
1.1.1.1 Missão.....	15
1.1.1.2 Visão.....	15
1.1.1.3 Valores.....	15
1.1.2 Análise dos ambientes.....	15
1.1.2.1 Cenários de trabalho.....	15
1.1.2.2 Análise externa.....	16
1.1.2.2.1 Oportunidades.....	16
1.1.2.2.2 Ameaças.....	16
1.1.2.3 Análise interna.....	17
1.1.2.3.1 Pontos fortes.....	17
1.1.2.3.2 Pontos fracos.....	17
1.1.2.4 Fatores críticos de sucesso.....	18
1.1.2.5 Objetivos estratégicos.....	18
1.2 Contexto de pesquisa, o problema e a justificativa do estudo.....	18
1.3 Questões básicas norteadoras da pesquisa.....	20
1.4 Objetivos do estudo.....	20
1.4.1 Objetivo geral.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Tendências em gestão de pessoas.....	21
2.2 Comprometimento organizacional.....	27
2.2.1 Conceito de comprometimento.....	28
2.2.2 Dimensões do comprometimento.....	30
2.3 Estratégias de comprometimento.....	34
3 MÉTODO DE ESTUDO.....	42
3.1 Classificação do estudo.....	42
3.2 População.....	43
3.3 Procedimentos para a coleta de dados.....	44
3.4 Técnicas para análise e interpretação dos dados.....	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.1 Comprometimento organizacional.....	51
4.2 Filosofia institucional.....	59
4.3 Estrutura organizacional.....	60

4.4 Políticas de recursos humanos.....	64
4.4.1 Recrutamento	64
4.4.2 Seleção	65
4.4.3 Treinamento e desenvolvimento	67
4.4.4 Carreira	69
4.4.5 Avaliação de desempenho.....	71
4.4.6 Remuneração	74
4.4.7 Recompensas	76
4.4.8 Benefícios	78
4.4.9 Comunicação e integração	79
4.4.10 Análise SWOT de RH	80
4.4.11 Objetivos estratégicos de recursos humanos	81
4.4.12 Plano de ação para a área de recursos humanos	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS	89
ANEXOS	92
ANEXO A – Questionário de coleta de dados.....	93
ANEXO B – Tabulação geral do questionário de coleta de dados.....	97
ANEXO C – Tabulação individual do questionário de coleta de dados.....	101

INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional tem se configurado como uma estratégia de gestão para atender as novas exigências da sociedade. As empresas precisam aumentar sua vantagem competitiva no mercado, e a conjuntura atual delinea a necessidade de equipes mais envolvidas e mais identificadas com o trabalho e com as metas organizacionais.

Neste contexto, o alcance de melhores resultados positivos e a busca permanente pela qualidade e pela eficiência organizacional passam a depender mais de seus empregados. Sendo assim, torna-se imprescindível as organizações compreenderem um pouco mais sobre este comportamento humano e sua relação no desempenho organizacional.

A presente pesquisa buscou, portanto, analisar as atuais políticas de recursos humanos e sua influência no comprometimento dos empregados. O objeto de estudo são as unidades Tristeza e Ipanema da Quatrum *English Schools*, que são administradas pelos mesmos gestores e adotam as mesmas políticas para a gestão de pessoas.

O primeiro capítulo aborda a contextualização do estudo a partir de uma breve descrição da conjuntura organizacional. Traz ainda o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos para a realização deste estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que contribuiu para a realização deste estudo, que foi subdividido em três itens: tendências de gestão de pessoas, identificando as principais mudanças para a área e as exigências para atendê-las; o conceito, as dimensões e as políticas de recursos humanos do comprometimento; e, por último, as estratégias que criam o compromisso dos empregados com a organização.

O próximo capítulo destina-se aos procedimentos metodológicos deste trabalho com classificação do estudo, identificação da população, definição dos

procedimentos para a coleta de dados e das técnicas para análise e interpretação dos dados da pesquisa.

A apresentação e a análise dos dados coletados encontram-se no quarto capítulo. Nesta etapa, é feita a relação do referencial teórico com as informações do estudo de caso. A seguir, são apresentadas as conclusões desta pesquisa e as novas oportunidades de estudo acerca deste construto.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os seguintes aspectos em relação à pesquisa: as características da empresa, o contexto, o problema de pesquisa e a justificativa do estudo, bem como os objetivos propostos.

1.1 Apresentação da empresa

A Quatrum *English Schools* é uma rede de escolas de inglês, que está no mercado há 24 anos. São 18 unidades, sendo dez em Porto Alegre (Bela Vista, Higienópolis, Ipanema, João XXIII, Lindóia, Menino Deus, Santo Antonio, Terra Ville, Três Figueiras, Tristeza), seis no interior do Rio Grande do Sul (Carazinho, Carlos Barbosa, Encantado, Erechim, Getúlio Vargas, Uruguaiana) e duas em Florianópolis (Beira Mara, Santa Mônica).

A Quatrum *English Schools* tem por objetivo motivar o gosto pelo inglês, proporcionando aos alunos a vivência do idioma na prática com situações cotidianas em salas temáticas. Seu posicionamento é o *living and learning*, isto é, vivendo e aprendendo inglês.

O foco do negócio são alunos de 4 a 17 anos de pré-escola, ensinos fundamental e médio de escolas particulares. A rede de escolas também centra esforços em conquistar adultos que possuam necessidades diferenciadas, que precisem de inglês para viajar, para se qualificar profissionalmente e pelo prazer de aprender.

O objeto de estudo deste trabalho são as unidades Tristeza e Ipanema da Quatrum *English Schools*. Estas duas escolas compartilham a mesma administração e a mesma equipe de trabalho. Atualmente, estas unidades da Quatrum *English Schools* possuem 26 funcionários: 2 diretores, 2 coordenadores 1 *head-teacher*, 3 consultoras de venda, 15 instrutores, 1 porteiro, 2 auxiliares de serviços gerais. Também conta em sua equipe 1 estagiário administrativo-financeiro e 3 transportadores terceirizados.

1.1.1 Filosofia institucional

A filosofia institucional da Quatrum *English Schools* é definida pela missão, visão e valores.

1.1.1.1 Missão

Facilitar a comunicação com o mundo, ensinando inglês de uma forma afetiva, qualificada e prazerosa.

1.1.1.2 Visão

Ser percebida como uma diferenciada rede de ensino de língua inglesa, com um predomínio de alunos na faixa etária de 4 a 17 anos, oferecendo um trabalho diferenciado e inovador e permitindo que as pessoas vivenciem a aprendizagem do inglês na prática.

1.1.1.3 Valores

- Atualização e inovação nos serviços prestados;
- Flexibilidade para facilitar as relações com clientes, equipe e comunidade;
- Respeito nos relacionamentos com clientes, equipe e comunidade através de tratamento atencioso e diferenciado.

1.1.2 Análise dos ambientes

A análise dos ambientes inclui uma breve caracterização dos cenários de trabalho, do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) da Quatrum *English Schools*. Também são apresentados os fatores críticos de sucesso do setor e as questões estratégicas.

1.1.2.1 Cenários de trabalho

O cenário demográfico-econômico é caracterizado pela tendência de crescimento do público-alvo da Quatrum *English Schools*, mas também pela redução do poder aquisitivo das famílias. A consequência deste contexto é a busca de alternativas mais baratas de cursos de inglês.

O cenário tecnológico é marcado pela expansão do acesso à internet e pelo aumento da internet banda larga, que propicia cada vez mais a disponibilidade de cursos *on-line*.

No cenário sociocultural, apresenta-se o crescimento da necessidade do domínio da língua inglesa devido ao uso da internet, da tv por assinatura e da exigência do mercado de trabalho.

1.1.2.2 Análise externa

Corresponde ao estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc. (ANSOFF, 1983; GHEMAWAT, 2000).

1.1.2.2.1 Oportunidades

São situações externas que podem afetar a empresa positivamente. As oportunidades para a Quatrum *English Schools* são:

- Aumento da necessidade do inglês por pessoas de todas as idades.
- Concorrência não trabalha com clareza seus diferenciais.
- Utilização da internet como ferramenta de aprendizado e de comunicação com os clientes.
- Aumento da demanda de cursos em ambientes já freqüentados pelas pessoas, como clubes, escolas, condomínios e empresas.
- Crescimento de cursos, intercâmbios e estágios no exterior.

1.1.2.2.2 Ameaças

São situações externas que podem afetar a empresa negativamente. As ameaças da Quatrum *English Schools* são:

- Constante proliferação da concorrência.
- Pouca capacidade do consumidor em discernir os diferenciais, reforçando a comparação em preço e não em qualidade.
- Redução do poder aquisitivo das famílias.
- Baixo nível de lucratividade do setor.
- Restrição do subsídio das empresas para cursos de inglês de seus empregados e dependentes.

1.1.2.3 Análise interna

O ambiente interno é analisado pelos pontos fortes e pelos pontos fracos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros (ANSOFF, 1983; GHEMAWAT, 2000).

1.1.2.3.1 Pontos fortes

São características da empresa que devem ser potencializadas para otimizar seu desempenho. Os pontos fortes da Quatrum *English Schools* são:

- Método qualificado para cada idade e com um número pequeno por turmas.
- Reconhecimento dos clientes de um trabalho qualificado, inovador e diferenciado.
- Equipe transmite carinho, afeto, confiança, segurança e alegria aos clientes.
- Qualificação da equipe com diversas *workshops* pedagógicas e de atendimento ao cliente.
- Rentabilidade das escolas.

1.1.2.3.2 Pontos fracos

São características da empresa que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho. Os pontos fracos da Quatrum *English Schools* são:

- Pouco envolvimento da equipe com as metas da escola.
- Pouca utilização das ferramentas administrativas para um bom gerenciamento.

- Falta de sistematização das políticas de recursos humanos.
- Estrutura de vendas pouca adequada em época de matrículas.
- Equipe pouco focada em marketing de relacionamento.

1.1.2.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são aquelas condições fundamentais que precisam ser cumpridas para que a empresa tenha sucesso na sua área de atuação. Desta forma, os fatores críticos de sucesso no segmento de ensino de idiomas são:

- Metodologia
- Atendimento ao cliente
- Comunicação com público-alvo
- Localização

1.1.2.5 Objetivos estratégicos

A partir da análise dos cenários de trabalho, das oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e dos pontos fracos, a Quatrum *English Schools* definiu os seguintes objetivos estratégicos:

- Consolidar o conceito *Living and Learning*.
- Atingir o índice de 40% de crianças, 30% de adolescentes e 30% de adultos.
- Aprimorar as políticas e práticas de recursos humanos.
- Obter retenção de 83% dos alunos no verão e 93% dos alunos no inverno das turmas regulares.
- Aumentar a lucratividade das escolas.
- Aumentar o envolvimento da equipe de trabalho com os objetivos da organização.

1.2 Contexto de pesquisa, o problema e a justificativa do estudo

As organizações têm desenvolvido diversas estratégias para manter sua vantagem competitiva. O ambiente de mudanças vem exigindo uma postura inovadora para enfrentar os desafios do mercado. Neste contexto, as organizações vêm dependendo cada vez mais de seus empregados e de seu comprometimento em relação aos objetivos da empresa, de forma a poderem mobilizar, ou seja, por

em ação seus conhecimentos e habilidades na geração de ganhos em contextos menos previsíveis. Torna-se fundamental criar, inovar, mudar, buscar soluções para resolver problemas inusitados, agir proativamente, tomar iniciativas, dentre outros aspectos. Por isso, a compreensão dos comportamentos humanos torna-se imprescindível para o negócio.

Entre as posturas organizacionais que vem sendo fortalecidas está, desta forma, a busca pelo comprometimento dos empregados. O comprometimento configura-se como uma estratégia de gestão, pois as organizações precisam de pessoas envolvidas com o trabalho para obter resultados positivos. Um dos importantes desafios organizacionais é compatibilizar os interesses dos empregados com as metas das organizações.

Na *Quatrum English Schools*, pode-se perceber que os empregados comportam-se de maneira diferente em relação aos objetivos da empresa. Alguns se interessam e se esforçam para alcançar os resultados almejados, enquanto outros parecem não se importar com o que acontece na organização. Nota-se também que existem diferentes graus de comprometimento na equipe. Há pessoas que se envolvem porque gostam da escola, outras porque são remuneradas por estarem na empresa e há, ainda, aquelas que não gostam de se envolver. Isto pode estar relacionado com as atuais políticas de recursos humanos da empresa, que nem sempre valorizam e recompensam empregados comprometidos.

Deste modo, pensando-se neste contexto, foi desenvolvido um estudo voltado para analisar como os empregados percebem as atuais políticas de recursos humanos da organização, se estariam voltadas ou não para obter o envolvimento e o comprometimento dos empregados.

Espera-se que tal estudo possa servir como subsídios para o repensar das políticas de gestão de pessoas da *Quatrum English Schools*, já que será feita uma análise minuciosa da área de recursos humanos.

1.3 Questões básicas norteadoras da pesquisa

Como questões de pesquisa, têm-se: As atuais políticas de recursos humanos da organização estimulam o comprometimento? Caso negativo, o que fazer para torná-las voltadas para o comprometimento?

1.4 Objetivos do estudo

Este estudo buscou alcançar os objetivos expostos a seguir:

1.4.1 Objetivo geral

Analisar as políticas de recursos humanos da organização e sua influência no comprometimento dos empregados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar as atuais políticas de recursos humanos da organização e sua influência no comprometimento gerado;
- Identificar as relações das características organizacionais com o comprometimento;
- Levantar o nível de comprometimento dos empregados em relação à organização;
- Analisar o comprometimento dos empregados nas suas diferentes dimensões;
- Propor subsídios para a gestão em termos de comprometimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tendências em gestão de pessoas

O século XXI inicia permeado por diversas mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade. Esta nova conjuntura vem alterando as características das organizações e, conseqüentemente, as relações do mundo do trabalho. Dutra (2002, p.15) identifica as principais transformações:

- Estruturas e forma de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação;
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, [...] necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora;
- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais [...], demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado [...];
- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Estas mudanças exigem uma outra postura na forma como as organizações fazem a gestão de pessoas. Nos primórdios da industrialização, acreditava-se que as máquinas substituiriam o trabalho humano, porém, o contexto atual mostra justamente o oposto. Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.2) enfatizam que “nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”.

Os autores destacam uma pesquisa realizada pela *USA Today* e pela *Deloitte & Touche*, que identificou o crescimento nos últimos dez anos da área de recursos humanos por quase 80% dos executivos americanos. O estudo também apontou o reconhecimento das despesas de RH como investimento estratégico, ao invés de custo.

Por conseqüência deste contexto, as pessoas que trabalham nas organizações também apresentam novas perspectivas em relação ao trabalho:

- Pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e, por conseqüência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento humano;

- Pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência [...];
- Pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa [...];
- Pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional (DUTRA, 2002, p.16).

Com as transformações no cenário organizacional e nas perspectivas das pessoas em relação ao trabalho, configura-se a necessidade de novas formas para a área de gestão de pessoas. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.18-19) citam algumas mudanças:

Do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos, assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigma que apontam uma nova fase de gestão de pessoas.

As tendências em gestão de pessoas têm gerado inúmeras publicações e debates entre os profissionais. Um dos aspectos que está sendo apontado no novo modelo é a proximidade com a estratégia da organização. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.21) ressaltam que “uma gestão de pessoas desatrelada da realidade pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização”.

Ao compreender o ambiente externo, as variáveis controláveis e não-controláveis e sua relação com a organização, a área de gestão de pessoas terá uma visão macroscópica da empresa, possibilitando responder com eficácia a nova realidade e percebendo a organização como um todo.

Esta característica cria a necessidade de interligar todos os processos de gestão de pessoas, não os vendo apenas como subsistemas desarticulados entre si. Tem que existir relação entre, por exemplo, as políticas de recrutamento e as de remuneração. Dutra (2002, p.46) ressalta que é de fundamental relevância a articulação dos processos a fim de que “uma avalanche a outra, gerando um efeito sinérgico”.

O desenvolvimento das pessoas é outro aspecto valorizado no novo modelo de gestão. Dutra (2002, p.44) explica que a abordagem funcionalista tinha como objetivo maior o controle dos empregados, colocando-os em um papel passivo na organização. Entretanto, as novas necessidades organizacionais passaram a exigir um papel mais ativo das pessoas, demandando maior envolvimento.

No momento em que a organização pensa as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. Essa mudança é importante no momento em que a empresa necessita obter o comprometimento das pessoas. [...]

A obtenção do comprometimento entre a organização e as pessoas pressupõe as idéias de desenvolvimento e satisfação de ambas e a consistência no tempo de gestão de pessoas. Desse modo, a pessoa deixa o papel passivo e assume o papel ativo na gestão de pessoas, de forma compartilhada com a organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.258) defendem a necessidade de se fazer uma gestão com as pessoas e não das pessoas. O modelo que almeja atender as novas demandas não pode considerar as pessoas como um simples recurso ou compará-las aos de materiais e finanças. Hoje as pessoas são colaboradoras que atuam em diversos processos decisórios, contribuindo efetivamente para o sucesso da organização.

Esta mudança do papel das pessoas acrescenta mais uma premissa para o novo modelo de gestão: o foco nos processos. Isto significa a participação dos envolvidos na construção dos procedimentos e instrumentos de gestão. Dutra (2002, p.44) coloca que “é no processo que se constrói uma visão comum da realidade e de seus desafios, que se estabelecem compromissos, que são definidos papéis e responsabilidades”.

Outro aspecto identificado no novo modelo de gestão de pessoas é o equilíbrio entre os interesses da empresa e os dos empregados.

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. [...]

À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (DUTRA, 2002, p.17).

O autor explica que esta nova abordagem contempla a perspectiva das pessoas, enquanto as anteriores não. A visão funcionalista entende a gestão de recursos humanos como uma atividade, ao passo que a visão sistêmica mantém o foco no cargo. A nova premissa é que a pessoa agregue valor para a organização e esta agregue valor para a pessoa, ou seja, o foco é no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa.

Albuquerque (1999) também diferencia a concepção tradicional da visão transformada. Enquanto o primeiro modelo tem por objetivo maior atender as necessidades dos acionistas e maximizar sua riqueza, a visão transformada pretende atender as expectativas dos diversos participantes da organização.

Desta forma, a concepção tradicional pode ser descrita pelas seguintes características:

[...] estruturas hierarquizadas, fronteiras claras e divisões de trabalho bem definidas, autoridade, especialização funcional e responsabilidade. As organizações têm tecnologias determinísticas que são escolhidas por critérios técnicos, econômicas e racionais, independentemente de seu contexto humano e organizacional. [...] A participação do trabalhador individual deve ser limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa (ALBUQUERQUE, 1999, p.218).

Walton (1997) também coloca que na abordagem tradicional havia poucas políticas em relação à voz dos empregados com limitação da opinião. Para monitorar os esforços, os gerentes sustentavam suas responsabilidades através de uma hierarquia de papéis sustentada com controle *top-down*. Outro aspecto são os padrões de desempenho que eram medidos pelo mínimo das habilidades das pessoas e a estabilidade era vista como algo desejável.

A visão transformada, por sua vez, possui aspectos distintos, dando enfoque à participação da pessoa na organização.

[...] a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede em que está inserida.

O design organizacional, portanto, define fronteiras mais permeáveis entre unidades, papéis e organizações. A tecnologia não pode ser separada dos *inputs* humanos e do contexto organizacional (ALBUQUERQUE, 1999, p.218-219).

Walton (1997, p.99) acrescenta mais características acerca da nova abordagem.

As atividades são projetadas para serem amplas do que antes, para combinar planejamento e implementação e incluir esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem à medida que as condições mudam, e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho. com as hierarquias gerenciais relativamente niveladas e as diferenças de *status* minimizadas, o controle e a coordenação lateral dependem de objetivos em comum e a habilidade técnica, e não a posição formal, determina a influência.

De acordo com a descrição das duas concepções, percebem-se diferenças na forma de administrar uma organização e na filosofia adotada em relação aos recursos humanos. Albuquerque (1999, p.220) aponta semelhanças entre a concepção tradicional e a estratégia de controle, pois “os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados”.

O autor também estabelece associações entre a visão transformada e a estratégia de comprometimento, já que “parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho”.

Albuquerque (1999) faz um comparativo entre as características das estratégias de controle e de comprometimento, traçando as diferenças na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos.

Tabela 1: Diferenças entre estratégia de controle e estratégia de comprometimento

Modelos Características Distintivas	Antiga Concepção (Estratégia de controle)	Nova Concepção (Estratégia de comprometimento)
Estrutura organizacional		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizada, separação entre quem pensa e quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e pensar
Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustração	Trabalho enriquecido, gerando desafios

Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pelo grupo
Relações de trabalho		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima
Políticas de recursos humanos		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Política de Contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Política de Carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura do cargo	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: ALBUQUERQUE, L. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M.; Oliveira, L. *Administração contemporânea*. São Paulo, Atlas, 1999, p.225.

Portanto, podem-se resumir as características destas estratégias da seguinte forma:

A estratégia de controle está baseada no desejo de estabelecer, exercer controle e alcançar eficiência na aplicação da força de trabalho, seguindo a linha da administração científica taylorista. Já a estratégia de comprometimento está baseada na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento com a execução e com o desenvolvimento das tarefas (MEDEIROS, ALBUQUERQUE E MARQUES, 2005, p. 3).

Pelo exposto, percebe-se que a vantagem competitiva das empresas não está nas máquinas, mas nas pessoas. Desta forma, as organizações irão depender cada vez mais do envolvimento dos empregados. Desenha-se, assim, um modelo de gestão de pessoas focado no comprometimento.

A obtenção desse envolvimento e comprometimento não se dá com um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos sociais ou sobre a

importância da empresa, nem se dá com a cooptação das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mas pelo atendimento concreto de suas expectativas e necessidades no tempo. Ou seja, caso a pessoa não verifique vantagens concretas para si própria na relação com a empresa no presente e no futuro, ela dificilmente irá comprometer-se. (DUTRA, 2002, p.25).

Dessler (1996, p.6) coloca que “as empresas de hoje e de amanhã não mais dependerão das antigas práticas de ‘comando e controle’, [...], mas da auto-disciplina, de objetivos comuns simples e claros”.

Para compreender, então, como ocorre o compromisso das pessoas com a organização, o item 2.2 irá tratar do conceito e das dimensões do comprometimento, suas formas de medição, como é criado e o seu impacto nas empresas. No item 2.3, será retomada a questão das estratégias de comprometimento, anteriormente referidas.

2.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento das pessoas no trabalho é uma das preocupações no mundo organizacional, pois se procura compreender cada vez mais o comportamento dos indivíduos com o intuito de prevê-lo e influenciá-lo. Ter na equipe de trabalho pessoas identificadas com os objetivos organizacionais é uma das razões de sucesso. Medeiros e Enders (1998, p.1) ressaltam que as empresas almejam “selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização”.

Os autores fazem alguns questionamentos em seu artigo que mostra a relevância do tema: “Por que as pessoas não são comprometidas com a organização? ou Que fatores estão faltando ao empregado para que ele seja comprometido?”.

Valentim (1992, p.183), em seu artigo *Há vagas*, coloca que “há vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, cuja maior recompensa não seja medida em valores taxados e passageiros”. O autor mostra que hoje em dia as empresas estão em busca de pessoas que sintam prazer em trabalhar e acreditem que valha a pena trabalhar além do pagamento de salário.

Muitos estudos sobre este construto têm sido publicados com o intuito de explicar os níveis de comprometimento, as variáveis que o antecedem e que lhe são conseqüentes. Para tal, é importante, primeiramente, compreender o conceito da palavra comprometimento.

2.2.1 Conceito de comprometimento

Há vários significados para comprometimento. Bastos (1994) explica que esta palavra assume conceitos distintos na linguagem cotidiana e, para se compreender a natureza deste construto, torna-se necessário identificar as fontes conceituais.

O autor coloca os múltiplos significados que estão associados ao uso do conceito comprometimento. Bastos (1994, p.289) explica que na língua inglesa, por exemplo, o termo assume quatro eixos de significados: a) noção de confiar; b) encarregar, comissionar, designar; c) perpetuar ou desempenhar algo errado; e d) envolver, juntar e engajar.

O Novo Dicionário da Língua Portuguesa conceitua, por sua vez, esta palavra como: “1. Obrigar por compromisso. 2. Dar como garantia; empenhar, comprometer a palavra. 3. Expor a perigo; arriscar, aventurar. 4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita. 5. Tomar compromisso; obrigar-se. 6. Assumir responsabilidade grave” (STEIL E SANCHES, 1998, p.2).

Pode-se observar que a palavra comprometimento pode assumir tanto um aspecto negativo quando um aspecto positivo. Steil e Sanches (1998, p.2) colocam que “o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação”.

Bastos (1994, p.289) sintetiza pelo menos três usos para a palavra comprometimento em nossa linguagem cotidiana:

O primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. [...] Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que

descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir).

O autor coloca que nas pesquisas científicas o comprometimento tem sido definido como uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com o ambiente de trabalho.

Diante do exposto, Bastos (1994, p.294) constata que o construto comprometimento é definido por outros conceitos, tais como: apego – conotação de vínculos afetivos, envolvendo devoção e fidelidade; envolvimento – conotação de engajamento, de juntar-se a; e identificação – conotação com a idéia de fazer com o outro. Sendo assim, o autor apresenta as duas vertentes do construto: “a atitudinal (baseada em relatos verbais, onde o indivíduo expressa sentimentos, desejos ou intenções e crenças sobre o objeto) e a comportamental (focalizada sobre comportamentos indicadores de comprometimento e passíveis de observação)”.

Teixeira (1994, p.269) explica que o comprometimento organizacional desenvolve-se ao longo do tempo e passa por estágios:

Pré-entrada (escolha do emprego), experimental (influências iniciais), e consolidação (longo prazo). Nos quais variam a influência dos fatores que se estruturam em ciclos, autoreforçados (que podem fortalecer ou não o comprometimento) de atitudes e comportamentos no emprego ao longo do tempo.

Por isto, Bastos (1994, p.294) coloca que uma outra conotação científica do comprometimento é “torná-lo antecedente ou determinante de comportamento no trabalho, especialmente a permanência ou não no emprego, o absenteísmo, a produtividade, os comportamentos pró-sociais”.

O significado de comprometimento que será usado nesta pesquisa é o de Bastos (1994, p.298), “uma propensão a ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir”.

2.2.2 Dimensões do comprometimento

Ao realizar uma revisão da literatura sobre o construto comprometimento, Bastos (1994) coloca a necessidade de tratar das dimensões comportamentais e atitudinais como parte do conceito de comprometimento.

Medeiros e Enders (1998) citam o modelo de conceitualização dos pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991), que propõem o comprometimento organizacional em três bases: afetivo, instrumental e normativo.

O enfoque afetivo do comprometimento é apresentado nos estudos de Mowday, Steers e Porter (1979, 1982), que dizem que “o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da mesma” (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES, 2005, p.1).

Estes estudos explicam que o comprometimento afetivo pode ser caracterizado por no mínimo três fatores:

- (a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;
- (b) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e
- (c) um forte desejo de se manter membro da organização. Em outras palavras o comprometimento é mensurado a partir de uma escala de atitudes onde se ressaltam noções de identificação, lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em função da organização (TEIXEIRA, 1994, p.269-270).

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005, p.2) colocam que durante muito tempo foi o enfoque afetivo que predominou na literatura do comprometimento organizacional. Entretanto, os estudos de Becker (1960) denotaram o enfoque instrumental do comprometimento. “O indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam trocas laterais, e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego”.

Medeiros e Enders (1998, p.2) descrevem o comprometimento instrumental como uma tendência dos indivíduos em se engajar em linhas consistentes de atividade, “um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas”.

O terceiro enfoque do comprometimento é o normativo, que foi apresentado nas pesquisas de Wiener (1992). O elemento central deste enfoque é a aceitação dos valores e dos objetivos organizacionais.

Indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é 'certo' e moral fazê-lo. [...] a percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas que geralmente são da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização". (MEDEIROS E ENDERS, 1998, p.2).

À medida que o construto comprometimento foi pesquisado ao longo dos anos, percebe-se que foram sendo acrescentados novos enfoques e sendo adotados modelos multidimensionais, como os de Kanter (1968) e Kelman (1958).

Nos estudos de Kanter (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003), foi adotada uma outra classificação para o comprometimento: a) de coesão – vínculos através de cerimônias e técnicas que tornam público o estado de ser membro do grupo; b) de continuação – vínculos através da realização de sacrifícios e investimentos que tornam difícil sair da organização; c) de controle – vínculos através das normas de uma organização que moldam o comportamento.

Kelman (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE E MARQUES, 2005), por sua vez, diferenciou o comprometimento em outras três bases: a) submissão – envolvimento por recompensas extrínsecas; b) identificação – envolvimento por um desejo de afiliação; c) internalização – envolvimento por congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O modelo de maior aceitação entre os pesquisadores e validado em diversas culturas é, segundo Medeiros, Albuquerque e Marques (2005), o de Meyer e Allen (1991). No Brasil, este modelo de três componentes do comprometimento organizacional – afetivo, instrumental e normativo – foi validado por Medeiros e Enders (1998).

Meyer e Allen (apud MEDEIROS E ENDERS, 1998, p.2) caracterizam os indivíduos nas três dimensões da seguinte forma:

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com

comportamento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003) identificam em seu estudo as dimensões latentes dos três componentes do comprometimento organizacional. O enfoque afetivo denota o sentimento de fazer parte da empresa e a internalização de valores e objetivos organizacionais. O enfoque instrumental desperta o sentimento de escassez de alternativas de trabalho, falta de recompensas e oportunidades e engajamento em linhas consistentes de atividades. O enfoque normativo, por sua vez, remete aos sentimentos de obrigação em permanecer na organização e obrigação pelo desempenho.

Portanto, a presente pesquisa será realizada com base no modelo de Meyer e Allen (1991), seguindo a tendência atual de tratar o comprometimento organizacional em três dimensões. A pesquisa também será embasada nas sete dimensões latentes de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003).

2.2.3 Comprometimento e as políticas de recursos humanos

Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) explicam que as características organizacionais influem no comprometimento das pessoas com a organização, como, por exemplo, os sistemas de gestão de pessoas. Os autores colocam a necessidade das empresas conhecerem o impacto das políticas de RH para incentivar ou não o envolvimento dos empregados.

São recentes os estudos de correlação entre as políticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional. Bastos (1994) afirma que os processos de seleção, os treinamentos e qualificações, o reconhecimento e as recompensas são políticas de RH que estimulam o comprometimento.

Bandeira, Marques e Veiga (1999, p.5), por sua vez, realizaram uma pesquisa na Empresa de Correios e Telégrafos para averiguar as políticas de RH que influenciavam o envolvimento de seus empregados com as metas organizacionais. Uma das constatações desta pesquisa foi acerca do processo de socialização de novos empregados na empresa, que representa o primeiro passo para estabelecer o comprometimento. “Durante o processo de socialização, as mensagens transmitidas

aos recém-admitidos parecem ser mais significativas para determinar e fortalecer o comprometimento do que as características estruturais dessas práticas”.

No que se refere aos treinamentos, os autores também concordam que é um dos fatores de influência do vínculo afetivo e normativo com a empresa, assim como o relacionamento entre os gerentes e os seus subordinados, o ambiente social de trabalho e os fluxos de comunicação. A política salarial e o plano de carreira possuem, de acordo com Bandeira, Marques e Veiga (1999), maior correlação com o comprometimento normativo, pois este remete às trocas que os empregados fazem com a organização.

A divergência entre Bastos (1994) e Bandeira, Marques e Veiga (1999) está nos processos de recrutamento e seleção. Para o primeiro autor, este subsistema estimula o envolvimento das pessoas, enquanto para os outros autores estas práticas não interferem significativamente no comprometimento dos empregados.

Verifica-se, na revisão bibliográfica realizada, que alguns estudos não tratam da correlação de todos os subsistemas de recursos humanos com o comprometimento. Mesmo assim, as conclusões constatadas permitem reflexões interessantes acerca do construto comprometimento.

Sá e Lemoine (1998) concluem em sua pesquisa que o estilo managerial, ou, como já foi referida anteriormente, a nova concepção, favorece a identificação positiva do empregado com a empresa, pois valoriza as relações humanas, estabelece confiança entre os membros da equipe, motiva a cooperação e apóia a participação e a iniciativa dos empregados.

Uma comprovação semelhante foi obtida por Medeiros, Albuquerque e Marques (2005) na pesquisa realizada nos hotéis do nordeste brasileiro. Eles mostram que as empresas com um sistema de recursos humanos voltado para a estrutura descentralizada, trabalho em equipe, relação de confiança e valorização das pessoas possuíam empregados com comprometimento afetivo, representado pelas dimensões latentes internalização dos valores e sentimento de fazer parte. Os hotéis com esta estratégia obtiveram um melhor desempenho em relação àqueles que

adotaram estruturas hierarquizadas e tarefas especializadas, denotando o comprometimento instrumental, representado pelas dimensões latentes linhas consistentes de atividades e poucas alternativas de trabalho.

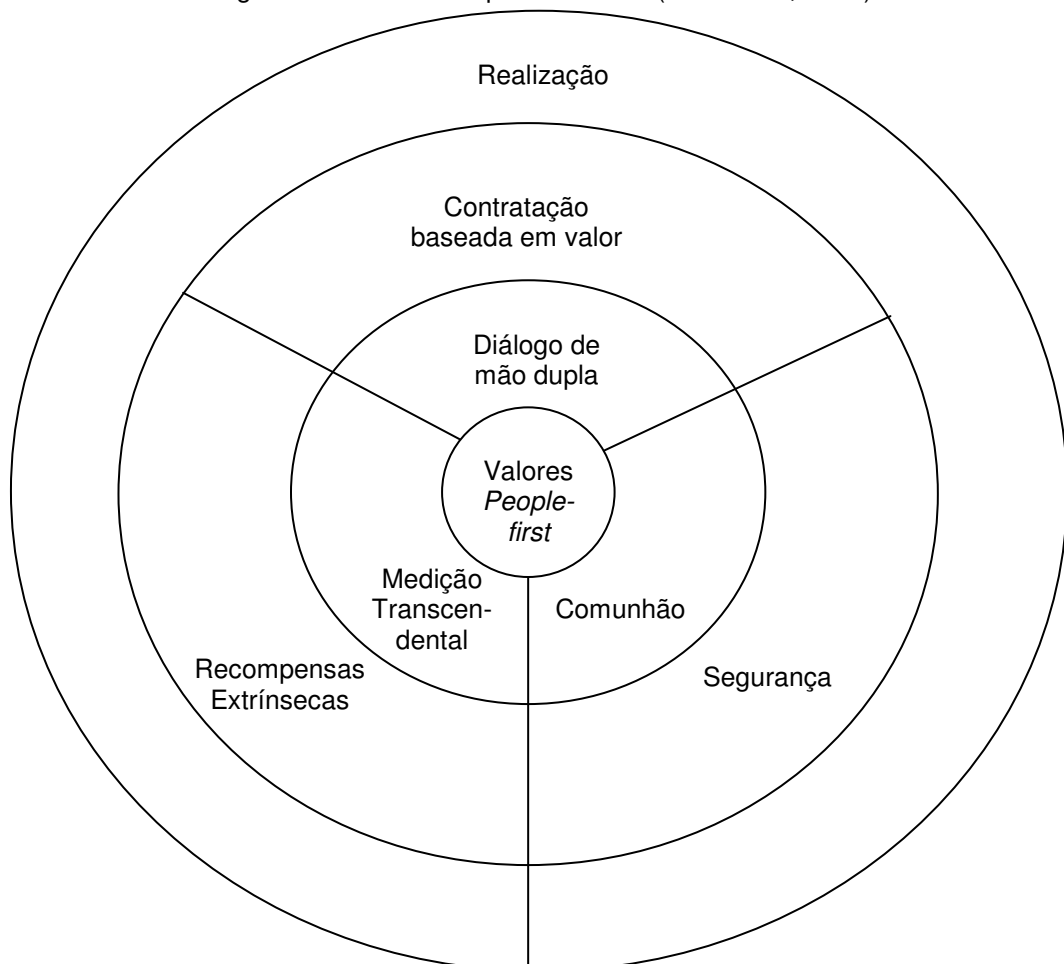
Desta forma, o capítulo a seguir destina-se a apresentação de estratégias de gestão de pessoas que estimulam o comprometimento.

2.3 Estratégias de comprometimento

Dessler (1996, p.22) questiona: “como uma empresa cria comprometimento? Quais são as práticas administrativas que o estimulam?”. Para o autor, o comprometimento não é algo impossível ou misterioso e sim um conjunto de práticas concretas e de formulação de políticas de recursos humanos que resultem em um forte envolvimento.

Ao analisar as estratégias das organizações de grande comprometimento, o autor resume na figura abaixo os fatores-chave que criam o comprometimento:

Figura 1: Roda do comprometimento (DESSLER, 1996)



A questão central e, portanto, o ponto de partida para criar o comprometimento é a valorização das pessoas. Dessler (1996, p.27) constatou que as empresas que

[...] são administradas com base na suposição de que seus funcionários são seu bem mais importantes; que devem respeitar seus funcionários como indivíduos, tratando todos eles com imparcialidade; que devem dar a todos os seus funcionários todas as chances de serem bem-sucedidos e confiar neles; devendo, ainda, estar empenhados com o seu bem-estar; valores *people-first* como esses devem ser o alicerce do comprometimento dos funcionários; esses valores conduzem a ações que constituem as chaves do comprometimento. Os funcionários tornam-se dedicados por saberem que essas empresas estão comprometidas com eles próprios.

Para conseguir colocar em prática este fator-chave, o autor identifica quatro passos: a) saber o que a empresa deseja; b) colocar por escrito este desejo; c) contratar e instruir para alcançar o objetivo; e d) agir para obter o desejado.

O primeiro passo significa a empresa reconhecer que o seu foco central é a necessidade de valorização das pessoas através de uma relação de confiança, respeito, bem-estar e incentivo ao aperfeiçoamento. O segundo passo é publicar estes valores por escrito em um manual de funcionário da empresa. O próximo passo é selecionar pessoal que possuam valores semelhantes aos da organização, ou seja, que sejam candidatos que coloquem as pessoas em primeiro lugar. O último passo é colocar em prática estes valores através de ações diárias.

Exemplos de organizações que colocam em prática a valorização das pessoas em primeiro lugar estão no guia *As melhores empresas para você trabalhar*, das revistas Exame e Você SA. No de 2006, a Masa, fabricante de peças plásticas com sede em Manaus, conquistou o primeiro lugar no ranking. Para o diretor-presidente, Ulisses Tapajós Neto, todas as práticas da empresa são baseadas nos seguintes fundamentos: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Isto resultou na criação de um código de conduta e ética para nortear as relações empresa-empregado. Estes valores podem ser percebidos nos projetos de capacitação profissional, nos projetos à qualidade de vida, nos programas de benefícios aos empregados e familiares, nos programas de reconhecimento, entre outros.

Outro exemplo de empresa que cria o comprometimento através da valorização das pessoas é a Landis+Gyr, fabricante de medidores de energia elétrica da cidade de Curitiba. O Programa Quero-Quero tem por objetivo “harmonizar o quero do trabalhador com o quero da empresa para chegar ao sucesso”, explica o diretor de RH da empresa, Luis Carlos Barchechen (REVISTA EXAME-VOCÊSA, 2006, p.76).

O segundo fator-chave do comprometimento no modelo proposto por Dessler (1996) é o diálogo de mão dupla. Se a base do comprometimento é a confiança, para obtê-la é preciso existir um fluxo de comunicação nos dois sentidos, empresa-empregado e empregado-empresa. Para tal, os gestores precisam saber ouvir as pessoas com quem trabalham. O diálogo de mão dupla não basta por si só para gerar comprometimento, porém é um ponto importante para provar que a empresa confia em seus empregados.

O autor identifica quatro tipos de práticas que estimulam o diálogo de mão dupla. Um deles é o tratamento justo garantido que visa ter canais para ouvir os descontentamentos e as reclamações dos empregados. Entre as empresas que adotam este tipo de estratégia, Dessler (1996) cita o programa GFTP da Federal Express, que se refere ao sistema de formulários disponíveis para que os empregados façam reclamações.

Outro programa apresentado pelo autor é o diálogo franco que tem o intuito de dar oportunidades às pessoas de falar seus interesses e fazer questionamentos. Alguns exemplos são o Fale Abertamente da IBM – um canal confidencial para os empregados se expressarem sobre qualquer assunto – e o Programa de Sugestão também da IBM – um canal para propor idéias que economize o tempo e os investimentos da empresa. Outra referência é a política aberta e informal da Delta, em que os empregados são encorajados a falar com os gerentes e os gerentes são encorajados a ir a campo para falar com os empregados.

No *guia As melhores empresas para você trabalhar*, de 2006, destaca-se a política Portas Abertas da BV Financeira, um dos braços do Grupo Votorantim que atua em financiamento de veículos, material de construção, crédito consignado e

empréstimo pessoal. A idéia é que os empregados possam falar sobre tudo e a qualquer hora com a chefia.

A pesquisa periódica é o terceiro tipo de programa do diálogo de mão dupla, que visa dar espaço aos empregados para opinarem sobre a empresa, os gerentes e a vida profissional. Um exemplo citado por Dessler (1996) é o *Survey Feedback* da Federal Express, que envolve uma pesquisa anônima em três fases: a primeira, é a própria pesquisa feita todo o ano a todo empregado; a segunda, é a sessão de retorno que reúne o gerente e o seu grupo de trabalho a fim de identificar interesses ou problemas específicos; a terceira e última fase, é o plano de ação para resolver os problemas e incrementar os resultados.

O programa de cima para baixo também integra a estratégia do diálogo de mão dupla do comprometimento. Dessler (1996) explica que estas práticas visam manter os empregados informados sobre tudo o que acontece na organização. Na Toyota, a administração compartilha todos os fatos com a equipe através de reuniões de informações de cinco minutos duas vezes por dia nos locais de trabalho, de um canal de TV, de discussões trimestrais de mesa-redonda e de um boletim interno.

Esta estratégia também está presente em empresas brasileiras. Um exemplo é a Promon, que atua nos segmentos de engenharia e tecnologia nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. “O que a Promon faz é ouvir as pessoas de verdade. Bater papo lá não é sinônimo de jogar conversa fora: é uma chance de alinhar expectativas e identificar pontos de melhoria”. (REVISTA EXAME-VOCÊSA, 2006, p.71). Outra referência em programas de informação aos empregados é a empresa Masa, em que o diretor-presidente reúne-se com os funcionários a cada dois meses para esclarecer pontos do cenário do mercado nacional e internacional, o posicionamento da empresa, o faturamento, os lucros e os projetos sociais.

O terceiro fator-chave do comprometimento é o sentimento de comunhão entre os empregados, “um sentimento de ligação, propriedade e participação em tudo o que faz os funcionários sentirem que fazem parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado” (DESSLER, 1996, p.71). As

práticas sugeridas pelo autor são: homogeneidade de valores, aspirações e habilidades; senso de compartilhamento com eliminação das diferenças de status, tais como salas privativas, vagas exclusivas no estacionamento, refeitórios separados; incentivo ao esforço conjunto através de rodízio de funções, de pequenos grupos de trabalho e de envolvimento dos gerentes; divulgação das pessoas que realizam um trabalho em equipe; realização de atividades periódicas que coloquem o grupo em contato; e realização de rituais que fortaleça o senso de comunhão e lealdade.

O quarto fator-chave do comprometimento é a medição transcendental, que Dessler (1996) explica como a formulação de ideologia, missões, valores e mecanismos para divulgar aos empregados. O objetivo é estabelecer como a empresa pensa e faz as atividades. O importante é que a filosofia institucional seja carismática e constantemente reforçada através de símbolos, histórias, ritos e cerimoniais. Um exemplo desta prática é a Turma da Alegria da Ben & Jerry's, que enfatiza a caridade, a diversão e a boa vontade em relação a colegas de trabalho.

A contratação baseada em valor é o quinto fator-chave do comprometimento identificado por Dessler (1996). Ou seja, o processo de contratação de pessoas baseia-se em valores e na personalidade dos candidatos e não em apenas verificar se eles têm as habilidades específicas. Esta prática mostra que para obter o comprometimento é preciso começar antes da contratação. Para isto, é necessário criar procedimentos de seleção (perguntas de entrevista e testes práticos) que ajudem na identificação de tais valores.

Outra prática que cria o comprometimento é o sentimento de segurança no emprego, o sexto fator-chave apontado por Dessler (1996). As práticas da empresa que facilitam esta sensação é a implementação de planos de remuneração, de planos de carreira e treinamentos focados ao desenvolvimento profissional.

No guia *As melhores empresas para você trabalhar*, de 2006, destaca-se a BV Financeira, eleita a melhor organização em remuneração e benefícios. A segurança no emprego é percebida pelo plano de carreira da empresa, que anualmente é feito um planejamento da carreira de todas as pessoas que trabalham

na organização. Como os negócios estão expandindo, os empregados enxergam possibilidades de crescer junto com a empresa. Além disso, a BV Financeira possui um arrojado programa de remuneração. Os salários são compatíveis com o mercado, tem participação nos lucros – que no ano de 2005 garantiu pelo menos quatro salários extras e bônus de até 18 salários de acordo com a avaliação de desempenho – e os empregados que atingem as metas podem ganhar DVDs e viagem internacional.

A Accenture, que atua em consultoria de negócios, foi eleita pelo guia *As melhores empresas para você trabalhar*, de 2006, como a melhor empresa em carreira profissional, dando oportunidades de desenvolvimento profissional que fortalece o sentimento de segurança no trabalho apontado por Dessler (1996).

Cada uma das carreiras da Accenture tem uma programação anual de treinamentos obrigatórios, vários deles fora do país. Nos cursos *online*, o acompanhamento é feito por um mentor escolhido pelo próprio funcionário e que deve estar um ou dois níveis acima na hierarquia. Esse mentor, além de orientar os estudos, discute a carreira do seu orientado, fala sobre seus pontos fortes e aqueles que precisam ser desenvolvidos, faz *coaching*, analisa as avaliações dos vários cursos feitos durante o ano e apresenta uma nota final que fica registrada no sistema. Um fórum de discussão com os demais mentores da empresa avalia o desempenho de cada um e cria um ranking interno. Aqueles que mais se destacam ganham maior projeção na companhia e aumentam as chances de crescimento. Esta prática permite ao profissional fazer com segurança uma projeção do seu desenvolvimento ao longo do tempo de casa e não deixar sua carreira nas mãos do chefe direto (REVISTA EXAME-VOCÊSA, 2006, p.92-93).

O sétimo fator-chave do comprometimento, de acordo com o modelo de Dessler (1996), são as recompensas extrínsecas, que correspondem a programas de remuneração que paguem salários competitivos, a planos de pagamento que incentivem os empregados a pensarem como sócios, a programas de benefícios que visem o bem-estar dos empregados e a planos de distribuição de ações que estimulem a ter um investimento em sua empresa.

O programa de benefícios da Masa constitui uma das maiores vantagens da empresa, conforme guia *As melhores empresas para você trabalhar*, de 2006. Entre os itens, destacam-se 100% de assistência médica e odontológica, cesta básica, convênios com drogarias, óticas e livrarias, massagista duas vezes por semana, ginástica laboral todos os dias, loja de conveniência e salas de conforto na empresa,

possibilidade de fazer os exames ginecológicos dentro da empresa, seis meses de licença-maternidade e a realização de um chá-de-bebê patrocinado pela empresa com direito a 50 convidados.

Outra idéia que exemplifica o sétimo fator-chave do comprometimento é o programa de reconhecimento moral e financeiro, além de medidas de estímulo à criatividade do pessoal da Masa. O objetivo é a colaboração dos empregados nos processos de inovação. No ano de 2005, as mais de 15 mil idéias sugeridas na empresa foram implantadas, desde idéias mais simples até uma sugestão que economizou 1 milhão de dólares para a empresa.

'Aqui a gente tem liberdade de opinar e dar idéias. Ninguém é obrigado a sugerir melhorias, mas é difícil encontrar alguém que nunca tenha feito isto', comentam os funcionários. [...] O segredo na Masa é a simplificação do processo. Quando o funcionário vê algo que pode ser melhorado, ele é estimulado a agir rapidamente (REVISTA EXAME-VOCÊSA, 2006, p.62-63).

Dessler (1996, p.176) identifica como o oitavo fator-chave do comprometimento as práticas de realização, que objetivam garantir aos empregados oportunidades de satisfazer seus sonhos. Para tal, o autor sugere:

- Deixar os funcionários planejarem seu próprio trabalho, controlarem seus próprios danos e obter seus próprios suprimentos para enriquecer suas funções.
- Fornecer o treinamento, ferramentas e suporte que precisam para capacitar os funcionários a cumprir suas novas funções.
- Insistir para que todos os gerentes passem pelo processo de realmente deixar que os funcionários utilizem sua autoridade para fazer suas funções.
- Dar substância para valorização, documentando as responsabilidades enriquecidas dadas aos funcionários.

Um exemplo deste fator-chave do comprometimento é a empresa Landis+Gyr, conforme mostra a reportagem do guia *As melhores empresas para você trabalhar* (2006, p.74). "O barulho ensurdecido da sirene que avisa o início da jornada de trabalho há muito tempo não toca mais e o cartão de pontos foi abolido há mais de uma década". Além disso, depois do almoço tem a sesta embaixo das árvores que "é normalmente interrompida, gentilmente, por um colega mais atento. Tanta pontualidade é premiada com um ambiente calmo e tranquilo para o trabalho".

A Fras-le, fabricante de pastilhas e lonas para freios em Caxias do Sul, também é destaque com sua política de recrutamento interno. Os empregados são

estimulados a mudar de empresas no grupo, já que a Fras-le integra uma das empresas do grupo Randon. “No caso dos gestores, eles são obrigados a fazer revezamento no cargo em cada uma das unidades. [...] É uma forma de oxigenar a estrutura” (REVISTA EXAME-VOCÊSA, 2006, p.82).

Dessler (1996) enfatiza que as empresas precisam se comprometer com a realização de seus empregados, possibilitando a todos utilizar todas as suas habilidades e talentos no trabalho para se tornarem o melhor que podem ser.

O comprometimento requer, portanto, ações consistentes que estejam interligadas entre si e com o mesmo foco de trabalho. Por isso, é de extrema relevância a adequação interna das políticas e práticas de recursos humanos a fim de estimular este tipo de comportamento.

Entretanto, Dessler (1996, p.22) ressalta que o fato das empresas terem práticas administrativas que estimulem o comprometimento dos empregados não garante, por si só, o sucesso organizacional, como o exemplo da IBM:

Historicamente, comprometimento e “IBM” têm caminhado lado a lado e, todavia, as vendas, os lucros e a fatia de mercado da empresa começaram a cair e perderam parte de sua competitividade na década de 1980. Seus funcionários, penso, eram tão comprometidos nos anos 80 quanto nos anos anteriores. No entanto, grande comprometimento não compensará uma estratégia perdida nem superará as ineficiências inerentes a equipes superdimensionadas, ou da perda de tempo proveniente de um processo lento de aprovação de produto.

O autor explica que empregados comprometidos contribuem para obter melhores níveis de qualidade e de produtividade, pois eles darão o melhor de si e farão suas tarefas como se fossem os donos da empresa.

O próximo capítulo trata do método de estudo adotado na presente pesquisa, apresentando os procedimentos para relacionar o referencial teórico com o estudo de caso.

3 MÉTODO DE ESTUDO

Este capítulo apresenta as características e os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, iniciando pela classificação do estudo para, então, apresentar os métodos e os procedimentos escolhidos para coleta e análise dos dados.

3.1 Classificação do estudo

O método a ser adotado em uma pesquisa aponta os processos que são utilizados para conhecer determinada realidade, contrapondo-se aos resultados obtidos aos acaso. Oliveira (2001, p.57) define, portanto, o método como a identificação das formas pelas quais se alcança um objetivo: “é forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo”.

Oliveira (2001, p.118) afirma que é necessário utilizar a pesquisa para responder a indagações acerca do conhecimento humano.

[...] para aqueles que se submetem a pesquisar há a necessidade de utilizar uma série de conhecimentos teóricos e práticos além da capacidade de manipular as técnicas, conhecer os métodos e outros tipos de procedimentos, com o objetivo de alcançar resultados para as questões e perguntas formuladas até a apresentação final do documento.

A pesquisa é realizada em diversas fases e pressupõe a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos a fim de obter informações suficientes para responder ao problema (GIL, 2002).

Tendo em vista que o presente estudo buscou analisar as políticas e as práticas de comprometimento da organização, foi realizado um estudo de caso na Quatrum *English Schools*, nas unidades Tristeza e Ipanema. A pesquisa não foi estendida para toda a rede de escolas, pois são franquias que apresentam algumas características organizacionais distintas.

Conforme refere Yin (1994), estudos de caso são estratégias de pesquisa preferidas quando: (a) questões do tipo “como” ou “porque” são requeridas, (b) quando o investigador tem pequeno ou nenhum controle sobre os eventos, ou ainda (c) quando o foco é buscar entender um complexo fenômeno contemporâneo dentro de um contexto. Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente evidentes.

Utilizou-se a pesquisa quantitativa por proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, conforme orientação de Malhotra (2001). Apesar da amostra da pesquisa ser pequena, optou-se pela pesquisa quantitativa para garantir anonimato aos entrevistados, tendo em vista que a presente pesquisadora é uma das gestoras da organização.

Destaca-se que para a pesquisa se fez necessário a construção de um referencial teórico consistente, que, segundo Gil (2002, p.44), é desenvolvido “com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para tal, fez-se uma revisão da literatura capaz de dar um conhecimento geral sobre o tema e uma idéia de seu contexto, construção esta que foi sendo aprofundada na medida em que novas indagações foram surgindo a partir da análise dos dados.

3.2 População

O presente estudo foi realizado com os empregados das unidades Tristeza e Ipanema, de Porto Alegre, da Quatrum *English Schools*.

Foram entrevistados todos os 18 empregados, sendo 83% instrutores e 17% consultoras de venda. A idade média dos entrevistados é de 25 anos, variando de 20 a 43 anos. Quanto à escolaridade, 17% têm ensino médio completo, 33% têm ensino superior incompleto, 50% ensino superior completo. O tempo de emprego médio é de um ano e seis meses.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi o questionário (Anexo A). A estruturação deste instrumento de mensuração foi baseada nos estudos de Meyer e Allen (1995), Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003), Medeiros, Albuquerque e Marques (2005). Também foram utilizados indicadores construídos a partir da revisão bibliográfica realizada pela pesquisadora e da observação da realidade da organização.

O questionário foi dividido em quatro etapas: a primeira parte, composta por 37 questões, investigou as dimensões do comprometimento dos empregados; a segunda parte, formada por 8 questões, avaliou a estrutura organizacional; a terceira, constituída por 8 questões, averiguou a filosofia e os valores organizacionais; a quarta e última parte, composta por 26 questões, analisou as políticas de recursos humanos da empresa.

Os entrevistados foram orientados a responder todas as questões, não havendo necessidade de identificação. Eles tinham que concordar ou discordar, totalmente, muito ou pouco das informações apresentadas. Deve-se considerar ainda que nove questões apresentam sentido inverso, ou seja, uma resposta menor representa uma concordância maior. São cinco questões sobre o comprometimento (3, 16, 19, 25, 30) e três questões sobre a estrutura organizacional (39, 43, 45). O prazo para entrega do questionário respondido foi de 48 horas, mas em média o retorno aconteceu em menos tempo.

A fim de evitar a indução das respostas e a repetição da mesma alternativa em diversas questões, optou-se por intercalar as perguntas que mediram as dimensões do comprometimento organizacional. As demais questões foram listadas na seqüência.

Antes da aplicação definitiva do questionário para toda a amostra, foi realizado um pré-teste com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento. O teste foi aplicado a fim de identificar as dificuldades ou dúvidas encontradas durante o preenchimento do questionário.

Paralelo a isso, foram também utilizados para a coleta de dados os documentos do planejamento estratégico da Quatrum *English Schools* e a observação participante, já que a pesquisadora é integrante da equipe.

3.4 Técnicas para análise e interpretação dos dados

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo; b) na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias); e c) na experiência pessoal do investigador.

Os dados obtidos a partir dos questionários foram tabulados através do *software* Excel (Anexos B e C). Para cada questão, foram somadas as respostas dadas por cada funcionário, que totalizou um número absoluto por item analisado e um percentual correspondente.

O grau de comprometimento organizacional, a identificação da estratégia da empresa, o reconhecimento da filosofia e dos valores da empresa e as características das políticas de recursos humanos foram obtidos através da média aritmética dessas questões. Para apresentar os resultados encontrados foram utilizadas tabelas e gráficos.

No quadro a seguir há as definições constitutivas e operacionais de cada aspecto analisado no questionário.

Tabela 2: Variáveis do questionário estruturado

Aspecto analisado	Definição constitutiva	Definição operacional
Comprometimento afetivo – internalização de valores e objetivos	Refere-se à forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização. (TEIXEIRA, 1994)	1 - Eu acredito na filosofia, nos valores e nos objetivos desta empresa.
		7 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
		12 - Gosto de discutir sobre a minha empresa com pessoas de fora.
		29 - Eu sinto que os problemas da empresa são meus problemas.

Comprometimento afetivo – sentimento de fazer parte	Refere-se ao grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte da organização. (MEDEIROS ET ALL, 2005).	3 - Eu acho que não poderia ficar ligado à outra empresa tanto quanto esta.
		8 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
		14 - A empresa em que trabalho me faz sentir orgulhoso dela.
		20 - Esta empresa merece minha lealdade.
		23 - Fico entusiasmado(a) com a empresa em que trabalho.
		27 - Eu ficaria muito feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa.
		32 - Esta empresa tem muito valor pessoal para mim.
		35 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
Comprometimento instrumental – poucas alternativas	Refere-se à permanência na organização porque precisam em virtude das poucas alternativas. (MEDEIROS, 2003)	2 - Seria muito difícil para eu deixar a empresa neste momento mesmo que quisesse.
		15 - Uma das conseqüências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas de trabalho.
		24 - Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
		30 - Seria fácil para eu deixar a empresa em um futuro próximo.
Comprometimento instrumental – linhas consistentes de atividades	Refere-se aos custos e benefícios da saída da organização. (MEDEIROS E ENDERS, 1998)	4 - Procuro não transgredir as regras na empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.
		11 - Levaria muito tempo para me acostumar com novo trabalho, caso pedisse demissão.
		17 - Se eu saísse da empresa, demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho.
		22 - Não valeria a pena sair da empresa porque perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho.
		28 - Neste momento ficar na empresa é tanto por necessidade quanto por desejo.
		33 - Uma das maiores razões pelas quais continuo trabalhando para esta empresa seria que para deixá-la eu necessitaria de um considerável sacrifício pessoal.
Comprometimento instrumental – recompensas e oportunidades	Refere-se às relações de trocas entre empregado e organização. (MEDEIROS, 2003)	6 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
		9 - Se eu não tivesse dedicado tanto de mim para esta empresa, eu consideraria trabalhar em outro lugar.
		16 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
		18 - Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão.
		19 - Minha visão pessoal sobre a empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.

		25 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da empresa.
		31 - Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão.
		36 - Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
Comprometimento normativo – obrigação pelo desempenho	Refere-se ao sentimento de obrigação do empregado em atingir os objetivos organizacionais. (MEDEIROS, 2003)	5 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
		26 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
		34 - Todo empregado deve procurar atingir os objetivos da empresa.
Comprometimento normativo – obrigação em permanecer	Refere-se ao sentimento de obrigação dos empregados em permanecer na organização. (MEDEIROS, 2003)	10 - Eu não deixaria minha empresa neste momento pois tenho senso de obrigação com as pessoas.
		13 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não acho que seria certo deixar minha empresa agora.
		21 - Eu me sentiria culpado em deixar minha empresa agora.
		37 - Neste momento, a empresa precisa dos meus serviços.
Estrutura organizacional – tomada de decisões	Refere-se à participação dos empregados nas tomadas de decisões. (ALBUQUERQUE, 1999; WALTON, 1997)	38 - Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.
		39 - Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.
Estrutura organizacional – Hierarquia	Refere-se ao arcabouço estrutural da organização. (ALBUQUERQUE, 1999; WALTON, 1997)	40 - Esta empresa possui muitas normas e regras, que dificultam a realização do meu trabalho.
		41 - Esta empresa não possui muitos níveis hierárquicos, facilitando a comunicação entre as pessoas que trabalham.
Estrutura organizacional – realização e produção do trabalho	Refere-se à forma de realização do trabalho na organização. (ALBUQUERQUE, 1999; WALTON, 1997)	42 - Posso contribuir com novas idéias na empresa em que trabalho.
		43 - Existem trocas de informações permanentes entre o que acontece em sala de aula e o que acontece na recepção da escola.
Estrutura organizacional – sistema de controle	Refere-se à forma de controle do trabalho na organização. (ALBUQUERQUE, 1999; WALTON, 1997)	44 - Sinto-me controlado (a) em tudo que faço na empresa.
Estrutura organizacional – organização do trabalho	Refere-se à especialização do trabalho. (ALBUQUERQUE, 1999; WALTON, 1997)	45 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.

Filosofia e valores organizacionais	Refere-se aos princípios da organização a fim de verificar o conhecimento por parte dos empregados. (MEDEIROS, 2005)	46 - Conheço claramente os objetivos organizacionais da empresa em que trabalho.
		47 - A empresa estimula a atualização e a inovação nos serviços prestados.
		48 - As relações com os clientes e empregados são flexíveis para facilitar o relacionamento.
		49 - O tratamento atencioso e diferenciado é a base do relacionamento com os clientes e com os empregados.
		50 - A empresa quer ser reconhecida como uma diferenciada rede de ensino de língua inglesa.
		51 - O aprendizado com prazer é o foco do trabalho em minha empresa.
		52 - Conheço o cliente-alvo da minha empresa.
		53 - O princípio do encantamento é um dos valores difundidos em minha empresa.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – seleção	Refere-se ao processo de seleção na organização como identificador de talentos e etapa de conhecimento empresa-empregado. (SHERMAN ET ALL, 2005)	54 - Na seleção fui apresentado às características próprias da empresa, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.
		55 - O processo de seleção nesta empresa é realizado em várias etapas e tem duração adequada de modo que a empresa e o empregado possam se conhecer.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – treinamento e desenvolvimento	Refere-se ao plano de treinamento e desenvolvimento da organização como um fator de motivação e melhoria do desempenho. (SHERMAN ET ALL, 2005; TACHIZAWA ET ALL, 2004)	56 - Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas tarefas, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.
		57 - Os treinamentos realizados na empresa atendem as exigências do cargo.
		58 - Toda a equipe participa de treinamentos sistematicamente a fim de realizar um trabalho encantador.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – carreira	Refere-se ao plano de carreira na organização como um diferencial competitivo. (DUTRA, 2002; SHERMAN ET ALL, 2005)	59 - Considero importante a empresa ter um plano de carreira para os empregados.
		60 - O plano de carreira que existe hoje na empresa é adequado.
		61 - Vejo a empresa contratar os empregados para uma carreira.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – avaliação de desempenho	Refere-se ao processo de avaliação de desempenho dos empregados como uma ferramenta de retorno da performance e do reconhecimento do desempenho individual. (SHERMAN ET ALL, 2005)	62 - São claros e conhecidos os critérios de avaliação de desempenho da empresa.
		63 - Os padrões de desempenho exigidos dos empregados refletem em melhores resultados organizacionais.
		64 - Considero atingíveis as metas individuais que são estabelecidas em minha empresa.
		65 - O retorno do desempenho é dado com frequência aos empregados.

		66 - Sinto que a empresa preocupa-se em valorizar o desempenho dos empregados através do reconhecimento no dia-a-dia.
		67 - Considero importante ter um instrumento de avaliação dos coordenadores.
		68- Considero importante ter um instrumento de avaliação dos colegas de trabalho.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – remuneração	Refere-se às formas de pagamento e recompensas da organização. (SHERMAN ET ALL, 2005; DUTRA, 2002)	69- Esta empresa possui um sistema de remuneração adequado às expectativas dos empregados.
		70 - Considero importante que a empresa remunere seus empregados de acordo com o desempenho individual nas atividades realizadas.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – incentivos e recompensas	Refere-se aos incentivos e recompensas dadas ao empregado como uma forma de diferenciação das pessoas e de estímulo ao esforço e empenho na realização das tarefas. (DUTRA, 2002; SHERMAN ET ALL, 2005)	71- Os incentivos financeiros dados pela empresa estimulam o esforço para alcançar as metas estabelecidas.
		72 - Na empresa os incentivos financeiros representam uma forma de recompensar o desempenho individual.
		73 - São adequados os incentivos financeiros dados pela empresa.
		74 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – comunicação e integração	Refere-se ao diálogo de mão dupla. (DESSLER, 1996)	75 - Há práticas que favorecem o diálogo de mão-dupla entre empresa e empregado.
		76 - A empresa realiza ações que favorecem a integração e o relacionamento interpessoal entre os empregados.
Políticas e práticas de Recursos Humanos – benefícios	Refere-se aos benefícios dados aos empregados como um fator de atração, motivação e retenção das pessoas. (SHERMAN ET ALL, 2005; DUTRA, 2002)	77 - Os benefícios dados pela empresa aos empregados atende às minhas expectativas.
		78 - Gostaria que minha empresa oferecesse benefícios flexíveis aos empregados, em que os custos seriam divididos pela empresa e pelo empregado, permitindo que cada um escolhesse os benefícios mais adequados às minhas necessidades.
Comprometimento com a organização	Refere-se à percepção do empregado quanto ao seu comprometimento com a organização. (BASTOS, 1994)	79 - Sinto-me comprometido com os resultados da empresa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas referências bibliográficas citadas (Albuquerque, 1999; Bastos, 1994; Dessler, 1996; Dutra, 2002; Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira, 2003; Medeiros, Albuquerque e Marques, 2005; Sherman, Snell e Bohlander, 2005; Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2004; Teixeira, 1994; Walton, 1997).

A relação entre a pesquisa bibliográfica, a observação da pesquisadora e o resultado do questionário é feita no capítulo a seguir, apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da presente pesquisa está dividida em quatro partes: a primeira, apresenta um olhar minucioso acerca do comprometimento dos empregados com a organização; a segunda parte, busca analisar a identificação dos empregados com a filosofia e os valores organizacionais; a terceira, avalia a estrutura organizacional; e a quarta e última parte, enfoca as políticas de recursos humanos da empresa.

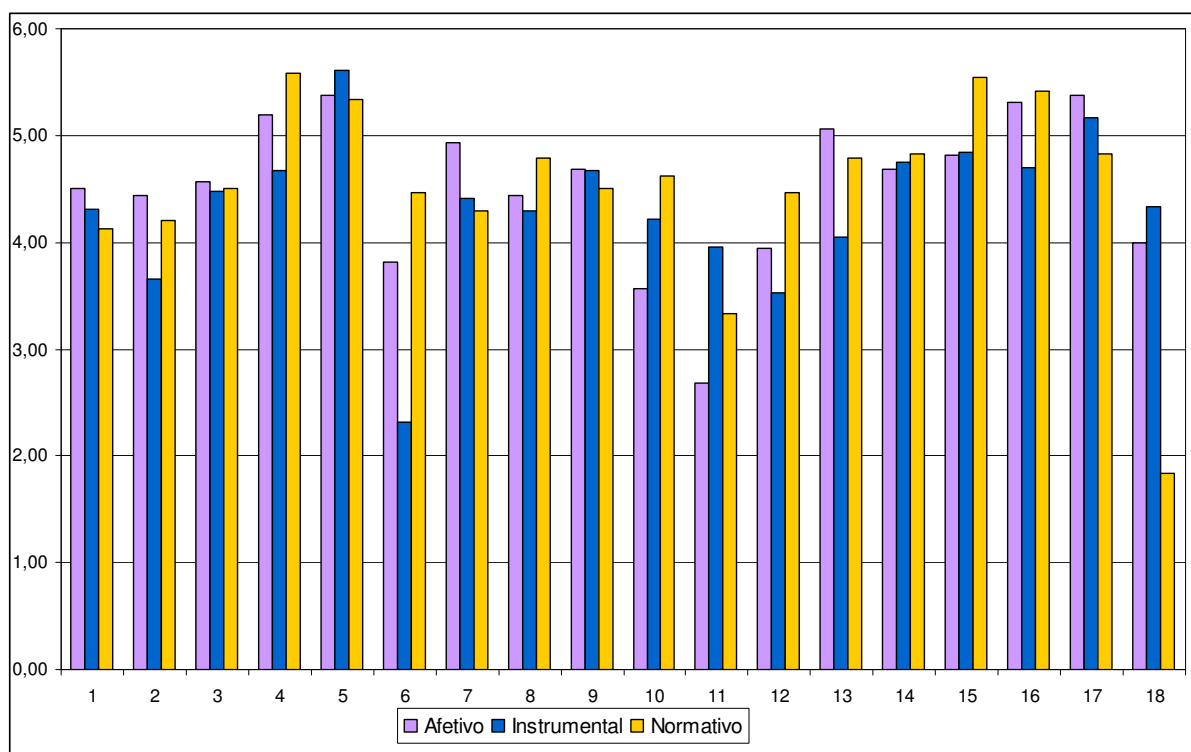
4.1 Comprometimento organizacional

O índice médio de comprometimento organizacional obtido através do questionário foi de 4,50. Este índice é um escore bom, pois está acima da média. Entretanto, este escore ainda pode ser melhorado através de ações que estimulem o envolvimento dos empregados.

Ao analisar as respostas de cada questionário em relação as dimensões do comprometimento propostas por Meyer e Allen (1991), verifica-se em um primeiro momento o seguinte: em oito empregados predominam o componente normativo, que se comprometem porque sentem que são obrigados em permanecer na empresa; em sete empregados prevalecem o componente afetivo, que se comprometem porque eles querem; e em três empregados predominam o componente instrumental, que se comprometem porque eles precisam.

No entanto, observa-se que as diferenças entre as dimensões do comprometimento são pequenas, como pode ser visto no Gráfico 1 que mostra a proximidade das médias dos componentes afetivo, instrumental e normativo por cada respondente do estudo.

Gráfico 1: Dimensões do comprometimento de cada questionário



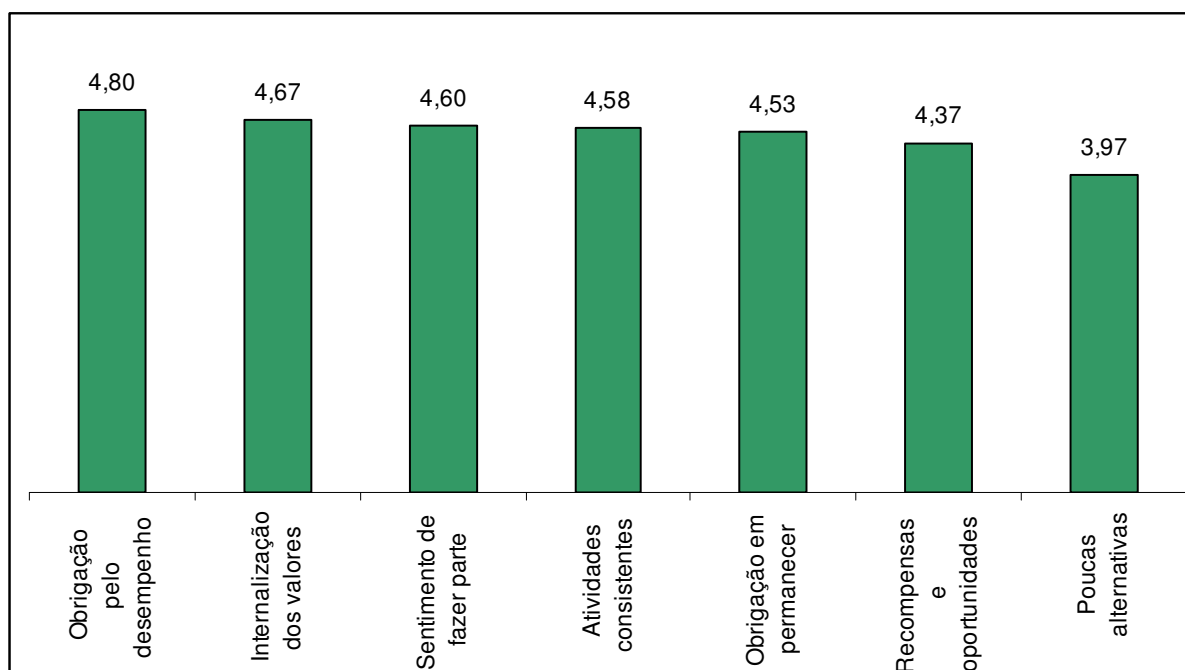
Fonte: Dados da pesquisa (Anexo C)

O questionário 4 exemplifica a situação analisada: a dimensão normativa ficou com média 5,58, a afetiva, com 5,19 e a instrumental, com 4,67. As médias das dimensões do comprometimento ficaram muito próximas para afirmar que os empregados são comprometidos apenas por um componente. Pelo exposto, verifica-se, portanto, que, de modo geral, os empregados da Quatrum *English Schools* comprometem-se pelas dimensões normativa e afetiva.

Com o intuito de compreender mais acerca deste construto, será feita uma análise mais detalhada das dimensões e dos fatores do comprometimento, a fim de detectar ameaças e oportunidades para a empresa.

O Gráfico 2 apresenta os fatores que estimulam o comprometimento de cada empregado da Quatrum *English Schools*. Os resultados foram obtidos a partir das médias dos questionários respondidos em cada fator do comprometimento.

Gráfico 2: Fatores do comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

O fator do comprometimento com maior índice foi o sentimento de obrigação pelo desempenho, com média 4,80. Refere-se à dimensão normativa e é formada por três indicadores no questionário, como podem ser vistos na tabela a seguir em ordem decrescente de escore:

Tabela 3: Comprometimento normativo – obrigação pelo desempenho

Questões	Médias
26 – Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,61
5 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,50
34 – Todo empregado deve procurar atingir os objetivos da empresa.	3,28

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Este sentimento mostra que os empregados da Quatrum *English Schools* se sentem pressionados e com obrigação de obter um bom desempenho. De acordo com Wiener (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003, p.2), “essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização”.

Os autores citam os estudos de Kanter (1982) que afirma que este tipo de comprometimento é de controle, em que “os vínculos de um membro às normas de

uma organização moldam seu comportamento numa direção desejada, neste caso em particular aos objetivos da empresa e na direção dos melhores resultados possíveis”.

O segundo fator extraído foi o sentimento de internalização dos valores e objetivos da organização, com média 4,67, que se refere ao fator afetivo do comprometimento. É formado por quatro indicadores, como pode ser visto na tabela a seguir.

Tabela 4: Comprometimento afetivo – internalização dos valores e objetivos da organização

Questões	Médias
1 – Eu acredito na filosofia, nos valores e nos objetivos desta empresa.	5,50
7 – Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,61
12 – Eu sinto que os problemas da empresa são meus problemas.	4,44
29 - Gosto de discutir sobre a minha empresa com pessoas de fora.	4,11

Fonte: Dados da Pesquisa (Anexo B)

Isto indica que os valores dos empregados da Quatrum *English Schools* estão em consonância com os valores da empresa, pois a maioria acredita em sua filosofia, concorda com a aproximação dos valores pessoais e organizacionais, se preocupa com os seus problemas e debate os fatos da empresa. Como Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003, p.7) colocam em seu estudo, “o fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais”.

O sentimento de internalização dos valores e objetivos também é referenciado por Mowday, Porter e Steers (apud TEIXEIRA, 1994, p.269) que explicam o comprometimento organizacional como “uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização”.

O componente afetivo também é explicado pelo sentimento de fazer parte, o terceiro fator extraído, que obteve média 4,60. São oito indicadores conforme mostra a tabela.

Tabela 5: Comprometimento afetivo – sentimento de fazer parte

Questões	Médias
14 - A empresa em que trabalho me faz sentir orgulhoso dela.	5,39
20 – Esta empresa merece minha lealdade.	5,39
8 – Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,17
23 - Fico entusiasmado(a) com a empresa em que trabalho.	5,11
32 – Esta empresa tem muito valor pessoal para mim.	4,89
35 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,33
27 – Eu ficaria muito feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa.	3,78
3 - Eu acho que poderia ficar ligado à outra empresa tanto quanto esta.	2,72

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

O resultado mostra que os empregados da Quatrum *English Schools* sentem orgulho da escola, são leais, sentem-se integrantes do grupo e entusiasmo com o trabalho. Entretanto, eles não gostariam de permanecer toda a carreira profissional na escola, como também poderiam ter os mesmos vínculos com outra organização. Este sentimento pode ser em virtude da equipe ser jovem e almejar outras experiências profissionais. A Quatrum é uma rede de escolas de inglês de pequeno porte que atua apenas na Região Sul do país e ainda não tem vínculos com instituições internacionais. Desta forma, os empregados podem desejar oportunidades de trabalhos em empresas de maior porte e com representação global.

Outro motivo que pôde contribuir para um índice baixo nas questões 3 e 27 é que nem todos os empregados da Quatrum *English Schools* são da área de Letras, Pedagogia ou Psicopedagogia. Para alguns, dar aula de inglês é um trabalho provisório já que estudam outras áreas do conhecimento, tais como Direito, Comunicação Social e Administração.

Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003, p.8) explicam que o sentimento de fazer parte da organização caracteriza a dimensão afetiva do comprometimento e é o que leva as pessoas a lutarem pela empresa. Por isso, as organizações precisam fortalecer os vínculos dos grupos sociais através de “técnicas e cerimônias que tornem público o estado de ser um membro da organização e que reforcem a coesão do grupo”.

Sendo assim, a *Quatrum English Schools* poderia realizar mais eventos sociais com os empregados a fim de fortalecer o vínculo com eles e mostrar que a empresa almeja que eles permaneçam por um longo período.

O quarto fator extraído foi o sentimento dos empregados em se engajarem em linhas consistentes de atividades, que caracterizam o componente instrumental do comprometimento com média 4,58. São seis indicadores:

Tabela 6: Comprometimento instrumental – linhas consistentes de atividades

Questões	Médias
33 – Uma das maiores razões pelas quais continuo trabalhando para esta empresa seria que para deixá-la eu necessitaria de um considerável sacrifício pessoal.	5,61
4 – Procuo não transgredir as regras na empresa, pois assim sempre mantereí meu emprego.	5,17
28 - Neste momento ficar na empresa é tanto por necessidade quanto por desejo.	4,50
22 – Não valeria a pena sair da empresa porque perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho.	4,22
17 – Se eu saísse da empresa, demoraria a encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho.	4,06
11 – Levaria muito tempo para me acostumar com novo trabalho, caso pedisse demissão.	3,94

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Este fator instrumental vem ao encontro da teoria de Becker (apud MEDEIROS E ENDERS, 1998), em que os empregados permanecem ligados à empresa em virtude dos custos e benefícios de sua saída. Por isso, se engajam em linhas consistentes de atividades para se manter no emprego.

Percebe-se, portanto, que os empregados da *Quatrum English Schools* consideram a saída da empresa como um sacrifício pessoal e como uma perda da liberdade para realizar o trabalho. A permanência na escola ocorre porque eles procuram não transgredir as regras, porque precisam e desejam o emprego e porque consideram amigos os colegas de trabalho. Desta forma, os empregados avaliam os benefícios adquiridos e os investimentos realizados no trabalho ao longo do tempo.

O componente normativo também denota o sentimento de obrigação em permanecer, o quinto fator extraído com média 4,53. O fator é descrito por quatro indicadores:

Tabela 7: Comprometimento normativo – sentimento de obrigação em permanecer

Questões	Médias
10 – Eu não deixaria minha empresa neste momento pois tenho senso de obrigação com as pessoas.	5,11
37 - Neste momento, a empresa precisa dos meus serviços.	4,50
13 – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não acho que seria certo deixar minha empresa agora.	4,28
21 – Eu me sentiria culpado em deixar minha empresa agora.	4,22

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Os resultados mostram que os empregados da Quatrum *English Schools* têm alto senso de obrigação com a empresa e deixá-la no atual momento despertaria um sentimento de culpa, já que a organização necessita de seus serviços.

Meyer e Allen (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003, p.8) explicam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na empresa. Segundo os autores, os empregados “permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados”.

O sexto fator extraído da pesquisa são as recompensas e as oportunidades dadas na organização, com média 4,37, que caracterizam a dimensão instrumental do comprometimento. Oito indicadores representam este sentimento:

Tabela 8: Comprometimento instrumental – recompensas e oportunidades

Questões	Médias
6 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,61
19 - Minha visão pessoal sobre a empresa é diferente daquela que eu expresso publicamente.	5,39
16 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	4,78
18 – Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão.	4,67
25 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício da empresa.	4,61
31 – Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão.	4,44
9 - Se eu não tivesse dedicado tanto de mim para esta empresa, eu consideraria trabalhar em outro lugar.	3,33
36 – Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	2,11

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Constata-se que os empregados da Quatrum *English Schools* não vêem oportunidades de permanência e ascensão na escola e isto pode ser um dos motivos pelos quais as pessoas não querem passar o restante da carreira

profissional na empresa. Além disso, os empregados não teriam dificuldades em conseguir um melhor salário do que ganham atualmente, questão que ficou com o pior índice no questionário.

Outro aspecto que se pode observar é que os empregados querem ser recompensados pelos esforços que realizam. Mesmo já tendo dedicado tempo e esforços para a escola, eles trabalhariam em outra organização.

Mowday, Porter e Steers (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003, p.8) colocam que este sentimento representa as relações de troca entre a pessoa e a empresa. “[...] ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições”.

O sétimo e último fator extraído acerca do comprometimento na pesquisa foram as poucas alternativas de trabalho, com média 3,97, que remetem ao componente instrumental. Este sentimento é composto por quatro indicadores:

Tabela 9: Comprometimento instrumental – poucas alternativas de trabalho

Questões	Médias
2 - Seria muito difícil para eu deixar a empresa neste momento mesmo que quisesse.	4,78
30 – Seria fácil para eu deixar a empresa em um futuro próximo.	4,11
24 – Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,72
15 – Uma das conseqüências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas de trabalho.	3,28

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Meyer e Allen (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003) explicam que o sentimento de poucas alternativas de trabalho ocorre quando as pessoas permanecem na organização porque precisam. O comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a empresa.

Observa-se pela tabela acima que os empregados da *Quatrum English Schools* não se comprometem por este fator. Eles conseguiriam deixar a empresa em um futuro próximo e encontrariam alternativas de trabalho. As possibilidades de outras oportunidades profissionais fazem com que a vida deles não fique

desestruturada e a relação de dependência com a empresa não seja um motivo de continuidade.

Portanto, o que se pode detectar desta primeira análise do comprometimento da equipe da Quatrum *English Schools* é que os empregados não se envolvem com a organização porque há outras alternativas de trabalho, porque querem experiências profissionais fora da escola, porque não percebem possibilidades de ascensão na empresa ou porque conseguiriam um melhor salário em outra organização. Eles se comprometem porque eles se sentem pressionados em obter um bom desempenho, porque há consonância entre os valores individuais e organizacionais, porque avaliam os custos e os benefícios de deixar a escola e porque têm senso de obrigação em permanecer na empresa no atual momento.

Após analisar os fatores que comprometem os empregados da Quatrum *English Schools*, é preciso verificar como os empregados percebem a filosofia institucional, como se caracteriza a estrutura organizacional e as políticas de recursos humanos para relacionar com os componentes do comprometimento.

4.2 Filosofia institucional

A coleta de dados realizada para a presente pesquisa mostrou que um dos sentimentos pelo qual os empregados da Quatrum *English Schools* comprometem-se é a internalização dos objetivos e valores organizacionais.

Este sentimento é reforçado pelo resultado obtido nas questões 46 a 53, que averiguou o índice de identificação com a filosofia institucional da escola. A média geral deste item ficou em 5,22, denotando que os empregados reconhecem os valores organizacionais. A tabela 10 apresenta a média de cada item da filosofia institucional.

Tabela 10: Filosofia institucional

Questões	Médias
46 – Conheço claramente os objetivos organizacionais da empresa em que trabalho.	4,61
47 – A empresa estimula a atualização e a inovação nos serviços prestados.	5,28
48 – As relações com os clientes e empregados são flexíveis para facilitar o relacionamento.	5,22

49 – O tratamento atencioso e diferenciado é a base do relacionamento com os clientes e com os empregados.	5,17
50 – A empresa quer ser reconhecida como uma diferenciada rede de ensino de língua inglesa.	5,61
51 – O aprendizado com prazer é o foco do trabalho em minha empresa.	5,44
52 – Conheço o cliente-alvo da minha empresa.	5,06
53 – O princípio do encantamento é um dos valores difundidos em minha empresa.	5,33

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Diante do exposto, constata-se que os empregados da *Quatrum English Schools* identificam a filosofia da escola e, por existir consonância entre os valores individuais e organizacionais a internalizam, fortalecendo o componente afetivo do comprometimento.

4.3 Estrutura organizacional

O comprometimento das pessoas está diretamente relacionado com a estrutura organizacional, pois os empregados podem querer ou não se envolver com a empresa devido a suas características. Albuquerque (1999) explica que as organizações podem adotar dois tipos de estratégia: a de controle ou a de comprometimento, depende da forma como a empresa se organiza.

Uma das dimensões latentes da estrutura organizacional extraída desta pesquisa foi a participação dos empregados nas decisões da empresa. É formada por dois indicadores como podem ser vistos na tabela a seguir:

Tabela 11: Estrutura organizacional – participação dos empregados nas decisões da empresa

Questões	Médias
38 – Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões.	4,33
39 – Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz.	4,00

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

A maioria dos empregados percebe que o grupo participa da tomada de decisão, não sendo as atividades, as regras e os procedimentos totalmente impostos de cima para baixo. Pelo índice obtido, ainda se pode melhorar a participação dos empregados nas decisões e aumentar mais o envolvimento.

Também se observa que os empregados consideram ter liberdade para exercer o trabalho. No entanto, a média obtida nesta questão denota que a Quatrum *English Schools* pode estimular mais a contribuição de idéias e melhorias para o negócio.

Albuquerque (1999) afirma que as empresas que adotam a estratégia de comprometimento têm alta participação dos empregados na tomada de decisão, enquanto na estratégia de controle as decisões são tomadas de cima para baixo. A Quatrum *English Schools* ainda não consegue colocar totalmente em prática as premissas da estratégia do comprometimento, pois os empregados se comprometem pelo sentimento de obrigação pelo desempenho, que representa, de acordo com Kanter (apud MEDEIROS, ALBUQUERQUE, MARQUES E SIQUEIRA, 2003), o comprometimento de controle, em que o vínculo se dá devido às normas de uma organização.

A hierarquia é mais uma dimensão latente da estrutura organizacional. É composta por dois indicadores:

Tabela 12: Estrutura organizacional – hierarquia

Questões	Médias
40 – Esta empresa possui muitas normas e regras, que dificultam a realização do meu trabalho.	2,33
41 – Esta empresa não possui muitos níveis hierárquicos, facilitando a comunicação entre as pessoas que trabalham.	4,50

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Os empregados da Quatrum *English Schools* confirmam a existência de poucos níveis hierárquicos e discordam da existência de muitas regras na organização. Por ser uma empresa de pequeno porte, há poucos cargos mas isto não garante o fluxo de comunicação entre todas as pessoas e talvez seja, por isso, que a média obtida na questão 41 não tenha sido mais alta. Como Dessler (1996) coloca em seu modelo da roda do comprometimento, um dos itens que contribui para a criação do compromisso é o diálogo de mão-dupla. Sendo assim, há espaço para melhorar a comunicação nas escolas.

O arcabouço estrutural é referenciado por Albuquerque (1999), sendo que a estratégia de controle é altamente hierarquizada e há um distanciamento entre as pessoas que pensam e as que executam. Na estratégia de comprometimento, por sua vez, possui menores níveis hierárquicos e uma proximidade entre quem pensa e faz.

Outra dimensão da estrutura organizacional é a organização do trabalho, que nesta pesquisa é representada por um indicador:

Tabela 13: Estrutura organizacional – organização do trabalho

Questões	Médias
45 - Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.	1,89

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Albuquerque (1999) explica que este enfoque remete ao tipo de trabalho realizado pelos empregados. Para a estratégia de controle, o trabalho é mais especializado e monótono, ao passo que na estratégia de comprometimento o trabalho é mais enriquecido e desafiador.

Os empregados da Quatrum *English Schools* não consideram seu trabalho repetitivo, pois dar aula de inglês e atender os clientes são atividades pouco repetitivas já que dependem da interação com as pessoas. O índice da questão deu baixo, pois é em sentido inverso, ou seja, uma resposta menor representa uma concordância maior.

O sistema de controle é mais um aspecto da estrutura organizacional que foi analisada e está representada nesta pesquisa por um indicador.

Tabela 14: Estrutura organizacional – sistema de controle

Questões	Médias
44 – Sinto-me controlado (a) em tudo que faço na empresa.	2,56

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Verifica-se que as pessoas não se sentem controladas na Quatrum *English Schools*, tendo liberdade na empresa para realizar seu trabalho. Esta questão também é em sentido inverso e um índice baixo representa uma concordância maior.

Outro fator a se considerar é que este resultado da questão 43 contrapõe o sentimento de obrigação pelo desempenho da dimensão normativa. De um lado os empregados se sentem pressionados pelas normas e regras das escolas em obter um bom desempenho e, por outro, não se sentem controlados. Percebe-se, portanto, que a empresa cobra de sua equipe um bom resultado a fim de garantir a sustentabilidade do negócio e, ao mesmo tempo, não adota um sistema de controle muito rígido a ponto de engessar o trabalho e as pessoas se sentirem com pouca liberdade para exercer a atividade profissional.

Albuquerque (1999) explica que em uma empresa que adota a concepção antiga, o controle ocorre através de formas explícitas, ao passo que a nova concepção, a de comprometimento, adota formas de controle implícito, em que grupo se autogerencia. Na Quatrum *English Schools*, o sistema de controle não chega a ser gerenciado pelos empregados, ainda não está neste nível de maturação. Mas a escola não possui sistemas muito rígidos e explícitos de controle.

A última dimensão extraída da estrutura organizacional é a produção e realização do trabalho, que é composta por dois indicadores:

Tabela 15: Estrutura organizacional – produção e realização do trabalho

Questões	Médias
42 - Posso contribuir com novas idéias na empresa em que trabalho.	5,28
43 – Existem trocas de informações permanentes entre o que acontece em sala de aula e o que acontece na recepção da escola.	4,50

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Neste enfoque, Albuquerque (1999) coloca que a estratégia de controle adota a produção em massa e o trabalho é mais individual, enquanto na nova concepção a produção é mais flexível e em diferentes formas.

Na Quatrum *English Schools*, as pessoas vêm espaço para contribuir com novas idéias e isto é uma forma flexível de realizar o trabalho, não havendo imposição de cima para baixo. Em relação à troca de informações entre os setores da escola, mostra que a empresa quer que os professores, as consultoras de venda e a coordenação estejam em contato. Pelo índice obtido, ainda há como melhorar este fluxo de comunicação.

Diante do exposto, percebe-se que a *Quatrum English Schools* encaminha-se para implementar a nova concepção de trabalho, a estratégia de comprometimento com poucos níveis hierárquicos, descentralização, trabalho em grupo, participação dos empregados nas tomadas de decisões, relação de confiança empregado-empregador, flexibilidade na realização do trabalho. Todavia, ainda é preciso melhorar alguns aspectos e ajustar algumas características organizacionais. Também se torna imprescindível ter um sistema de recursos humanos alinhado com a estratégia de comprometimento. Esta análise será feita no subcapítulo a seguir.

4.4 Políticas de recursos humanos

Como não existe na organização em estudo uma estrutura definida das políticas de RH, julgou-se oportuno descrever cada subsistema a partir da observação e análise da presente pesquisadora, que é uma das gestoras da escola. Também se optou por fazer uma breve revisão da literatura para identificação das políticas de modo a servir como referência para a atual pesquisa. A coleta de dados do questionário é inserida à análise à medida que o subsistema for apresentado. Este tópico do trabalho responde ao objetivo específico identificar as atuais políticas de recursos humanos da organização e sua influência no comprometimento gerado.

4.4.1 Recrutamento

O recrutamento é definido por Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.76) como um “processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”. Há dois tipos de recrutamento: o interno e o externo.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.170) explicam que o recrutamento interno “funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende às expectativas que as pessoas têm de serem promovidas para assumir maiores responsabilidades”. Já o recrutamento externo ocorre quando a empresa precisa encontrar candidatos de fora para preencher a vaga.

Há várias formas de contato da empresa com o mercado de trabalho. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) colocam que as formas mais comuns são: banco de dados, indicações, anúncios, contato com sindicatos e associações de

classes, agências de recrutamento e seleção de pessoal, contato com agremiações estudantis.

Na *Quatrum English Schools*, as duas formas de recrutamento são usadas no dia-a-dia. Para os cargos gerenciais, a escola adota as fontes internas a fim de promover os empregados com desempenho destacável. Para os cargos de instrutores, consultores de vendas, porteiro e serviços gerais são usadas as fontes externas de recrutamento, entre elas anúncios, currículos espontâneos, indicação de funcionários, empresas de recrutamento e instituições educacionais.

Observa-se que o recrutamento interno é uma maneira de promover as pessoas e reconhecer o trabalho desenvolvido. Entretanto, a maior rotatividade de pessoal não ocorre em cargos gerenciais e sim nos operacionais. Desta forma, a escola tem que recorrer às fontes externas, mas os meios utilizados nem sempre suprem a necessidade. Uma alternativa seria a criação de um banco de dados de currículos para todas as vagas. Hoje isto é feito de forma incipiente e pode ser estruturado de uma maneira que atinja melhores resultados.

4.4.2 Seleção

Um dos tópicos mais importantes para a gestão de Recursos Humanos, na visão de Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.102), é a seleção de funcionários, pois se as organizações “têm sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, então os gerentes influenciam diretamente esse sucesso pelas pessoas que contratam”. Os autores acrescentam que “a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência”.

Alguns métodos de seleção apontados pelos autores são: verificação de referências, teste de integridade, grafologia, testes práticos, entrevistas não-estruturadas, entrevistas estruturadas, testes de aptidão específicos, testes de personalidade, testes de capacidade cognitiva geral, entrevista situacional, entrevista coletiva, entrevista por computador e entrevista de descrição comportamental.

O processo de seleção da *Quatrum English Schools* é realizado em várias etapas e varia com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Entre as principais etapas realizadas têm-se: análise curricular, entrevista coletiva, entrevista individual e prova situacional.

Verifica-se que algumas pessoas são selecionadas, pois possuem um excelente conhecimento técnico do cargo, mas acabam não tendo sucesso na organização porque seu comportamento não se enquadra ao perfil desejado. Isto decorre da ausência de avaliações comportamentais e da pouca utilização do perfil dos cargos no processo de seleção. Os empregados selecionados nem sempre conhecem o que a escola espera deles, refletindo em atitudes não desejadas e, até mesmo, em um baixo desempenho.

Este último aspecto é investigado entre os empregados, conforme pode ser visto na tabela 16. A média obtida para a apresentação das características da empresa e o que se espera de cada empregado foi boa, mas pode ser melhorada a fim de aumentar as perspectivas de permanência e ascensão das pessoas na organização.

Tabela 16: Política de recursos humanos - seleção

Questões	Médias
54 – Na seleção fui apresentado às características próprias da empresa, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim.	4,67
55 – O processo de seleção nesta empresa é realizado em várias etapas e tem duração adequada de modo que a empresa e o empregado possam se conhecer.	4,44

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Outro aspecto avaliado em relação ao processo seletivo são as etapas e o tempo de duração. O ingresso em uma organização tem que ser escolhido por ambas as partes: a empresa seleciona o empregado e o empregado seleciona a empresa. Por isso, este subsistema é importante para que ambas as partes se conheçam minimamente. A média obtida nesta questão foi boa, mas também é possível melhorar o processo acrescentando mais informações da organização e dos candidatos.

4.4.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento dos empregados é considerado, por Sherman, Snell e Bohlander (2005), “parte da coluna vertebral” da estratégia das empresas, pois contribui para o desenvolvimento e o fortalecimento das competências organizacionais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.219) contribuem com a perspectiva dos empregados acerca dos treinamentos: “um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria de resultados”.

Mesmo que as pessoas vejam o treinamento como melhoria e a organização como fortalecimento das competências, é preciso levar em consideração os princípios psicológicos da aprendizagem. Sherman, Snell e Bohlander (2005) colocam que os treinamentos serão mais efetivos de houver metas estabelecidas, significados do conteúdo aprendido, prática ativa do conteúdo, aprendizado do todo *versus* a parte, compartilhamento do aprendizado e *feedback*. Caso contrário, as pessoas terão a sensação de tempo perdido e de resultado pouco eficaz.

Para saber os treinamentos que são necessários para a equipe, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) sugerem um levantamento de necessidades, que deve contemplar três níveis de análise: a) organizacional – estudo da empresa para verificar as necessidades necessárias para a realização das estratégias; b) tarefas – requisitos necessários ao bom desempenho, identificando os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos a serem desenvolvidos para cada cargo; c) individual e por equipes – verificação se as pessoas são adequadas às necessidades organizacionais.

A política de treinamento da Quatrum *English Schools* busca difundir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para uma prestação de serviço encantadora. A capacitação dos instrutores ocorre semanalmente, quando há preparações de aulas, *workshops* pedagógicos e de orientação para o cliente. O treinamento para as consultoras de vendas ocorre mais esporadicamente, em períodos de matrículas sobre diferenciais competitivos, foco no cliente, negociação e

estratégias de venda. Para os demais cargos, geralmente não há treinamentos específicos.

Foi investigado com os empregados da *Quatrum English Schools* se os treinamentos atendem as exigências do cargo, conforme mostra a questão 57 da tabela a seguir. A média obtida foi de 4,44, um índice bom, mas que pode ser melhorado. Atualmente, o levantamento das necessidades de treinamento é feito pela empresa, pela análise da atividade e pelo empregado. No entanto, constata-se que este levantamento precisa ser aprimorado para que as pessoas se sintam mais motivadas.

Tabela 17: Política de recursos humanos – treinamento e desenvolvimento

Questões	Médias
56 – Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas tarefas, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional.	4,67
57 – Os treinamentos realizados na empresa atendem as exigências do cargo.	4,44
58 – Toda a equipe participa de treinamentos sistematicamente a fim de realizar um trabalho encantador.	4,50

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Neste sentido, a questão 58 reforça a necessidade de treinamentos mais focados aos objetivos organizacionais. Os empregados consideram bom as capacitações recebidas para realizar um trabalho encantador. Como visto anteriormente, os princípios do encantamento do cliente são um dos valores da *Quatrum English Schools* e os empregados os reconhecem como filosofia institucional. Entretanto, podem ser realizados outros treinamentos a fim de melhorar cada vez mais a qualificação do trabalho da equipe.

O melhor índice obtido em relação à política de treinamento foi em relação às capacitações para as novas tarefas e a motivação ao desenvolvimento profissional. Este sentimento reforça um dos princípios da *Quatrum English Schools*, que é a atualização profissional. Contudo, a empresa pode estimular e encorajar mais seus empregados, a fim de eles assumam novas responsabilidades e vislumbrem perspectivas de ascensão.

Albuquerque (1999) coloca que empresas que adotam a nova concepção, a estratégia do comprometimento, têm uma política de treinamento que prepara seus

empregados para futuras funções. Na estratégia de controle, por sua vez, o treinamento visa o aumento do desempenho na função atual. Na Quatrum *English Schools*, os treinamentos ainda são muito focados na melhoria do trabalho em que as pessoas atualmente ocupam. Então, se a escola deseja reter seus talentos, é preciso sinalizar que os quer e que há espaço na empresa.

4.4.4 Carreira

Dutra (2002) ressalta que o desenvolvimento das carreiras é fundamental para as organizações, porque mantém ou amplia o diferencial competitivo já que estimulam e apóiam o contínuo desenvolvimento das pessoas.

Um dos princípios para o desenvolvimento de carreira, de acordo com Sherman, Snell e Bohlander (2005), é a interligação das necessidades da empresa com as dos funcionários e vice-versa. Desta forma, é preciso analisar as competências exigidas para os cargos, a progressão por cargos relacionados e a disponibilidade de talentos para preencher esses cargos.

A Quatrum *English Schools* estruturou e colocou em prática um plano de carreira para instrutores, diferenciando aqueles que estão começando a trabalhar na escola daqueles que possuem um bom desempenho e experiência profissional. São quatro níveis: *trainee*, 1, 2 e 3, que avaliam horas trabalhadas, cursos e níveis dados, retenção de alunos e *workshops* assistidos. Atualmente, nove instrutores são *trainees*, cinco são nível 1 e um é nível 3. Para os demais cargos da empresa, não há plano de carreira estruturado. Existe um esboço de plano para as consultoras de venda, mas é preciso ainda aprimorá-lo e colocá-lo em prática.

A percepção dos empregados em relação ao plano de carreira está descrita na tabela a seguir:

Tabela 18: Política de recursos humanos - carreira

Questões	Médias
59 – Considero importante a empresa ter um plano de carreira para os empregados.	5,44
60 – O plano de carreira que existe hoje na empresa é adequado.	3,89
61 – Vejo a empresa contratar os empregados para uma carreira.	3,78

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Verifica-se que a questão com maior índice foi a importância da escola ter um plano de carreira, revelando a expectativa dos empregados em relação à organização. O que se constata com este resultado é que as pessoas consideram importante a existência de um plano de carreira e, ao mesmo tempo, não querem permanecer na empresa o restante da carreira profissional, como foi diagnosticado anteriormente. Este sentimento pode ser em virtude das poucas possibilidades de ascensão profissional, já que a Quatrum *English Schools* é uma empresa de pequeno porte e não consegue dar perspectiva para todos os empregados. Outro fator que reforça este sentimento é a política de treinamento que prepara para o aumento do desempenho na função atual, ao invés de capacitar para outras tarefas.

Também é possível afirmar que o plano de carreira que existe hoje na escola não agrada a maioria dos empregados. Primeiro, não é um plano para todas as pessoas na empresa, conforme foi destacado por uma consultora de vendas que colocou nos comentários do questionário que desconhecia este assunto na organização. Segundo, o plano para instrutores não é muito divulgado internamente e isto faz com que as pessoas não conheçam as suas características e o que fazer para mudar de nível. Portanto, aí está uma das melhorias a serem implementadas pela Quatrum *English Schools*.

Outro aspecto em relação à carreira é extraído da questão 61, em que os empregados não vêem a escola contratar as pessoas para uma carreira. Atualmente, a Quatrum *English Schools* busca contratar profissionais que queiram construir uma trajetória ao longo prazo, mas, de acordo com o índice obtido na questão, este objetivo não é percebido pelos empregados. Isto pode ser decorrência da falta de informação acerca do plano de carreira, da estrutura enxuta que faz com que as pessoas não visualizem perspectivas, da falta de ritos de confirmação que mostrem a importância de ter pessoas experientes na equipe.

Albuquerque (1999) afirma que as empresas que têm foco no encarecimento flexível e no emprego ao longo prazo são defensoras da nova concepção, a estratégia de comprometimento. Já as organizações que têm o foco no cargo e no emprego ao curto prazo são aquelas que adotam a estratégia de controle.

Ao relacionar estas características com a Quatrum *English Schools*, constata-se que a escola está em um período de transição. Ela almeja contratar em longo prazo, mas seus empregados não a percebem deste jeito. Portanto, é necessário divulgar mais amplamente estes objetivos organizacionais e mostrar como seus empregados podem ter perspectivas profissionais dentro da própria organização.

4.4.5 Avaliação de desempenho

Existem vários propósitos para uma organização realizar uma avaliação de desempenho, trazendo benefícios para si e para os empregados. Sherman, Snell e Bohlander (2005) destacam-se os seguintes objetivos: *feedback* de desempenho, identificação dos pontos fortes e fracos do empregado, reconhecimento do desempenho individual, identificação de necessidades individuais de treinamento, administração de salário e determinação da promoção.

Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.217) recomendam que o sistema de avaliação tem que ser diário e contínuo, ao invés de um único momento no ano e ainda em tom tenso e ansioso.

A avaliação de desempenho em muitas organizações é feita uma vez por ano, quando a entrevista de avaliação se torna uma fonte de atrito tanto para os gerentes quanto para os funcionários. Princípio importante da avaliação de desempenho é que *feedback* contínuo e treinamento do funcionário sejam atividades diárias e positivas. A revisão de desempenho semestral ou anual deve ser simples extensão lógica do processo de supervisão do dia-a-dia.

[...] Os funcionários que consideram o sistema injusto podem achar a entrevista de avaliação uma perda de tempo e sair da entrevista com ansiedade ou frustração. Eles podem achar também que conformar-se com o sistema de avaliação é o melhor para eles e desempenhar um papel passivo durante a entrevista.

Os autores também dão orientações de como conduzir uma entrevista de avaliação: pedir uma auto-avaliação, estimular a participação, expressar o reconhecimento, minimizar as críticas, mudar o comportamento e não a pessoa, focar na solução de problemas, dar apoio, estabelecer metas e dar acompanhamento diariamente.

Desde o ano passado, a Quatrum *English Schools* vem aprimorando os instrumentos de avaliação a fim de obter resultados mais eficazes. Anteriormente, a

avaliação era feita de forma subjetiva e esporádica, não existindo um questionário-base para orientação da performance. Hoje em dia, os coordenadores estimulam a participação dos empregados e dão *feedback* do desempenho à medida que eles realizam suas atividades, a fim de que todas as pessoas possam contribuir para o sucesso organizacional.

Também é realizada uma entrevista de avaliação semestralmente a partir de um questionário previamente estruturado. O questionário possui a relação de competências para o cargo e os comportamentos observáveis desta competência. Em um primeiro momento, os empregados preenchem este questionário com sua auto-avaliação. Posteriormente, é agendada uma reunião para que os empregados apresentem sua auto-avaliação e para que os coordenadores falem da avaliação do empregado. Neste encontro, são identificados os pontos fortes e os pontos a serem melhorados de cada integrante da equipe.

Um aspecto que se observa na avaliação de desempenho da Quatrum *English Schools* é a ausência de um plano de desenvolvimento dos empregados. A política de treinamento da escola trabalha de forma incipiente os pontos fracos dos empregados. Na maioria das vezes, fica sob responsabilidade do empregado a superação de seus pontos fracos. Neste sentido, a empresa pode contribuir mais para o desenvolvimento das pessoas a fim de obter um melhor resultado em um menor período de tempo.

Além disso, é preciso estabelecer metas e prazos para os empregados melhorarem estes pontos. Sherman, Snell e Bohlander (2005) colocam que a ausência de metas é um dos fatores que contribui para o fracasso das avaliações de desempenho, bem como a discussão ineficiente sobre o desenvolvimento do empregado.

Nas questões 62 a 66 do questionário de coleta de dados, são identificadas as percepções dos empregados em relação à avaliação de desempenho da escola.

Tabela 19: Política de recursos humanos – avaliação de desempenho

Questões	Médias
62 – São claros e conhecidos os critérios de avaliação de desempenho da empresa.	4,72
63 – Os padrões de desempenho exigidos dos empregados refletem em melhores resultados organizacionais.	4,67
64 – Considero atingíveis as metas individuais que são estabelecidas em minha empresa.	4,61
65 – O retorno do desempenho é dado com freqüência aos empregados.	4,89
66 – Sinto que a empresa preocupa-se em valorizar o desempenho dos empregados através do reconhecimento no dia-a-dia.	4,83

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Os empregados da Quatrum *English Schools* consideram boa a freqüência dos retornos de desempenho, a clareza dos critérios de avaliação, os padrões exigidos e as metas individuais estabelecidas. Todavia há como melhorar estes índices, dando mais informações sobre este processo, acompanhando e fornecendo *feedback* aos empregados e planejando o desenvolvimento das pessoas.

Uma nova tendência na avaliação de desempenho, destacados por Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.220), é a empresa ter outras fontes de avaliadores, já que “é irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário”. Além da avaliação do gerente e da auto-avaliação, os autores citam: 1) avaliação de pares – fornecem informações com dimensões diferentes, pois colegas conhecem a atividade e sabem aqueles que estão dando o máximo de si; 2) avaliação de equipe – identificam aqueles que realizam um trabalho em conjunto; 3) avaliação do subordinado – usada para dar *feedback* aos gerentes sobre como seus subordinados os vêem; 4) avaliação do cliente – informações oriundas das pesquisas com os clientes.

A Quatrum *English Schools* ainda não adota nenhuma destas novas tendências de avaliação. Entretanto, os empregados consideram importante a escola ter um instrumento de avaliação dos coordenadores e dos colegas de trabalho, conforme pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 20 Política de recursos humanos – avaliação de desempenho

Questões	Médias
67 – Considero importante ter um instrumento de avaliação dos coordenadores.	5,00

68 – Considero importante ter um instrumento de avaliação dos colegas de trabalho.	4,33
--	------

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Vê-se, portanto, que o sistema de avaliação de desempenho da Quatrum *English Schools* é um processo que está sendo reestruturado e pode ter mais inovações com o intuito de melhorar a competitividade organizacional.

4.4.6 Remuneração

Outro subsistema da gestão de recursos humanos é a remuneração, que pode ser definida como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. [...] A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado” (DUTRA, 2002, p.181).

Este conceito de remuneração é aplicado por Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.252) que a define como “todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho”. Os autores definem que a base para a remuneração é a forma de pagamento. Há o trabalho horista, em que os empregados são remunerados por hora, e o trabalho mensalista, cuja remuneração é calculada com base no mês.

A Quatrum *English Schools* utiliza estas duas bases de remuneração. Os instrutores são horistas, enquanto as consultoras de vendas, os auxiliares de serviços gerais, os coordenadores, o porteiro e os diretores são mensalistas.

Há duas formas de planejar o sistema de remuneração: com foco no cargo ou com foco na competência. Sherman, Snell e Bohlander (2005) explicam que o primeiro constitui um sistema tradicional de pagamento, enquanto o segundo é uma forma alternativa que visa recompensar os empregados por seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Albuquerque (1999) acrescenta que o sistema de remuneração com foco no cargo é usado por empresas que adotam a estratégia de controle, ao passo que a remuneração por competências é uma estratégia da nova concepção, a de comprometimento.

Dutra (2002) utiliza uma outra classificação para a remuneração, dividindo-a nas seguintes categorias: a) básica – é a remuneração fixa que pode ser estabelecida de acordo com o cargo exercido ou as competências exigidas; b) por senioridade – remuneração por tempo de dedicação à empresa que normalmente é paga em adicionais percentuais ao salário; c) por desempenho – remuneração que premia os resultados apresentados pelo empregado; d) variável – remuneração com foco na distribuição, podendo ser por participação nas vendas, nos resultados, nos lucros ou acionária; e) indireta – remuneração na forma de benefícios oferecidos aos empregados.

A remuneração dos empregados da Quatrum *English Schools* ainda é baseada no cargo para todos os níveis hierárquicos. Para os instrutores, a remuneração é fixa e o valor da hora-aula é definida de acordo com o plano de carreira, já apresentado anteriormente. Para as consultoras de venda e coordenadores, parte da remuneração é fixa e a outra parte é comissionada de acordo com as vendas realizadas. Os cargos de porteiro e auxiliares de serviços gerais possuem somente remuneração fixa.

Pelo exposto na tabela 21, a política de remuneração da Quatrum *English Schools* não atende as expectativas de seus empregados, mostrando que a escola precisa estar atenta a este subsistema de recursos humanos.

Tabela 21: Política de recursos humanos - remuneração

Questões	Médias
69 – Esta empresa possui um sistema de remuneração adequado às expectativas dos empregados.	3,67

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

O índice obtido para a política de remuneração da escola reforça o sentimento de poucas recompensas e oportunidades do comprometimento instrumental. Os empregados responderam que não seria difícil conseguir um salário melhor em outras organizações.

Uma forma de melhorar o sistema de remuneração da Quatrum *English Schools* é remunerar pelo desempenho onde os empregados que apresentam uma

boa performance são adequadamente recompensados. Também se pode desenvolver um programa de participação nos resultados, compartilhando o resultado organizacional com a equipe.

De acordo com a coleta de dados realizada com os empregados, eles consideram importante que a escola remunere pelo desempenho individual, como pode ser detectado na tabela abaixo.

Tabela 22: Política de recursos humanos – remuneração

Questões	Médias
70 – Considero importante que a empresa remunere seus empregados de acordo com o desempenho individual nas atividades realizadas.	4,28

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Desta forma, constata-se que a escola precisa aprimorar a sua política de remuneração a fim de reter os talentos, já que a recompensa é uma forma de comprometer os empregados. Entretanto, cabe ressaltar que a remuneração não é somente a contrapartida financeira pelo trabalho e esta pode ser uma das alternativas para a Quatrum *English Schools*.

4.4.7 Recompensas

Os planos de incentivo vêm crescendo como uma prática do gerenciamento da remuneração estratégica. Sherman, Snell e Bohlander (2005, p.278) explicam que os programas de pagamento variável ao desempenho “dão ênfase a um foco compartilhado nos objetivos organizacionais, ampliando as oportunidades de incentivos aos funcionários de toda a organização”.

Os autores acrescentam que esta tendência é baseada na filosofia de comprometimento, pois “os incentivos destinam-se a estimular os funcionários a empregar mais esforços para completar suas tarefas no cargo [...] para melhorar ou manter elevados níveis de produtividade e de qualidade, que, por sua vez, melhoram a competitividade”.

Dutra (2002, p.171) coloca que a questão fundamental para as recompensas é a diferenciação das pessoas, ou seja, “quais devem ser os critérios utilizados pela

organização para diferenciar, pelas recompensas oferecidas, as pessoas com as quais ela mantém relações de trabalho?”.

A Quatrum *English Schools* tem colocado em prática planos de incentivos associados a metas da empresa. Os incentivos se baseiam nos resultados da equipe e em resultados individuais e, em caso dos objetivos não serem alcançados, não há pagamento de incentivos. O objetivo é melhorar a performance dos indicadores organizacionais.

Os empregados da escola percebem, conforme tabela a seguir, que os incentivos financeiros são maneiras de recompensar o desempenho individual, representam um estímulo ao esforço para realizar as tarefas e consideram adequadas as recompensas já dadas.

Tabela 23: Política de recursos humanos - incentivos

Questões	Médias
71 – Os incentivos financeiros dados pela empresa estimulam o esforço para alcançar as metas estabelecidas.	4,89
72 – Na empresa os incentivos financeiros representam uma forma de recompensar o desempenho individual.	5,00
73 – São adequados os incentivos financeiros dados pela empresa.	4,72
74 – Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,67

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Outro aspecto extraído da coleta de dados com os empregados, que pôde ser visualizado na tabela acima, é a concordância que o incentivo somente é dado para aqueles que possuem uma atitude de acordo com os objetivos organizacionais. Isto mostra que a Quatrum *English Schools* está preocupada em premiar e remunerar os empregados que apresentam uma excelente performance e contribuem para a melhoria do resultado organizacional.

Vários estudos estão sendo realizados a fim de verificar a relação entre os planos de incentivos e a melhoria no desempenho organizacional. Sherman, Snell e Bohlander (2005) mostram ganhos na produtividade para aquelas organizações que possuem o moral alto e os seus empregados consideram receber tratamento justo. Os autores apontam algumas características para obter sucesso em um plano de

incentivo, tais como: incentivos ligados ao comportamento valorizado; programa deve parecer justo aos funcionários; padrões de produtividade devem ser desafiadores mas atingíveis; e a distribuição deve ser simples e fácil de entender.

Desta forma, percebe-se que a *Quatrum English Schools* está procurando aprimorar seu sistema de remuneração através de incentivos e pode acrescentar novas estratégias que estimulem cada vez mais o esforço para a realização das tarefas.

4.4.8 Benefícios

Os benefícios constituem, de acordo com Dutra (2002), uma forma indireta de remuneração que visam aprimorar a qualidade de vida profissional. Podem ser classificados segundo sua natureza: a) assistenciais – prover o empregado e sua família para casos imprevistos, como, por exemplo, assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria; b) recreativos – proporcionar lazer e estímulo cultural aos empregados e sua família, tais como, colônia de férias, promoções e concursos culturais; c) serviços – oportunizar aos empregados e sua família facilidades que melhorem a qualidade de vida, como restaurante, estacionamento, comunicação.

Sherman, Snell e Bohlander (2005) também colocam que os objetivos da maioria dos programas de benefícios são: ampliar a satisfação dos empregados, atrair e motivar os empregados, reduzir a rotatividade e manter uma posição competitiva. Para alcançar estes objetivos, a tendência atual das empresas são os planos flexíveis de benefícios, que permitem a cada empregado escolher os benefícios mais adequados às suas necessidades específicas.

A *Quatrum English Schools* oferece como benefícios aos seus empregados subsídio de 50% do plano de saúde, 100% de subsídio para aqueles que querem fazer curso de inglês na escola e também para cônjuges e filhos, 50% de subsídio no curso de inglês na escola para os irmãos e pais, 25% de subsídio no curso de inglês para demais familiares.

Pelos dados coletados para esta pesquisa, verifica-se que os benefícios atendem às expectativas dos empregados da Quatrum *English Schools*. Entretanto, a escola pode melhorar este índice oferecendo outros benefícios que agreguem valor e satisfaça as necessidades da equipe.

Tabela 24: Política de recursos humanos – benefícios

Questões	Médias
75 – Os benefícios dados pela empresa aos empregados atende às minhas expectativas.	4,22
76 – Gostaria que minha empresa oferecesse benefícios flexíveis aos empregados, em que os custos seriam divididos pela empresa e pelo empregado, permitindo que cada um escolhesse os benefícios mais adequados às minhas necessidades.	4,56

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

Uma alternativa que as organizações encontraram para melhorar este subsistema de recursos humanos são os benefícios flexíveis. A empresa de telefonia Claro Digital é uma das pioneiras no Rio Grande de Sul com esta política e vem obtendo excelentes resultados na satisfação e na retenção dos talentos, conforme afirmou a responsável pelo programa, Eliane Gouvêa, em uma apresentação durante a disciplina Remuneração Estratégica do curso de especialização de Gestão de Pessoas.

Os empregados da Quatrum *English Schools* manifestaram interesse em ter um programa de benefícios flexíveis, como pode ser visto na tabela 23. A implementação desta política pode ser uma das alternativas para melhorar o sistema de remuneração estratégica da escola.

4.4.9 Comunicação e integração

A comunicação é um aspecto que permeia todas as políticas da organização. Dessler (1996) coloca que a base do comprometimento é a confiança e para obtê-la é preciso existir um fluxo de comunicação nos dois sentidos, empresa-empregado e empregado-empresa.

Os empregados da Quatrum *English Schools* concordam que a escola favoreça este tipo de diálogo, dando oportunidades para eles falarem de seus interesses, fazer questionamentos e opinarem sobre a empresa.

Tabela 25: Política de recursos humanos – comunicação e integração

Questões	Médias
77 – Há práticas que favorecem o diálogo de mão-dupla entre empresa e empregado.	5,06
78 – A empresa realiza ações que favorecem a integração e o relacionamento interpessoal entre os empregados.	4,78
79 – Sinto-me comprometido com os resultados da empresa.	5,50

Fonte: Dados da pesquisa (Anexo B)

A tabela 25 também se refere à integração de novos empregados à organização. Atualmente, na Quatrum *English Schools* esta prática não é muito bem estruturada e desenvolvida, deixando algumas pessoas deslocadas e com poucas informações sobre a escola.

A última questão do questionário trata do compromisso dos empregados com os resultados da empresa. A média obtida revela um alto índice, mostrando que eles se consideram comprometidos com a Quatrum *English Schools*.

Tendo em vista os resultados até aqui apresentados e as características da organização, a seguir, apresenta-se um estudo realizado pela pesquisadora de análise SWOT para a área de RH, que embasará a definição de objetivos estratégicos de RH e do plano de ação.

4.4.10 Análise SWOT de RH

Com o levantamento das características das políticas atuais de recursos humanos da Quatrum *English Schools*, identificaram-se as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos da área com o intuito de estabelecer os objetivos estratégicos para a gestão de pessoas. Destaca-se que a análise SWOT, a ser apresentada a seguir, foi feita pela pesquisadora.

Tabela 26: Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Grande diversidade de cursos de aperfeiçoamento profissional na área de gestão de pessoas. • Valorização da área de gestão de pessoas pelo mercado. • Necessidade das empresas terem pessoas comprometidas na equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo dos cursos de aperfeiçoamento profissional na área de gestão de pessoas. • Pouca disponibilidade de tempo das empresas referências em gestão de pessoas para a troca de experiência.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> com as empresas referências em gestão de pessoas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atualização da equipe diretiva na área de gestão de pessoas. • Ambiente de trabalho amigável e agradável. • Qualificação da equipe de trabalho. • Diversidade de treinamentos para a equipe de trabalho. • Estruturação de um plano de incentivo. • Plano de carreira dos instrutores colocado em prática. • Assiduidade da maioria dos funcionários. <p style="text-align: center;">Pontos fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de plano de carreira para todos os empregados. • Pouca divulgação do plano de carreira para instrutores. • Alta rotatividade de instrutores. • Baixo envolvimento da equipe com os objetivos da escola. • Treinamentos realizados na empresa não desenvolvem as pessoas para novas funções. • Falta de clareza na avaliação de desempenho. • Planos de incentivo incipientes. • Falta de adequação interna das políticas e práticas de RH. • Ausência de auditorias culturais e de pesquisa de clima organizacional. • Plano de benefícios pouco atrativo aos empregados. • Ausência de um programa de socialização de novos empregados. • Problemas de comunicação interna. • Reconhecimento incipiente dos empregados. <p style="text-align: center;">Pontos fracos</p>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na análise dos dados.

4.4.11 Objetivos estratégicos de recursos humanos

A partir da análise SWOT das políticas de recursos humanos, é possível estabelecer os objetivos estratégicos para a área. São eles:

- Selecionar pessoas identificadas com os valores e objetivos da empresa;
- Socializar os novos empregados com a filosofia da empresa;
- Implementar programas de diálogo de mão dupla;
- Fortalecer as competências organizacionais;
- Identificar e desenvolver os talentos da empresa;
- Divulgar as perspectivas de oportunidades e ascensão aos empregados;
- Fortalecer os vínculos entre a empresa e os empregados;

- Reter os talentos da empresa;
- Aumentar o envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.

Ao associar estes objetivos estratégicos com as políticas de recursos humanos, é possível estabelecer uma relação, como demonstra a tabela 27:

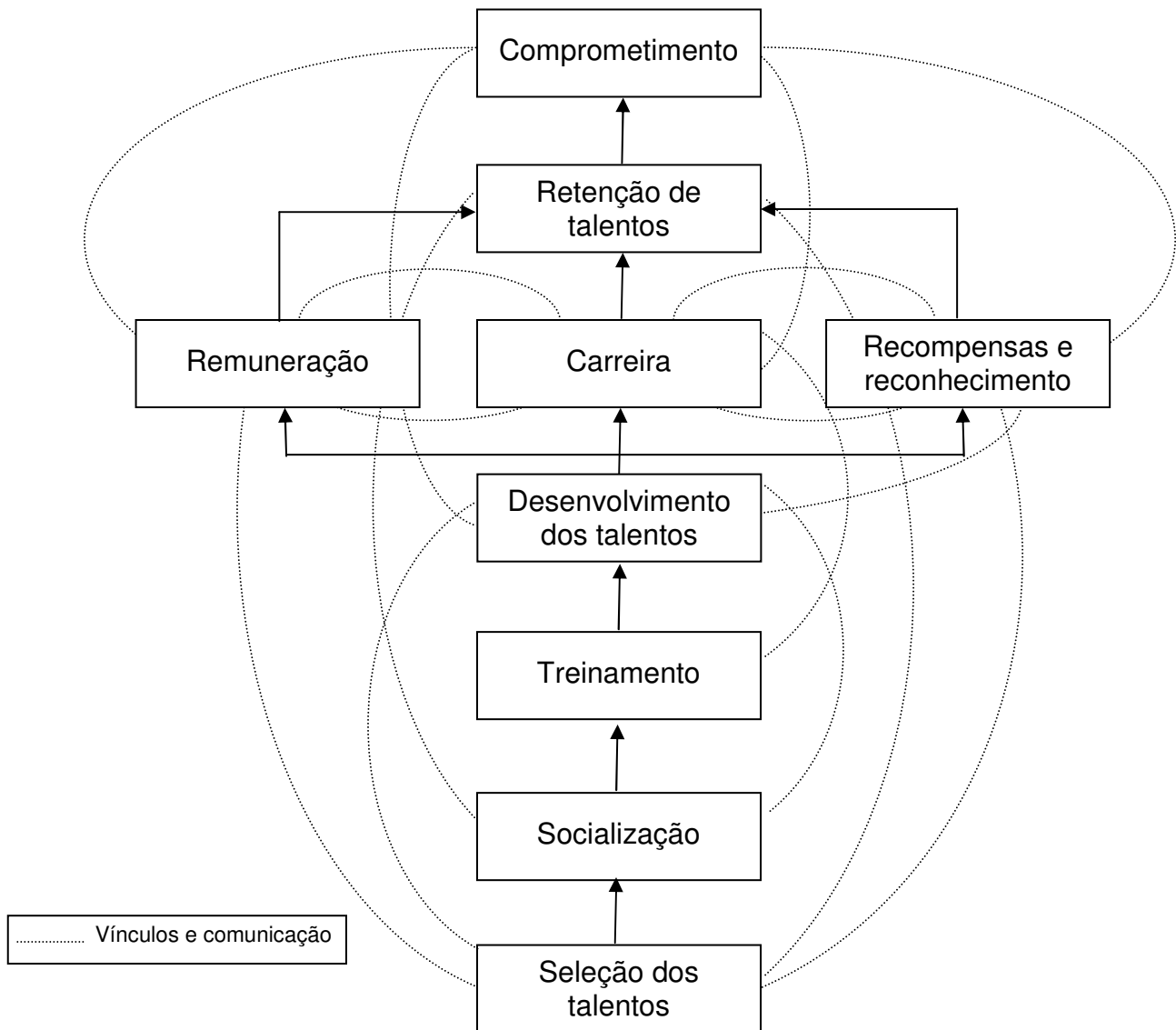
Tabela 27: Relação entre objetivos estratégicos e políticas de RH

Objetivos estratégicos de RH	Políticas de RH
Selecionar pessoas identificadas com os valores e objetivos da empresa.	Recrutamento e seleção
Socializar os novos empregados com a filosofia da empresa.	Integração
Implementar programas de diálogo de mão dupla.	Comunicação
Fortalecer as competências organizacionais.	Treinamento Desenvolvimento profissional
Identificar e desenvolver os talentos da empresa.	Avaliação de desempenho
Divulgar as perspectivas de oportunidades e ascensão aos empregados.	Carreira
Fortalecer os vínculos entre a empresa e os empregados;	Integração
Reter os talentos da empresa.	Valorização Recompensa Remuneração
Aumentar o envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	Valorização Reconhecimento Recompensa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na análise dos dados.

A interdependência das políticas de recursos humanos e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos estabelecidos, pode ser visualizada na figura a seguir:

Figura 2: Relação de interdependência entre as políticas de RH



4.4.12 Plano de ação para a área de recursos humanos

Estabelecidos os objetivos estratégicos da área de recursos humanos, foram elaboradas ações para o cumprimento dos mesmos.

Tabela 28: Plano de ação da área de recursos humanos

Objetivos estratégicos de RH	Plano de ação
Selecionar pessoas identificadas com os valores e objetivos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar banco de currículos. • Definir perfil das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas). • Incluir avaliações comportamentais no processo seletivo. • Desenvolver um parecer dos candidatos.

<p>Socializar os novos empregados com a filosofia da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um programa de integração de novos empregados. • Apresentar detalhadamente a empresa para novos empregados. • Informar o que a empresa espera do novo empregado.
<p>Implementar programas de diálogo de mão dupla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões periódicas com os empregados sobre assuntos estratégicos da empresa. • Comunicar as mudanças organizacionais. • Incentivar a contribuição de idéias. • Criar espaço para críticas.
<p>Fortalecer as competências organizacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir competências organizacionais. • Treinar a equipe para as competências organizacionais. • Aprimorar o levantamento das necessidades de treinamento. • Avaliar resultados dos treinamentos realizados.
<p>Identificar e desenvolver os talentos da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar avaliação de potencial com os empregados. • Criar plano de desenvolvimento dos empregados. • Aprimorar instrumentos de avaliação de desempenho. • Dar feedback do desempenho dos empregados.
<p>Divulgar as perspectivas de oportunidades e ascensão aos empregados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver plano de carreira para consultoras de vendas. • Divulgar amplamente plano de carreira dos instrutores. • Realizar reuniões periódicas sobre a situação do empregado no plano de carreira.
<p>Fortalecer os vínculos entre a empresa e os empregados;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer as contribuições dos empregados para a empresa. • Recompensar os empregados. • Realizar ritos de confirmação da cultura organizacional. • Investigar clima organizacional.
<p>Reter os talentos da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar programa de participação nos resultados. • Reestruturar plano de benefícios aos empregados.

	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar desenvolvimento profissional.
Aumentar o envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none">• Alinhar as políticas de recursos humanos para a estratégia de comprometimento.• Valorizar as pessoas da equipe.• Aumentar a participação dos empregados na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na análise dos dados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O índice geral de comprometimento dos empregados da Quatrum *English Schools* mostra que as pessoas estão envolvidas com a escola. De uma forma geral, elas se comprometem pelas dimensões normativa e afetiva. Entretanto, há campo de atuação para melhorar ainda mais o resultado alcançado, conforme foi sendo realizado ao longo desta pesquisa.

Desta forma, acredita-se que o objetivo geral deste estudo tenha sido atingido, pois se mostrou a influência das políticas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. A ausência de um plano de carreira na organização, por exemplo, pode desencadear o sentimento de poucas recompensas e alternativas, ou ainda o sentimento de não fazer parte do grupo porque não tem perspectivas. Por isso, é preciso que todos os subsistemas de RH estejam alinhados e com o mesmo foco de estratégia para se obter o resultado almejado.

Pôde-se constatar que as políticas da Quatrum *English Schools* precisam de uma gestão mais atenta e efetiva para que a estratégia do comprometimento seja implementada. É preciso compatibilizar as características organizacionais – filosofia institucional, estrutura organizacional e políticas de recursos humanos – para se obter os resultados almejados.

O comprometimento dos empregados representa atualmente uma estratégia de gestão para as organizações obterem uma maior vantagem competitiva no mercado. Sendo assim, cada vez mais as empresas buscam pessoas que se envolvam com o trabalho, que tomem iniciativas, que criem, que inovem e que tenham capacidade de buscar soluções para os problemas.

Para atender a esta demanda, as empresas precisam implementar políticas que estimulem o compromisso dos empregados para com os objetivos organizacionais. Portanto, as políticas de recursos humanos estão diretamente relacionadas com a estratégia de negócio da organização, porque elas irão

delinear todas as ações das pessoas na empresa, não podendo estar desarticulada do todo.

Diante do exposto, verifica-se a relevância da presente pesquisa para os objetivos estratégicos da Quatrum *English Schools*. Apesar de algumas restrições decorrentes dos procedimentos metodológicos adotados, observa-se que a presente pesquisa tem validade. O número pequeno da população não inviabilizou o estudo, pois um dos objetivos específicos era levantar o nível de comprometimento dos empregados em relação à organização e isto foi alcançado. Estender às demais escolas da rede era de pouca aplicabilidade, ou até mesmo de inviabilidade da pesquisa, já que a Quatrum *English Schools* é uma rede de escolas franqueadas que apresentam algumas características organizacionais distintas.

Além disso, não se usou recursos estatísticos tão sofisticados quanto os comumente utilizados neste tipo de estudo e optou-se pela aplicação do questionário para assegurar anonimato aos respondentes, já que a pesquisadora é uma das gestoras da empresa pesquisada. No entanto, foi possível mapear o construto comprometimento na Quatrum *English Schools*, fornecendo informações satisfatórias, relevantes e consistentes.

A presente pesquisa contribuiu, portanto, com diversos subsídios para a organização aprimorar sua estratégia de comprometimento. A sistematização das políticas de recursos humanos, a identificação das dimensões do comprometimento dos empregados, a estruturação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da área de recursos humanos, como também a elaboração dos objetivos estratégicos e de um plano de ação de RH são contribuições que irão agregar para a análise dos gestores da Quatrum *English Schools*.

Vale ressaltar que este estudo não esgota o tema. É importante continuar questionando a realidade organizacional para criar problemáticas de pesquisa. Alguns novos trabalhos que podem ser realizados acerca do construto comprometimento: verificar a influência do comprometimento no desempenho organizacional, investigar novas formas de mensurações e outros componentes,

identificar a relação entre comprometimento e liderança, analisar as implicações da cultura organizacional no comprometimento, verificar a percepção dos gestores quanto ao comprometimento de seus empregados, entre outros.

Também cabe salientar que a análise de dados desta pesquisa trouxe inúmeras contribuições para a Quatrum *English Schools* e para organizações no segmento. Entretanto, não se tem pretensão de que sejam tomadas como verdades exclusivas, mas que sirvam para provocar reflexão acerca do tema tratado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo; OLIVEIRA, Lúcia (org.). *Administração contemporânea*. São Paulo, Atlas, 1999, p.215-238.

ANSOFF, H. Igor. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

BANDEIRA, Mariana; MARQUES, Antonio; VEIGA, Ricardo. *A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimento*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 1999.

BASTOS, Antonio Virgilio. *O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 1994, p.287-304.

DESSLER, Gary, *Conquistando o comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo, Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo, Atlas, 2002.

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

MEDEIROS, Carlos; ALBUQUERQUE, Lindolfo; MARQUES, Glenda Michelle. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 2005.

MEDEIROS, Carlos; ALBUQUERQUE, Lindolfo; MARQUES, Glenda; SIQUEIRA, Michella. *Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 2003.

MEDEIROS, Carlos; ENDERS, W. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. In: *Revista de Administração Contemporânea* 2 (3), 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. 2ed. São Paulo, Pioneira, 2001.

REVISTA EXAME/VOCE AS. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo, Abril, 2006.

SÁ, Maria; LEMOINE, Claude. *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 1998.

SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira Thomson, 2005.

STEIL, Andrea; SANCHES, Elizabeth. *Comprometimento organizacional como estratégia de controle*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, ANTONIO. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 4ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

TEXEIRA, Marcelo Gouvea. *Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ANPAD, 1994, p.268-286.

TRIVIÑOS, August. *Bases teórico-metodológicas da pesquisa*. Porto Alegre, Uniritter, 1992.

VALENTIM, Osmar. Há vagas. In: *Recursos humanos: foco na modernidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

WALTON, Richard. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2ed. Porto Alegre, Bookman, 1994.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário de coleta de dados

ANEXO B – Tabulação geral do questionário de coleta de dados

ANEXO C – Tabulação individual do questionário de coleta de dados