



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TAÍSE LORDÊLO ALVES BATISTA MARIANO

**AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM
UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE SALVADOR**

Salvador
2017

TAÍSE LORDÊLO ALVES BATISTA MARIANO

**AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM
UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE SALVADOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Daniela Campos Bahia Moscon.

Salvador
2017

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Mariano, Taíse Lordêlo Alves Batista

As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em um escritório de contabilidade na cidade de Salvador. / Taíse Lordêlo Alves Batista Mariano. – Salvador: UNIFACS, 2017.

97 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Daniela Campos Bahia Moscon.

1. Comprometimento organizacional. 2. Gestão de pessoas. I. Moscon, Daniela Campos Bahia, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TAISE LORDÊLO ALVES BATISTA MARIANO

AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UM
ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Daniela Campos Bahia Moscon - Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Jair Nascimento Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Diva Ester Rowe _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 17 fevereiro de 2017.

À minha família:

Minha mãe, meu anjo da guarda, que se faz presente espiritualmente, me encorajando, guiando os meus passos e me conduzindo para as melhores escolhas e decisões.

Meu marido, meu porto-seguro, pelo apoio e amor incondicional, pelo incentivo, por acreditar no meu potencial e por buscar concretizar, junto comigo, todos os sonhos e desejos.

Minha avó, meu grande exemplo de amor e fé. Por todo o apoio, dedicação, carinho e incentivo.

Meu irmão, por todo o amor, incentivo, companheirismo, amizade e por se orgulhar de mim.

Meu pai, grande exemplo de ser humano e profissional, por todo o amor, incentivo, apoio e pela presença diária e constante na minha vida e nos meus projetos.

Aos meus tios, em especial, Fátima, Rita, Alba, Royner e Emylson, por todo o amor, carinho, apoio e ajuda durante todo o mestrado.

Aos meus primos, em especial aos meus primos-irmãos Cecília, Ana Mariano, Alberto Júnior, Morgana e Maurício pelo carinho, pela torcida diária e por aplaudirem as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus pelo dom da vida, pela minha saúde e por ser determinada em busca da concretização dos meus projetos de vida.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Daniela Campos Bahia Moscon, pelo exemplo de profissionalismo. Os seus ensinamentos foram fundamentais para que essa etapa da minha vida fosse concluída com êxito. Me orientou e me incentivou da melhor forma possível. Sem sombra de dúvidas fez e faz a diferença!

Aos meus amigos do mestrado em Administração, o eterno quarteto-fantástico, pelo companheirismo e apoio, sobretudo no primeiro ano, com o ritmo intenso de aulas e de trabalhos a serem apresentados. Agradecimento especial à minha amiga querida Manuela Rios.

Aos meus Diretores, por todo o apoio, compreensão e incentivo para que obtivesse o título de mestre em Administração.

À minha equipe de trabalho, por ter compreendido a minha ausência em alguns momentos e por ter me apoiado ao longo do mestrado.

Aos meus colegas do trabalho, por se mostrarem solícitos e dispostos a colaborar com a minha pesquisa.

A todos os professores da UNIFACS, por todo o ensinamento e incentivo.

E, finalmente, mas de forma alguma menos importante, a todos os meus amigos e familiares. Agradecimento esse extensivo a meu sogro, sogra, cunhado, cunhada e meu sobrinho amado. Agradeço pela compreensão da minha ausência, por todo o carinho e por torcerem por mim. Meu muito obrigada!

RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar as relações existentes entre o comprometimento e o entricheiramento dos empregados com a organização e as práticas e modelos de gestão de pessoas adotados. Na compreensão de Bastos (1994a), as definições que especificam com maior precisão o comprometimento são compromisso, envolvimento e dedicação dos indivíduos nas suas ações, algo que liga o indivíduo a algum elemento; uma condição do indivíduo de lealdade, sinalizada pelos seus propósitos, aspirações e sentimentos. Já o entricheiramento organizacional é definido como a tendência do indivíduo em permanecer na organização em virtude de uma percepção negativa acerca da sua empregabilidade e dos prejuízos provenientes do seu possível desligamento (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011). Fundamentando-se nestas abordagens teóricas e considerando-se que cada organização possui um modelo próprio de gerenciar os indivíduos – sendo adotado nesta pesquisa o modelo *agency-community*, também conhecidos na literatura por individualismo e coletivismo, respectivamente, que se traduz em práticas específicas –, e que os trabalhadores vinculam-se a uma organização a partir de diferentes bases psicológicas, sendo a ligação afetiva a que está mais relacionada ao desempenho favorável no trabalho, foram investigadas tais relações. Para tanto, foram aplicados 107 questionários, presencialmente em versão impressa, de forma anônima (autoaplicação), cujos resultados foram depositados em uma urna fechada para posterior análise. Os dados foram coletados a partir de estratégias quantitativas e foram utilizadas análises descritivas e correlacionais. Os resultados foram apresentados em forma de tabelas. A pesquisa foi realizada em um escritório de contabilidade, localizado na cidade de Salvador-BA, com 107 profissionais. Trata-se, portanto, de um estudo quantitativo, realizado a partir de um caso único, de caráter descritivo. Conclui-se, na organização estudada, a incidência elevada do comprometimento organizacional. É perceptível também a incidência do entricheiramento organizacional, porém em níveis inferiores quando comparado ao comprometimento. Este estudo agrega uma melhor compreensão do comprometimento e do entricheiramento, além da importância atribuída às práticas e aos modelos de gestão de pessoas. Com o intuito de acrescer valor ao tema e expandir o conhecimento entre os pesquisadores, propõe-se a necessidade de novos estudos.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Entricheiramento organizacional. Práticas de gestão de pessoas. Modelos de gestão de pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to investigate the existing relation between commitment and the entrenchment of the employees with the organization and its methods and models of people managing adopted. By Bastos (1994a) point of view the definitions that specify better commitment are compromise, engagement, involvement and dedication of the people in each action, something that binds the individual to some elements; the condition of the being of loyalty, demonstrated for their purposes, aspirations and feelings. Whereas the organizational entrenchment is defined as a tendency of the being in staying in organization for the bad image they might have of their own employability or the loss of it may cause (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011). Underpinning those theoretical approaches and considering each organization has its own model or managing their employees- the one adopted and this research was the agency-community model also known as individualism and collectivism, which is translated in specific practices- and what the workers relate to the company from different psychological bases, with this being said the affection bond is taken as the most correlational to the employee involvement at work, this correlation was also part of the research. Therefore 107 questionnaires were applied, mostly printed and always in completely anonymous (auto application), and the results were deposited in an urn sealed for posterior analysis. The data base was collected from quantitative strategy and for data analysis, descriptive and correlational analyzes were used. The results were presented in the form of tables. The research was conducted in an accounting office, located in the city of Salvador / BA with 107 professionals. It is, therefore, a quantitative study, carried out from a single case, of an explanatory character. In the studied organization, the high incidence of organizational commitment is concluded. It is also noticeable the incidence of organizational entrenchment, but at lower levels when compared to commitment. This study adds to a better understanding of commitment and entrenchment, as well as the importance attributed to practices and models of people management. In order to add value to the subject and to expand the knowledge among the researchers, it is proposed the need for new studies.

Keywords: Organizational commitment. Organizational training. Practices of people management. Models of people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo tridimensional de Meyer e Allen	23
Figura 2 – Antecedentes proximais do comprometimento	28
Figura 3 – Dimensões constitutivas do construto de entrincheiramento organizacional	35
Figura 4 – Subsistemas de gestão de pessoas e suas funções na gestão do comprometimento	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur	53
Quadro 2 –Procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos da pesquisa.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra por dados pessoais	60
Tabela 2 – Médias obtidas em relação às variáveis da pesquisa	62
Tabela 3 – Índices de correlação entre comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional, práticas de gestão de pessoas e modelos de gestão de pessoas	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.1 ORIGEM E CONTROVÉRSIAS DO CONCEITO	19
2.2 COMPROMETIMENTO: REFINAMENTO CONCEITUAL	26
3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	32
4 A GESTÃO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO.....	38
4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	40
4.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: <i>AGENCY E COMMUNITY</i>	48
5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	54
5.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	54
5.2 INSTRUMENTO	55
5.3 COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES	57
5.4 ANÁLISE DOS DADOS	57
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	59
6.1 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO.....	59
6.2 VÍNCULOS DOS EMPREGADOS E SUA PERCEPÇÃO SOBRE PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	61
6.3 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES	69
7 CONCLUSÕES.....	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A - Questionário.....	93

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de acirrada competitividade, em qualquer segmento produtivo, o desempenho dos trabalhadores mostra-se o principal diferencial que pode garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. Entretanto, mesmo com todos os esforços despendidos a fim de entender quais as melhores estratégias para gestão das pessoas, o que ainda se observa é uma grande dificuldade em obter desempenhos superiores e alcançar as metas e os propósitos organizacionais. Dentro desse contexto, a busca da melhoria do desempenho dos trabalhadores pode ser realizada através de técnicas mais coercitivas, que são eticamente questionáveis e pouco eficazes, ou através de estratégias que visem o desenvolvimento, a participação e a colaboração de uma forma mais ativa, consideradas as mais eficazes e assertivas e que têm sido demasiadamente investigadas. Nessa perspectiva, tem-se buscado ampliar os conhecimentos acerca dos vínculos que os empregados estabelecem com as organizações e, assim, o conceito de comprometimento adquiriu uma grande relevância, visto que é operacionalizável em termos empíricos e apresenta um bom poder de preditibilidade de desempenhos favoráveis no trabalho. Em virtude disso, nos últimos trinta anos esse conceito tem sido amplamente analisado e debatido, além de ter ganhado uma posição de destaque nos estudos do comportamento organizacional.

Ainda que haja um grande volume de trabalhos produzidos nesse âmbito, o conceito de comprometimento ainda apresenta controvérsias, especialmente pelo fato do modelo hegemônico tridimensional de Meyer e Allen (1991) ser, nessa área, o preponderante. Esse modelo considera o comprometimento sendo formado por três bases: a afetiva, a instrumental e a normativa. Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo refere-se ao apego, na esfera emocional, dos indivíduos à organização e aos objetivos e valores organizacionais. Para Rocha e Bastos (2000), no comprometimento afetivo os indivíduos tendem a se aproximar ainda mais da organização e a se engajarem cada vez mais com os seus propósitos, contribuindo, dessa forma, para o crescimento dela no mercado. O comprometimento instrumental, no entendimento de Meyer e Allen (1991), está associado a danos que os indivíduos imaginam sofrer, caso optem por pedir demissão da organização. Indica as perdas e ganhos obtidos pelos indivíduos na relação firmada com a organização. Já o comprometimento normativo indica a sensação do compromisso em permanecer inserido na organização. É perceptível, nesse modelo, que o comprometimento é

determinado pelas pressões normativas para que os indivíduos se adaptem e continuem em sintonia com os objetivos organizacionais. A concepção de recompensa e de lealdade, nessa esfera, é mencionada por Magalhães (2008).

Ainda que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) seja o prevalecente, na atualidade, inúmeros questionamentos têm sido realizados acerca dos antecedentes e consequentes das três bases, especialmente da afetiva e instrumental, que não são compatíveis entre si, da mesma forma que as consequências trazidas para o desempenho dos indivíduos também são variadas. O único elemento que normalmente está presente, de maneira elevada, nas duas bases do comprometimento mencionadas é a intenção de permanência. Entretanto, no mundo do trabalho atual, apenas querer permanecer não demonstra ser o mais importante, já que é comum ao trabalhador trocar de ocupação e emprego ao longo da sua trajetória. Dessa forma, a preocupação migrou de “tempo de trabalho” para “qualidade do trabalho”, ou seja, o quanto o empregado se envolve e contribui durante o período em que permanece na organização.

Com o intuito de minimizar as controvérsias, adaptar conceitos que originalmente foram considerados nos estudos acerca dos vínculos com as ocupações e refinar a definição do comprometimento, especialmente em relação às bases afetiva e instrumental, que parecem as mais díspares entre si, inúmeras pesquisas têm sido conduzidas focando exclusivamente no comprometimento afetivo, já que parece ser ele de fato o que melhor explica esse vínculo ativo e contributivo do trabalhador com a organização. Por essa razão, Rodrigues (2009) propôs o conceito de Entrincheiramento Organizacional, desenvolvido a partir dos estudos de Carson, Carson e Bedeian (1995) sobre carreiras. No entendimento de Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento refere-se à escolha feita pelos indivíduos em continuar nas suas ocupações em virtude da falta de outras perspectivas, pela convicção de que muitos sacrifícios foram realizados para permanecerem inseridos no contexto organizacional e pela percepção do desgaste emocional que sofreriam, caso optassem por mudar de ocupação. Portanto, esses novos estudos propõem que o comprometimento seja tratado a partir de uma perspectiva unidimensional, de base exclusivamente afetiva, e seus componentes instrumentais foram reunidos em um novo conceito: Entrincheiramento Organizacional.

Assim, mesmo com o grande volume de pesquisas realizadas, o tema comprometimento e seus fenômenos correlatos ainda permanecem em destaque como escolha de pesquisa. Dentre os interesses, além das propostas de refinamento do conceito, tem-se investigado intensivamente as

razões pelas quais os indivíduos vinculam-se à organização. Dessa forma, no que se refere aos antecedentes, é consenso na área que diferentes práticas de gestão de pessoas nas organizações favorecem o desenvolvimento de diferentes vínculos.

A área de gestão de pessoas nas organizações, de uma forma mais geral, tem como missão fundamental compreender e atuar de maneira significativa para que os líderes coordenem as suas equipes com êxito. As práticas de gestão de pessoas têm como foco os recursos humanos da organização e são utilizadas muito em razão do interesse no desenvolvimento do vínculo. Essas práticas, tais como recrutamento e seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, políticas de promoção, de benefícios e remuneração foram concebidas para organizações de grande porte, especialmente no ramo da indústria (BASTOS et al, 2013). Com o decorrer do tempo, foram adaptadas a outras realidades. No ramo de serviços, tais como no escritório de contabilidade, localizado na cidade de Salvador/BA, onde foi realizada essa pesquisa, essas práticas são mais recentes e requerem grandes adaptações. Especialmente quando aplicadas a organizações de pequeno porte, com estruturas mais enxutas, mas que têm uma valiosa importância socioeconômica no que se refere à distribuição de empregos e renda, as adaptações são demasiadamente necessárias. Ainda dentro desse contexto, as práticas de gestão de pessoas têm como foco incentivar o desempenho dos indivíduos visando a qualidade dos serviços prestados e o alcance dos resultados, em consonância com a qualidade de vida das pessoas.

As práticas de gestão de pessoas tornaram-se indispensáveis para o êxito das organizações, especialmente na contemporaneidade, caracterizada por um significativo dinamismo e pela multiculturalidade. As práticas desenvolvidas nas organizações sustentam-se em um modelo mais geral, que serve de parâmetro norteador dos valores fundamentais da organização. Existem vários modelos, dentre eles o modelo *agency-community*, bastante difundido. Tal modelo foi sugerido para compreender quais práticas despertavam maior interesse nos indivíduos no contexto organizacional e como uma tentativa de investigar os processos de gestão de pessoas sob uma nova ótica que associa duas concepções, tradicionalmente opostas: a que enfatiza o indivíduo e a que enfatiza a coletividade. A ideia de *agency* denota a tomada de decisões pelos indivíduos com base nos seus interesses. A noção de *community* reflete um maior engajamento, reciprocidade dos indivíduos, suporte, cooperação e adaptação de todos os envolvidos no ambiente em que se encontram. Nesse sentido, Bastos e colaboradores (2013)

sinalizaram que Rousseau e Arthur (1999) propuseram o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, também conhecidos na literatura por individualismo e coletivismo, respectivamente.

Considerando, portanto, que cada organização possui um modelo próprio de gerenciar os indivíduos, que se traduz em práticas específicas, e que os trabalhadores vinculam-se a uma organização a partir de diferentes bases psicológicas, e partindo do princípio de que dentre elas a ligação afetiva é aquela que está mais relacionada com o desempenho favorável no trabalho, visto ser a que melhor explica esse vínculo ativo e contributivo do trabalhador com a organização, questiona-se: Quais as relações entre comprometimento e entrincheiramento dos empregados com a organização e os modelos e práticas de gestão de pessoas?

O objetivo geral desta dissertação é, portanto, investigar as relações existentes entre o comprometimento e o entrincheiramento dos empregados com a organização e as práticas e modelos de gestão de pessoas, em um escritório de contabilidade localizado na cidade de Salvador-BA.

Para atender a esse objetivo mais geral, faz-se necessário desdobrá-lo em alguns objetivos mais específicos:

- a) Identificar o nível de comprometimento dos empregados da organização;
- b) Identificar o nível de entrincheiramento dos empregados da organização;
- c) Identificar a percepção dos empregados acerca das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização investigada;
- d) Analisar a percepção dos empregados acerca do modelo de gestão *agency-community*, que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas na organização.

Um estudo dessa natureza justifica-se em virtude de que, na contemporaneidade, transformações significativas têm ocorrido no mundo do trabalho, e para que as organizações mantenham-se inseridas nesse contexto, é importante que tenham indivíduos cada vez mais envolvidos e comprometidos. Segundo Bastos e Lira (1997), ressaltada por Rocha e Bastos (2000), acompanhar todas as evoluções tecnológicas e organizacionais requer o aperfeiçoamento constante dos indivíduos e a aplicação de estratégias condizentes com a realidade. Para a coleta de dados foram aplicados 107 questionários, presencialmente, com perguntas fechadas, em versão impressa, de forma anônima (autoaplicação), em empregados de diferentes níveis e responsabilidades das atribuições funcionais. Os resultados foram depositados em uma urna

fechada para posterior análise. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, realizada a partir de um caso único, um escritório de contabilidade localizado na cidade de Salvador-BA. A implantação do setor de recursos humanos do escritório ocorreu há quatro anos e por esse motivo, as políticas e práticas de gestão de pessoas foram descritas e implementadas recentemente. Os dados coletados foram tratados a partir de análises descritivas e correlacionais, com o objetivo de avaliar os vínculos, a percepção dos respondentes acerca da gestão de pessoas na organização e as relações entre ambos.

Dessa forma, para o desenvolvimento do presente estudo, além dessa introdução, nos capítulos dois, três e quatro será realizada uma revisão de literatura dos principais conceitos que deram sustentação às análises realizadas nesta pesquisa. De forma mais específica, no segundo capítulo serão abordados o comprometimento organizacional e o comprometimento afetivo; no terceiro capítulo, o entrincheiramento organizacional; no quarto capítulo, a gestão do comprometimento na organização, as políticas e práticas de gestão de pessoas e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Em seguida, a partir do quinto capítulo, serão apresentados o método e discutidos os principais resultados obtidos pela análise dos dados.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na contemporaneidade, percebe-se que o mundo do trabalho, complexo e multifacetado, requer indivíduos cada vez mais envolvidos e vinculados aos propósitos organizacionais. O contexto de demasiada concorrência demanda que as organizações mantenham indivíduos com um bom nível de qualificação e que sejam comprometidos com os objetivos e valores organizacionais. Tais exigências têm propiciado uma mudança significativa na vida pessoal e profissional dos indivíduos, da sociedade e das organizações. Segundo Rocha e Bastos (2000), acompanhar e adaptar-se a essa evolução tornou-se indispensável na sobrevivência e na permanência dos indivíduos e das organizações no mundo do trabalho. Nesse contexto, caracterizado por mudanças constantes, segundo Fonseca e Bastos (2003), o comprometimento passou a não ser somente desejado, mas buscado pelas organizações e incorporado na cultura.

Transformações constantes e significativas ocorrem no mundo, o que reflete em toda a sociedade, dada sua relevância e velocidade. Dentro desse contexto, encontram-se inseridos os indivíduos, com as suas particularidades e limitações. Nesse sentido, investigar o comprometimento requer entender todas as modificações ocorridas e encontrar o elo entre o indivíduo e a importância atribuída às esferas da sua vida, dentre elas a profissional. Todas as modificações sociais e tecnológicas e a globalização da economia acarretam nos indivíduos a reflexão acerca dos fatores que os estimulam, bem como os seus propósitos de vida, sendo atribuído ao trabalho uma grande importância (MEDEIROS, 1997).

No âmbito profissional, os indivíduos comprometidos e engajados com os propósitos são requeridos pelas organizações. No entendimento de Medeiros (1997), as organizações buscam reter indivíduos que vestem a camisa da empresa, que consideram o trabalho que desenvolvem como desafiante e que têm iniciativa e disposição para alcançar resultados satisfatórios para a organização. Na concepção do autor mencionado, os gestores almejam um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, e, por intermédio da administração, buscam, juntamente com as equipes, obter uma maior produtividade e qualidade nos serviços prestados. Tais buscas têm aumentado nas últimas décadas em virtude de todas as transformações mencionadas, exigindo cada vez mais das organizações e dos próprios indivíduos.

Dentre as inúmeras preocupações da gestão, no contexto organizacional, está a de conseguir selecionar e reter indivíduos qualificados, dispostos e engajados com a resolução dos problemas e com os objetivos da organização (VALENTIM, 1992 apud MEDEIROS, 1997). No setor de serviços, por exemplo, torna-se um desafio reter profissionais qualificados e engajados com os propósitos da organização, para que possam atender às demandas dos clientes com qualidade, o que contribui para que a organização tenha vantagem competitiva no mercado de trabalho. Dentro desse contexto, é de fundamental importância, especialmente na atual conjuntura econômica, que as organizações consigam manter uma comunicação clara e objetiva com empregados e consigam envolvê-los com seus propósitos. É por intermédio das políticas de gestão de pessoas que as organizações buscam influenciá-los, envolvê-los e retê-los (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Tais argumentos são sinalizados também por Bastos e Lira (1997), quando afirmam que, diante desse cenário, a necessidade de valorizar e reter os profissionais que permanecem empregados nas organizações tornou-se imprescindível. Para tanto, é de extrema importância que sejam elaboradas e implantadas políticas organizacionais que reforcem a ligação existente entre os indivíduos e as organizações e com o seu próprio trabalho.

2.1 ORIGEM E CONTROVÉRSIAS DO CONCEITO

A definição de comprometimento encontra na literatura uma variedade de conceitos e autores, o que, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), provoca uma demasiada desintegração de critérios, tornando necessário um refinamento do conceito que possibilite diferenciá-lo de demais fenômenos do comportamento organizacional. Na tentativa, portanto, de compreender como ocorre a ligação entre os indivíduos e as organizações e com o seu próprio trabalho, o comprometimento no trabalho tem sido um dos fenômenos que tem recebido grande atenção e esforços de compreensão por parte dos pesquisadores (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

As pesquisas realizadas acerca do comprometimento organizacional são caracterizadas, conceitual e empiricamente, por divergências desde a sua origem, em virtude de inúmeros conceitos criados para explicar esse fenômeno psicológico, além da variedade de elementos que tendem a ser considerados no processo da formação do vínculo do trabalhador com a organização. Alguns sinônimos são identificados no momento em que o comprometimento é abordado, tais como identificação, envolvimento e centralidade, e outras palavras são percebidas

tendo o mesmo significado, porém com imprecisão, tais como atitude e autoestima (BASTOS, 1994a).

A definição de comprometimento mais aceita e difundida é a que o trata como uma condição psicológica que define o vínculo existente entre o empregado e a organização empregadora, além da decisão tomada pelo empregado em permanecer ou não inserido na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Na compreensão de Bastos (1994a), as definições que especificam com maior precisão o tema mencionado são compromisso, envolvimento e dedicação dos indivíduos nas suas ações, algo que liga o indivíduo a algum elemento; uma condição do indivíduo de lealdade, sinalizada pelos seus propósitos, aspirações e sentimentos; relação entre as circunstâncias que norteiam efeitos desfavoráveis, tais como prejudicar e impedir. Dessa forma, é considerado como estado, descrito por sentimentos ou reações afetivas satisfatórias, como, por exemplo, a lealdade. O entendimento do comprometimento como vinculação é encontrado também nas pesquisas realizadas por Bandeira, Marques e Veiga (2000), ao mencionarem o significado do tema como comportamento que liga a identidade do indivíduo à organização. No entendimento de Costa Silva e Bastos (2010), o comprometimento é caracterizado como um esforço que possibilita a junção entre o empregador e o empregado, a firmeza de condutas e a condução destas nos indivíduos no contexto organizacional.

Dentre as variadas perspectivas possíveis acerca do comprometimento organizacional, ressalta-se o entendimento da maneira pela qual os indivíduos vinculam-se aos diferentes elementos existentes no mundo do trabalho. Diferentes fatores têm a propensão de serem os focos do comprometimento, tais como a organização da qual faz parte, a sua ocupação e as tarefas que desenvolve. Além disso, é importante ressaltar a existência de fatores externos à organização que exercem uma influência significativa no estabelecimento e na manutenção do vínculo, como a família e a religião (BASTOS, 2000).

O comprometimento, portanto, é estudado a partir de enfoques diferenciados, sendo ainda o de cunho afetivo-attitudinal e o instrumental os mais abordados pelos autores. No âmbito afetivo-attitudinal, cuja referência inicial é encontrada nas teorias de Etzioni (1975 apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), o termo retrata o reconhecimento do indivíduo pelos propósitos da organização, além de aceitar e considerar os valores dela como seus próprios. Além disso, os autores afirmam que a lealdade, o propósito de continuar inserido e o seu nível de empenho são avaliados por intermédio das suas condutas. Na compreensão de Bandeira, Marques

e Veiga (2000), dentro dessa ótica, o vínculo com a organização encontra-se demasiadamente firme.

No entendimento de Moscon, Bastos e Souza (2012), as três bases constituintes do comprometimento organizacional seriam: a complacência/*compliance* (submissão) ou troca, através da qual as condutas advêm em virtude de determinadas recompensas; a identificação ou afiliação, por intermédio da qual os indivíduos são coniventes com o controle existente, tendo em vista o seu interesse em preservar uma convivência harmoniosa, e com isso considera-se satisfeito em fazer parte daquele grupo e organização, ainda que não considere como seus próprios valores; e a internalização, que contempla a identidade entre os princípios e propósitos nos âmbitos pessoal e profissional.

Independente do foco estabelecido para cada esfera do comprometimento, havendo diferenças na maneira pela qual cada vínculo se estabelece e evolui no ambiente organizacional, uma convicção foi obtida: o vínculo do indivíduo com a organização de fato existe, a distinção encontra-se na essência psicológica. Por intermédio dessa verificação, Meyer e Allen (1991) prescreveram o modelo de três dimensões.

O modelo hegemônico que trata de bases distintas do comprometimento é o modelo desenvolvido pelos canadenses Meyer e Allen (1991), que se concentra na diferenciação entre as bases afetiva, normativa e instrumental. Meyer e Allen (1991) consideram, ao menos, três elementos essenciais para a permanência do indivíduo em uma organização: um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental ou de continuação) e uma obrigação (comprometimento normativo). Os autores mencionados sinalizam que cada elemento repercute de uma maneira específica na conduta dos indivíduos no ambiente de trabalho. Além disso, ressaltam que diferentes fatores foram avaliados para contextualizar com uma maior precisão o comprometimento.

No entendimento de Meyer e Allen (1991), o comprometimento normativo refere-se à sensação de dever e de compromisso em permanecer na organização. Os indivíduos, que nas organizações se encontram, apresentam o dever de realizar as suas ações de maneira correta. As recompensas e punições são percebidas com muita frequência. Percebe-se, portanto, que nesse modelo o comprometimento é resultado de pressões normativas internalizadas com o intuito de que os indivíduos adaptem-se e mantenham-se inseridos nos objetivos da organização.

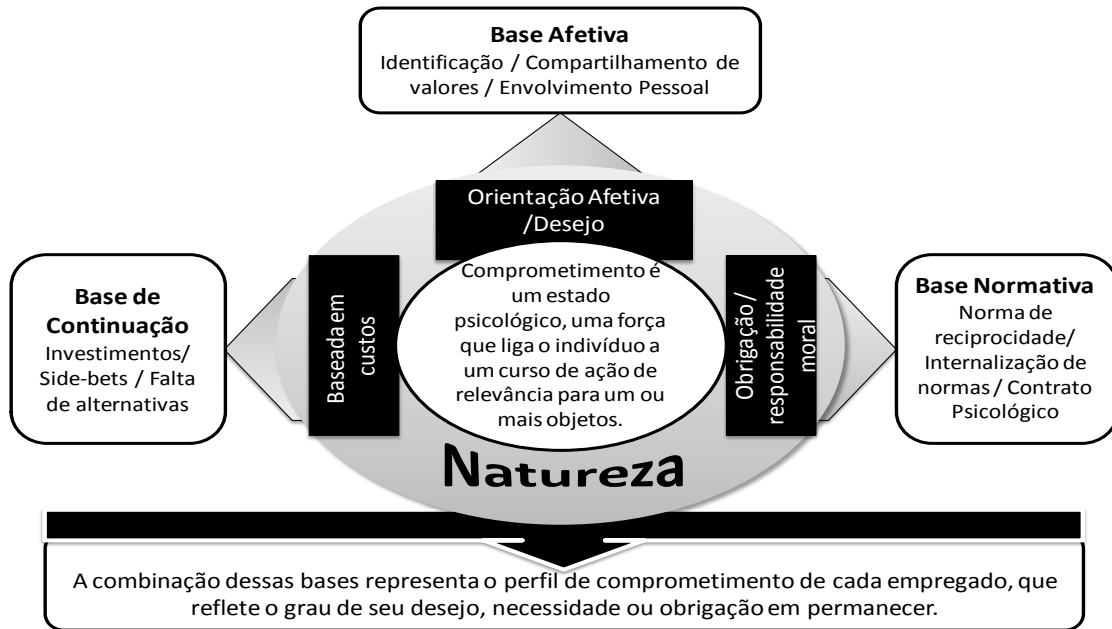
O comprometimento instrumental remete à constatação das perdas, caso o indivíduo decida pedir demissão da organização. Esse comprometimento é o resultado das compensações relacionadas à permanência na organização. Nas situações em que o vínculo com a organização se estabelece e se mantém tendo como referência o comprometimento instrumental, percebe-se que os indivíduos mantêm-se inseridos por questão de necessidade.

O enfoque instrumental, advindo das investigações de Becker (1960 apud RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2017), considera que a permanência do indivíduo na organização é condicionada aos benefícios obtidos. Percebe-se, portanto, a necessidade de uma relação de troca entre a organização e o indivíduo. Este, no instante em que percebe que os benefícios obtidos são menores do que os esperados, tende a buscar um novo desafio profissional (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

A passividade, no entendimento de Magalhães (2008), é descrita no comprometimento instrumental; por meio dela o indivíduo considera-se paralisado, por acreditar que não é possível conquistar uma melhor oportunidade. Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), o indivíduo considera-se refém de uma organização em decorrência das variadas perdas que tende a sofrer no caso de rompimento do vínculo, tais como as de natureza financeira, social e emocional. A concepção de Rocha e Bastos (2000) reforça a de Meyer e Allen (1991), ao afirmar que o vínculo instrumental refere-se às perdas e ganhos na relação de troca que o indivíduo mantém com a organização.

Já o comprometimento afetivo indica o apego emocional dos indivíduos à organização e aos objetivos e valores organizacionais. O fundamento derivado desse comprometimento é compreendido com uma maior eficácia como aspiração em favorecer a harmonia e o crescimento da organização, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo tridimensional de Meyer e Allen



Fonte: Bastos e colaboradores (2013).

Ainda que hegemônico, esse modelo vem sendo questionado em pesquisas mais recentes, dentro e fora do Brasil. Carvalho e colaboradores (2006) corroboram tais argumentos e complementam que o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) apresenta divergências conceituais e empíricas em relação à sua validade, além de apresentar imprecisões na sua natureza afetiva e instrumental, concomitantemente, e na sua mensuração.

As principais divergências identificadas nesse modelo referem-se ao inadequado esticamento do conceito, escalas com propriedades psicométricas inapropriadas e incoerências empíricas, decorrentes principalmente da inserção da base de continuação ou instrumental, a qual contém controvérsias em sua estrutura fatorial, comportamento diferenciado dos demais fatores e com mínimas ou nulas correlações com as variáveis desejáveis. Tal base está associada também à definição de “permanência por necessidade”, cuja percepção fundamenta-se em um modelo diferenciado de vínculo. Presume-se, portanto, que o fato de o indivíduo permanecer ou não inserido na organização está relacionado diretamente não apenas ao comprometimento, mas também a outros elementos. Especificamente em relação à escala que mensura o comprometimento instrumental, foi verificado que apresenta problemas de validade e confiabilidade. Quanto à inconsistência empírica do modelo, foi verificado que à medida que as

pesquisas foram sendo realizadas, resultados diferenciados foram encontrados (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Ainda no âmbito das divergências, foi constatado, ao longo das pesquisas realizadas, que o comprometimento instrumental não se encontra associado positivamente ao desempenho, visto que, segundo Medeiros e Enders (1998), neste modelo os empregados trabalham mais por uma questão de necessidade e da ausência de outras possibilidades de emprego do que pelo desejo de continuar fazendo parte da organização e contribuir para o crescimento e atingimento dos objetivos organizacionais.

Em relação ao padrão de comprometimento afetivo-normativo, há um índice elevado de produtividade e de comprometimento, e certa sobreposição entre os conceitos. O desejo de pertencimento à organização, bem como de contribuir em prol do sucesso dela, é considerável (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Com o passar do tempo, segundo Peixoto e colaboradores (2015), dentro desse contexto, foi proposto o consentimento, com o intuito de diferenciar trabalhadores comprometidos (vínculo ativo) de obedientes (vínculo passivo). Nas pesquisas realizadas por Costa Silva e Bastos (2010), o consentimento organizacional refere-se à propensão do indivíduo de atender às demandas propostas pelos níveis hierárquicos superiores, em seu ambiente de trabalho, e de atender às exigências da própria organização. O consentimento é manifestado através da relação de poder entre o gestor e o subordinado e provoca consequências negativas, tais como enfermidades físicas e emocionais e desmotivação. No contexto organizacional, ainda segundo esses autores, percebe-se que essas duas esferas do vínculo comprometem o indivíduo, no sentido de permanecer acomodado e sem iniciativa para buscar novas perspectivas. Há, com isso, interferência direta na sua produtividade.

A amplitude das investigações possibilitou a inserção das dimensões ativas e passivas como inerentes ao próprio comprometimento, o que de fato existe nas organizações, pois para o trabalhador ser considerado comprometido não é necessário somente estar inserido na organização, mas também manter uma atitude ativa diante dos desafios propostos. Ao explicar a diferença entre os vínculos ativos e passivos, Bastos e colaboradores (2013) sinalizam que na esfera ativa há o engajamento dos indivíduos com o intuito de atender às demandas propostas e, com isso, contribuir para o bem-estar da organização e para a ligação afetiva dos indivíduos com os valores e objetivos organizacionais. No que se refere ao vínculo passivo, é verificado o intuito

dos indivíduos em permanecerem na organização, no sentido da base instrumental do comprometimento, visto que um possível desligamento acarretaria prejuízos a eles.

Com o decorrer dos anos, novas pesquisas vêm sendo realizadas e novos fenômenos vêm surgindo com o intuito de definir com maior precisão o conceito de comprometimento organizacional. Uma das vertentes tem sido direcionada à investigação do denominado entrincheiramento, identificado nas pesquisas realizadas por Carson, Carson e Bedeian (1995), percebendo-o diferente do comprometimento. No entendimento dos autores mencionados, o entrincheiramento refere-se à escolha feita pelos indivíduos em permanecer nas suas ocupações em virtude da ausência de outras alternativas, pela impressão de insucesso diante dos sacrifícios já sucedidos e/ou pela intuição da ocorrência de um elevado desgaste emocional caso escolha por uma transformação. Para Bastos e colaboradores (2013), o conceito de entrincheiramento é sugerido em virtude das inconsistências verificadas no comprometimento de continuação ou na base instrumental. Segundo Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005 apud MAGALHÃES, 2008), a base instrumental avalia outro construto que não o comprometimento. Tal base é a forma pela qual os indivíduos vinculam-se às organizações que não deve ser predominante em organizações que buscam motivar as suas equipes, incentivá-las a serem inovadoras e a buscar superar os desafios e alcançar os objetivos.

Na tentativa de solução de possível controvérsia, inúmeras pesquisas vêm sendo realizadas com o intuito de aprimorar o conceito de comprometimento. Assim, o foco dessa pesquisa será investigar o comprometimento, partindo do princípio de que, entre as bases psicológicas, a afetiva é a que está mais relacionada com o desempenho favorável no trabalho.

Em relação ao vínculo afetivo, Rocha e Bastos (2000) ressaltam o estado emocional que pode aproximar o indivíduo da organização e é demonstrado através de determinados sentimentos, tais como gostar, sentir-se leal e com desejos de contribuir com o sucesso dela. Segundo Carvalho e colaboradores (2006), é o eixo afetivo que conceitua o comprometimento com maior precisão, em virtude de se referir a um vínculo correlacionado aos propósitos beneficentes à organização, como, por exemplo, de manter-se inserida nela. Essa concepção manifesta que os demais eixos podem não avaliar o comprometimento propriamente dito, sugerindo, portanto, vínculos diferenciados firmados entre os empregados e as organizações. Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), não são atribuídos custos de operação e benefícios de permanecer na organização, sendo o vínculo apenas de cunho emocional.

Nesse sentido, é possível perceber atitudes ativas dos empregados diante das situações e demandas, a busca da qualificação e do aperfeiçoamento profissional, o respeito e o seguimento das regras de conduta, a demonstração de interesse por novas ideias e iniciativa pelos desafios propostos, a manutenção da harmonia nos relacionamentos interpessoais, o trabalho realizado com entusiasmo, com propósitos definidos, com dedicação e afinco e os objetivos de vida em consonância com os objetivos da organização (BASTOS et al, 2013). No entendimento de Muller e colaboradores (2005), o comprometimento isoladamente não garante o êxito da organização, mas um elevado nível de comprometimento favorece significativamente o seu crescimento. Tal percepção já havia sido sinalizada por Dessler (1996) ao afirmar que não é apenas o comprometimento do indivíduo que irá proporcionar à organização o atingimento dos objetivos desejados, mas o engajamento e a participação de todos os seus empregados. Além disso, esse autor sugere que as organizações considerem o comprometimento como elemento estratégico para o alcance dos seus resultados e para o seu crescimento.

Diante de todo o contexto, é possível perceber, segundo Meyer e Allen (1991) determinadas circunstâncias, o comprometimento é considerado não somente um instrumento que tem o objetivo de minimizar o *turnover* (rotatividade) nas organizações, mas um elemento de grande importância para elevar o interesse dos indivíduos pelas organizações, o que favorece o aumento do comprometimento e satisfação em fazer parte delas. Além disso, há uma necessidade cada vez maior da aplicação de estratégias de gestão de pessoas condizentes com todas essas mudanças, especialmente no que se refere à adequação do indivíduo ao cargo e às suas atribuições.

2.2 COMPROMETIMENTO: REFINAMENTO CONCEITUAL

Em razão das controvérsias mencionadas na seção 2.1, as pesquisas contemporâneas têm focado cada vez mais no comprometimento afetivo, por ele estar mais relacionado com os aspectos positivos do trabalho.

O comprometimento afetivo é conceituado na literatura, por Mowday, Porter e Steers (1982), como uma forte identificação dos indivíduos com os propósitos e valores organizacionais. Diante disso, foram determinadas as suas características: a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, o anseio exacerbado em permanecer na organização e o desejo em contribuir

para o alcance dos objetivos organizacionais, através da realização do trabalho com muito cuidado e dedicação. Segundo Filenga e Siqueira (2006), tal comprometimento contempla variados afetos e emoções, tais como entusiasmo, orgulho e satisfação, e não elementos cognitivos, como verificado no comprometimento normativo e instrumental. Ao enfatizar a importância desse comprometimento para o crescimento organizacional, visto que fortalece a relação entre os indivíduos e as organizações, Puente-Palacios, Vieira e Freire (2010) mencionam que essa vinculação evolui na medida em que eles aceitam e reconhecem os valores e propósitos, identificam-se com as atribuições e preocupam-se em desenvolver as suas atividades com esmero e cuidado, em busca do alcance dos objetivos e da permanência na organização.

As pesquisas acerca do comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994b), devem levar em consideração as variáveis como antecedentes que tendem a ser organizadas em grupos, compostos, portanto, por variáveis de cunho pessoal, peculiaridades do trabalho, experiências vivenciadas no trabalho e particularidades organizacionais. Para Bastos (1994b), dois grupos de antecedentes repercutem diretamente na gestão das políticas organizacionais que buscam conceber ou desenvolver o comprometimento. O primeiro deles indica o valor do trabalho em consonância com os objetivos individuais. Nesse sentido, é muito pertinente que os processos de recrutamento e seleção e de integração dos indivíduos à organização sejam eficazes. O segundo grupo está relacionado ao escopo do trabalho em virtude de o grau de comprometimento tender a ser maior entre os cargos que apresentam maior destaque para as organizações.

Ao abordar especificamente o comprometimento afetivo, alguns autores, nas suas investigações, buscam identificar variáveis acerca dos antecedentes e consequentes, o que tem apresentado resultados diferenciados. Tendo em vista a dificuldade de sintetizar esses diferentes estudos direcionados a identificar o que leva o indivíduo a comprometer-se, e que muitas vezes analisam o trabalhador em categorias, amostras e culturas diferentes, Bastos e colaboradores (2013) dividiram as características que levam o indivíduo a comprometer-se em características distais, que são aquelas que impactam no comprometimento de forma indireta, e proximais, que impactam diretamente no comprometimento do indivíduo. Segundo esses autores, no que se refere às características proximais, as relacionadas às experiências de trabalho são determinantes para que o indivíduo se comprometa. Os autores dividiram basicamente essas características em quatro categorias de trabalho: o grau de autonomia que o indivíduo tem para a realização de uma

determinada tarefa; a variedade de habilidades que lhe são exigidas para a execução das tarefas; o grau de desafio; e o escopo do próprio trabalho que ele desenvolve. Em relação ao escopo, destaca-se a identificação do indivíduo com o tipo de trabalho que executa.

Além dessas características do trabalho, Bastos e colaboradores (2013) destacam que a percepção dos indivíduos acerca do suporte organizacional, da preocupação e do cuidado da organização para com eles é determinante para que se sintam comprometidos. Essa identificação de suporte está intrinsecamente relacionada à percepção de reciprocidade organizacional, ou seja, o indivíduo considera que o que recebe da organização em termos de suporte é justo, se comparado inclusive com o que outros indivíduos recebem. A partir do instante que existe uma percepção de distribuição de recompensa positiva e de justiça por parte do indivíduo, ele tende a se comprometer mais. Em relação à qualidade das relações interpessoais, estabelecidas e mantidas no dia a dia, tanto na relação com o próprio líder quanto com os colegas de trabalho e a maneira como esse líder gerencia os seus empregados, dando, por exemplo, certa autonomia para exporem as suas ideias e sugestões e participarem de reuniões que tratem de assuntos relevantes à sua rotina de trabalho, repercutem diretamente no nível de comprometimento do indivíduo. Todas essas considerações, identificadas nas pesquisas realizadas por Bastos e colaboradores (2013), podem ser sintetizadas na Figura 2, que se concentra, especificamente, nos antecedentes proximais.

Figura 2 – Antecedentes proximais do comprometimento



Fonte: Adaptado de Bastos e colaboradores (2013).

Com o intuito de obter conhecimento acerca do que leva o indivíduo a comprometer-se com a organização, outras pesquisas foram realizadas. Para Mowday, Porter e Steers (1982), os empregados que têm uma maior facilidade de adaptação aos processos formais e descentralizados da organização apresentam uma maior probabilidade de se tornarem e permanecerem comprometidos afetivamente com o trabalho que realizam e com a própria organização. Na investigação de Bastos, Correa e Lira (2000) são mencionadas: a compreensão do seu valor; a percepção de que a organização tem honrado com os seus compromissos no que se refere ao pagamento dos salários e benefícios; a imagem positiva que se tem pela organização; a descrição das normas e procedimentos internos de maneira clara e objetiva e a posterior explanação aos empregados, especialmente aos recém-contratados, com foco na realização das atividades com excelência e o fortalecimento do vínculo entre eles.

Outro fator citado por Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), que possibilita aos indivíduos comprometerem-se afetivamente com as organizações, é o grau de autonomia que apresentam na execução de seus trabalhos, o que repercute diretamente na satisfação. Tal argumento é encontrado anteriormente também nas pesquisas realizadas por Tamayo, Lima e Silva (2002), em que a participação ativa dos indivíduos nos processos organizacionais favorece o aumento dos níveis de contentamento, satisfação no trabalho e comprometimento, e, conseqüentemente, no próprio desenvolvimento da organização.

Meyer e Allen (1991), ao abordarem os antecedentes do comprometimento afetivo, mencionam quatro classes essenciais: particularidades de cada indivíduo, peculiaridades estruturais, características relacionadas às atribuições e vivências diárias no trabalho. Segundo Siqueira (1995) são mencionadas a existência de suporte organizacional aos empregados e a ideia de reciprocidade organizacional. É consensual, entre os autores mencionados, que o comprometimento afetivo possibilita um ambiente de trabalho harmonioso, a participação ativa dos empregados com ideias e sugestões e a realização do trabalho em equipe.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) expandem ainda mais as investigações ao ressaltarem que as variáveis que apresentam maior relevância são os atributos pessoais, as particularidades dos cargos, microfatores (representados pela identificação das habilidades, da finalidade do trabalho e pela comunicabilidade do líder com a sua equipe), macrofatores (representados pelas perspectivas de desenvolvimento e posterior crescimento organizacional, critérios adequados de

promoções e interferências das próprias organizações) e identificação do apoio da organização. O clima organizacional também é identificado nas pesquisas realizadas por Pinto Júnior (2005).

Ao focar nos antecedentes do comprometimento, é perceptível, segundo Bastos (1994b), a oportunidade obtida pelos empregados de crescerem e se realizarem profissionalmente. Dentro desse contexto, demais elementos são sinalizados por Oliveira e Moraes (2001): a recompensa apropriada; garantia da saúde e segurança dos trabalhadores no ambiente de trabalho; possibilidade de aperfeiçoamento e crescimento profissional; integração social na organização; e o valor social do trabalho.

Assim, percebe-se que a maneira pela qual o trabalho encontra-se estruturado e delimitado e a oportunidade concedida aos empregados para se envolverem com os assuntos pertinentes à organização favorecem o seu crescimento, tendem a interferir diretamente no comprometimento e na identificação de demais variáveis antecedentes (BASTOS et al, 2013).

No que se refere aos consequentes do comprometimento, há a intenção de permanência na organização e a diminuição nas taxas de *turnover* e absenteísmo. Além disso, os indivíduos tendem a um considerável aumento na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, há o estabelecimento e a manutenção dos relacionamentos interpessoais de maneira satisfatória, bem como de um clima organizacional harmonioso, o desenvolvimento das atividades em equipe e a dedicação desses indivíduos em prol do atingimento dos objetivos organizacionais (SOMERS, 1995).

A evolução das investigações possibilitou a percepção do comprometimento afetivo como indispensável para a satisfação das atividades realizadas e para a autorrealização do trabalhador. Foi possível identificar também uma relação direta entre as peculiaridades do trabalho realizado com o próprio comprometimento afetivo. Isso significa dizer que, quanto maior a identificação do trabalhador com o seu trabalho, maior será o seu envolvimento no âmbito afetivo (SOUSA; MENDONÇA, 2009).

É possível constatar, portanto, a existência de uma relação ativa entre os indivíduos e as organizações, muito além do sentimento de lealdade passiva pela organização, por intermédio da qual os indivíduos têm como meta colaborar para que a organização conquiste os seus objetivos, seja a curto, médio ou longo prazo (DINIZ, 2001). Por intermédio do comprometimento afetivo, Chang e colaboradores (2007) afirmam que as organizações buscam manter no seu quadro empregados cada vez mais envolvidos e produtivos, o que favorece o alcance dos resultados e

expectativas organizacionais. Na forte relação entre os indivíduos e as organizações, portanto, existe mais do que um sentimento de realização, de ambas as partes, e a lealdade dos indivíduos pelas organizações, mas também um sentimento de cumplicidade que envolveria compensações. Dessa maneira, tal comprometimento não é percebido como um dever, mas sim como uma ligação intensa, de cunho emocional, entre os indivíduos e as organizações.

Em relação às variáveis consequentes, as que apresentam maior importância dentro desse contexto, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), são: desempenho, dedicação ao trabalho, *turnover*, absenteísmo e ausências. Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006) complementam tal percepção ao considerar outros consequentes do comprometimento afetivo: satisfação com o salário, objetivos alcançados, condições de trabalho, o seu valor para a organização, as promoções, o estabelecimento de uma relação de confiança entre os indivíduos e os gestores e o grau de autonomia que possuem na organização.

Diante de todo esse contexto, o comprometimento afetivo, portanto, é o mais requerido para os trabalhadores, os quais buscam constantemente inserir-se em organizações que ofereçam condições satisfatórias para o seu aprendizado e crescimento profissional e, sobretudo, que tenham valores e propósitos semelhantes aos seus. Da mesma forma, as organizações devem buscar, em seus processos seletivos, indivíduos que, além de atender as competências técnicas e comportamentais necessárias ao cargo, apresentem valores similares aos seus, o que possibilita um elevado comprometimento afetivo (BONAVIDES; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2006).

Além disso, a gestão de pessoas apresenta um grande valor para o crescimento das organizações, e a produtividade e a qualidade dos trabalhos desenvolvidos passam a ter caráter prioritário e estão diretamente relacionadas à permanência ou não dos indivíduos nas organizações. Na atual conjuntura, percebe-se um interesse cada vez maior das organizações em reter os seus talentos e em compreender o entrenchamento organizacional na sua amplitude.

3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

O entrincheiramento organizacional é definido como a tendência do indivíduo em permanecer na organização em virtude de uma percepção negativa acerca da sua empregabilidade e dos prejuízos provenientes do seu possível desligamento. O entrincheiramento organizacional vem como uma tentativa de reduzir as possíveis redundâncias e imprecisões conceituais relacionadas ao conceito de comprometimento organizacional, tendo em vista que a sua dimensão instrumental possui antecedentes e consequentes muito diferentes das dimensões afetivas, conforme já mencionado. Sendo assim, como uma maneira de tornar o conceito de comprometimento mais preciso, a ideia seria ter outro conceito que se referisse a esse cálculo mais instrumental do indivíduo de permanecer na organização. O entrincheiramento, portanto, no âmbito organizacional, passa a ter uma nova conotação e se sobrepõe conceitual e empiricamente à base de continuação do comprometimento organizacional (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2011).

O conceito de entrincheiramento organizacional surgiu dos estudos sobre carreira a partir das ideias de Carson, Carson e Bedeian (1995), que o definiram como a tendência do indivíduo de permanecer na sua carreira em virtude dos investimentos realizados, dos custos no âmbito emocional relacionados a um possível desligamento e da percepção de opções mínimas ou até nulas para continuar inserido no mercado de trabalho, porém em outro contexto organizacional. Rodrigues (2009) destaca, entretanto, que em pesquisas no âmbito dos estudos organizacionais, esse termo já havia sido investigado e discutido há mais de duas décadas, desde Mowday, Porter e Steers (1982).

Apoiado nessas ideias relacionadas ao entrincheiramento na carreira, Rodrigues e Bastos (2011) propuseram uma adaptação desse conceito a um tipo de vínculo que o trabalhador estabelece com a organização, e com isso surgiu a ideia do entrincheiramento organizacional. O termo “trincheira” expandiu-se especialmente após a Primeira Guerra Mundial e foi relacionado a artifícios de guerra e proteção. Na guerra, os soldados encontravam-se entrincheirados com o intuito de se protegerem e minimizarem os prejuízos de um possível ataque. A transposição do conceito de entrincheiramento para a esfera organizacional remete ao entendimento de que o trabalhador, na condição de entrincheirado, busca na organização na qual se encontra inserido: proteção, estabilidade, segurança, manutenção do seu *status quo* e resguardar-se de possíveis

perdas caso opte por sair da organização. A permanência dele na organização está relacionada a uma questão de necessidade, visto que o seu possível desligamento poderá acarretar prejuízos ainda maiores (RODRIGUES, 2009). Segundo Rodrigues e Bastos (2011), nos vínculos pautados por comportamentos passivos é possível verificar atitudes de permanência por uma relação instrumental de troca, propostas por uma questão de necessidade.

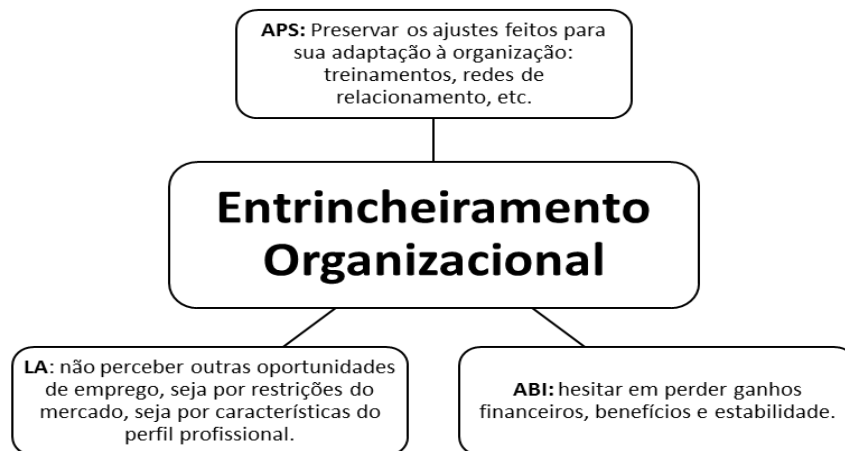
Na realidade, essa forma de tratar o vínculo do trabalhador com a organização, a partir da premissa que ele se sente de alguma forma preso, é anterior ao conceito de entrincheiramento. Desde a primeira conceituação acerca do comprometimento, Becker (1960 apud RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2017) já tratava o comprometimento a partir da teoria do *side bets*. Para o autor, os indivíduos se comprometem em linhas consistentes de ação (*side bets*), com o intuito de adaptar-se a papéis sociais, de preservarem a sua autoimagem ou assegurarem os ganhos obtidos pelas suas ações. O exemplo de *side bets* mais abordado é de um trabalhador que, ao perceber as perdas no âmbito financeiro e de benefícios que terá, caso decida pedir demissão, opta em continuar, ou seja, mantém o seu curso de ação como maneira de garantir esses recursos (BECKER, 1960 apud RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2017). Segundo Rodrigues (2009), *side* significa “lado” e *bet* refere-se a “aposta”. Nesse sentido, o indivíduo que aposta em um propósito deve seguir um lado, uma direção. Com o intuito, portanto, de alcançar os seus objetivos, insere-se em linhas consistentes de ação, rejeitando alternativas que possam prejudicar ou até mesmo anular a possibilidade de alcançar o que almeja.

A essência do vínculo entrincheiramento organizacional, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), remete à ideia do aprisionamento do indivíduo em uma determinada organização por não conseguir perceber outra oportunidade no mercado de trabalho que satisfaça as suas necessidades e atenda as suas expectativas. Tal percepção já havia sido sinalizada por Rodrigues (2009) quando afirma que o indivíduo sente-se preso à organização pelo fato de não conseguir identificar outra oportunidade profissional que esteja em consonância com seus anseios e expectativas. Nesse sentido, não é possível considerar a continuidade do indivíduo na organização por livre e espontânea vontade, mas por compreender a necessidade da sua permanência. O entrincheiramento, portanto, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), é percebido como um vínculo instrumental que mantém o indivíduo preso e dependente da organização, o que interfere no desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

Três dimensões compõem o entrincheiramento organizacional. A primeira delas, os ajustamentos à posição social (APS), refere-se aos investimentos realizados pelos indivíduos ao longo da sua permanência na organização, tais como no âmbito financeiro, por intermédio da realização de cursos e participação em treinamentos; na esfera social, através dos relacionamentos interpessoais construídos e firmados no ambiente organizacional; e da perda do status, a partir do instante em que buscam um novo desafio profissional. Ainda no contexto dos ajustamentos à posição social, tanto o indivíduo quanto a organização realizam investimentos com o intuito de que as atividades sejam desenvolvidas com êxito e os propósitos sejam alcançados. Para tanto, os indivíduos adaptam-se à função em que se encontram, bem como as suas condutas devem estar em consonância com o papel social a eles delegados (BASTOS et al, 2013).

A segunda dimensão, os arranjos burocráticos impessoais (ABI), está relacionada à perda da estabilidade financeira e de benefícios caso os indivíduos optem por pedir demissão da organização, tais como a participação nos lucros, o direito à assistência médica e à previdência privada. Nessa dimensão, os indivíduos permanecem na organização em virtude de que uma possível mudança poderá acarretar-lhes a perda da estabilidade, dos ganhos financeiros e dos benefícios, tais como plano odontológico e aposentadoria. A terceira e última, a limitação de alternativas (LA), refere-se às restrições de mercado caso os indivíduos escolham buscar uma nova oportunidade profissional, em virtude, por exemplo, da idade ou do receio de que os seus conhecimentos sejam insuficientes para fazer parte de outra organização. A percepção da ausência de habilidades e competências, que pode dificultar ou até mesmo anular a possibilidade de serem reinseridos no mercado de trabalho, é outro elemento que os leva a entrincheirarem-se (BASTOS et al, 2013). A Figura 3 sintetiza o modelo proposto pelos autores supracitados.

Figura 3 – Dimensões constitutivas do construto de entrincheiramento organizacional



Fonte: Bastos e colaboradores (2013).

Outra questão que favorece o entrincheiramento organizacional é a imagem que os indivíduos têm da organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). A probabilidade de que se mantenham inseridos aumenta a partir do instante em que eles percebem que possuem estabilidade no emprego e ao avaliarem a organização de maneira positiva e que apresenta credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados, desde que considerem que a realidade externa é pior. No que se refere à escolaridade e à idade, são considerados também como fatores que favorecem o entrincheiramento em virtude da percepção dos indivíduos de que terão uma demasiada dificuldade em se reinserirem em outra organização em virtude do seu nível de escolaridade, especialmente indivíduos que não tiveram a oportunidade de ingressar em um curso superior e por considerarem que há restrições de contratação pelo mercado de trabalho por causa da faixa etária. É comum, nessas situações, o sentimento de impotência, o que favorece a permanência deles no contexto em que se encontram.

Com a finalidade de compreender e explicar as consequências do entrincheiramento tanto para os indivíduos quanto para as organizações, inúmeras investigações vêm sendo realizadas. Para Oliveira (2015), o entrincheiramento atinge tanto os empregados quanto os empregadores, interferindo diretamente na satisfação dos indivíduos e na produtividade. Há uma repercussão negativa também na motivação e no bem-estar dos indivíduos, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho, que, segundo Magalhães (2013), reflete, além disso, na sociedade.

Na pesquisa de Rodrigues (2011), onde foi avaliado o nível de comprometimento e de entrenchamento de 1386 trabalhadores de diversas organizações, foram identificados determinados padrões (*clusters*) de vínculos com a organização. Segundo essa autora, os prisioneiros colaborativos apresentam níveis elevados de comprometimento e níveis medianos de entrenchamento, e são caracterizados por permanecerem na organização por obrigação, em virtude da ausência de outra oportunidade no mercado de trabalho ou por ter a percepção de que o seu perfil no âmbito profissional é limitado. O fato de não desejarem continuar fazendo parte da organização não impede que estejam engajados com os propósitos organizacionais.

Esse perfil do prisioneiro colaborativo entra em contraponto com o que Rodrigues (2011) chamou de cidadão livre, que é aquele trabalhador que tem níveis altos de comprometimento e níveis baixos de entrenchamento, e encontra-se empenhado com os objetivos organizacionais sem que haja necessariamente uma motivação instrumental, visto que não costuma avaliar positivamente as práticas de remuneração. São indivíduos que contribuem com a organização, porém, por não se sentirem presos, tendem a pedir demissão no momento que considerarem mais oportuno. Além disso, consideram que todo o conhecimento adquirido, todos os esforços e investimentos realizados poderão ser colocados em prática em outro contexto organizacional.

Outros dois grupos também foram identificados na pesquisa realizada por Rodrigues (2011): o sentinela de oportunidades e o transeunte organizacional. Nesses grupos, há uma ligação negativa com o comprometimento e positiva com o entrenchamento, e estão relacionados de maneira negativa com a satisfação com o trabalho realizado e com as ações de desenvolvimento. No entendimento dessa autora, o sentinela de oportunidades constitui um grupo crítico em relação às práticas de desenvolvimento e à remuneração oferecida pela organização, além de não considerar de forma positiva a sua empregabilidade. No que se refere ao transeunte organizacional, é constituído por indivíduos que mantêm um vínculo frágil com a organização, visto que se vinculam intensamente a outros âmbitos da vida.

Ao levar em consideração os resultados dessa pesquisa, é importante ressaltar que ao autoavaliar-se, é muito difícil que o indivíduo avalie negativamente a si próprio e a sua performance. Além disso, na medida em que ele não percebe alternativas, perspectiva de carreira, acredita que já realizou muitos investimentos e que não seria satisfatório perdê-los, e que caso saísse da organização teria muitas perdas; pode-se, então, considerar que o indivíduo sente-se entrenchado. O fornecimento, pela organização, de muitos benefícios materiais e financeiros, e

o investimento mínimo no desenvolvimento do vínculo do indivíduo com a organização, são alguns fatores que ocasionam o entrincheiramento.

Segundo Rodrigues (2011), as práticas de gestão direcionadas ao desenvolvimento dos indivíduos no contexto profissional e ao nível de satisfação dos indivíduos com o trabalho realizado ocasionam o comprometimento, porém não geram impactos de maneira isolada no nível de entrincheiramento do indivíduo. Diante, portanto, de todas essas considerações e da amplitude do comprometimento, assim como de outros vínculos que tendem a surgir por intermédio do vínculo firmado entre os indivíduos e a organização, como, por exemplo, o entrincheiramento organizacional, torna-se de grande valia a necessidade de novos estudos e investigações acerca desse tema, com o intuito de contribuir com a sobrevivência e o crescimento das organizações, bem como com o desenvolvimento dos indivíduos no mercado de trabalho.

4 A GESTÃO DOS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO

Ao longo da vida, os indivíduos estabelecem vínculos desde os relacionamentos interpessoais, com as organizações, com os sindicatos e com o trabalho que desenvolvem, até com as ideologias, convicções políticas e demais elementos. Sendo o trabalho de demasiada importância para os indivíduos, os vínculos firmados nesse contexto assumem caráter de relevância tanto para as atividades realizadas e as metas alcançadas, quanto para a própria vida. Além disso, as ligações firmadas com tais fatores impactam diretamente no nível de dedicação atribuído, bem como nas percepções dos indivíduos acerca do estilo de cada uma delas, definindo, dessa maneira, os padrões de vínculos que os indivíduos detêm. Um exemplo disso são indivíduos que se identificam com o trabalho desenvolvido, porém se comprometem pouco com a organização (BASTOS et al, 2013).

O ambiente organizacional, segundo Drucker (2006), transforma-se com uma acentuada velocidade, e a globalização é considerada o seu ápice. Para que as organizações sobrevivam a essa realidade, é necessário a elaboração de novas estruturas que as possibilitem lidar com as instabilidades do mercado, pela expansão da tecnologia, e, principalmente, formar e manter em seu quadro empregados comprometidos com os propósitos organizacionais, que tenham iniciativa e disposição por buscar novas ideias e que sejam flexíveis para mudar as suas rotinas, bem como os seus valores (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Para Vergara (2000), as disputas entre as organizações pela expansão no mercado têm ocasionado uma grande competitividade no mundo do trabalho. Dessa maneira, para que as organizações adquiram as vantagens competitivas e alcancem os seus objetivos é indispensável que tenham empregados engajados e comprometidos. Para tanto, elas devem implantar estratégias e oferecer condições para que os empregados conquistem os seus objetivos e se realizem pessoal e profissionalmente.

Outro tema que remete a uma grande curiosidade dos pesquisadores é a gestão de pessoas e sua relação com o comprometimento organizacional, especialmente pela consideração do indivíduo como um recurso de valiosa importância para as organizações (LEITE, ALBUQUERQUE; KNISS, 2011). Demo e colaboradores (2011) complementam tal argumento ao afirmar que o valor atribuído aos indivíduos nas organizações encontra uma maior relevância

na época atual, caracterizada pela busca incessante do conhecimento e do aumento da competitividade.

Nesse sentido, a gestão de pessoas apropria-se de uma atribuição estratégica, visto que as políticas e práticas devem desenvolver competências organizacionais que contribuam para que as organizações tenham êxito e uma maior vantagem competitiva e consolidem-se no mundo do trabalho. Segundo Demo e colaboradores (2011), as políticas de gestão de pessoas, quando elaboradas e implantadas adequadamente, tendem a proporcionar um maior comprometimento, engajamento e flexibilidade dos empregados, o que favorece o êxito das organizações. Ainda para esses autores, as políticas e práticas devem, principalmente, favorecer os indivíduos para que tenham uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e para que possam alcançar os seus objetivos e a realização pessoal e profissional.

O caráter estratégico da gestão de pessoas também é destacado por Fiuza (2010). Segundo esse autor, o cenário competitivo do mundo do trabalho vem se transformando frequentemente, o que demanda às organizações redefinirem e redistribuírem novas estratégias, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. As práticas de gestão de pessoas têm sido consideradas efetivas para o alcance de importantes propósitos organizacionais, o que reforça ainda mais seu papel estratégico nas organizações (ULRICH et al, 1991 apud FIUZA, 2010).

As práticas de gestão podem conduzir a um maior comprometimento ou ao entrincheiramento, o que não é desejável, pelas razões já explicitadas. Quando direcionadas ao comprometimento, tais práticas são de grande relevância para incentivar os indivíduos a contribuir da melhor forma para que os propósitos organizacionais sejam atingidos e para que eles alcancem a autorrealização e a satisfação na esfera profissional da vida.

Nesse sentido, com base nas pesquisas realizadas sobre o comprometimento organizacional, surgem novos questionamentos acerca dessas práticas e da maneira pela qual contribuem para o comprometimento e para o entrincheiramento: De que maneira as práticas de gestão de pessoas nas organizações tendem a tornar os empregados mais comprometidos? Quais as práticas de gestão de pessoas que favorecem o desenvolvimento de um ambiente organizacional de comprometimento e de entrincheiramento? (BASTOS et al, 2013).

4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é definida como o conjunto de políticas e práticas necessárias com o intuito de direcionar os indivíduos no contexto organizacional. As políticas de gestão de pessoas referem-se à orientação geral que especifica os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. As práticas de gestão de pessoas, que denota as ações tomadas, encontram-se inter-relacionadas e impactam diretamente no envolvimento dos indivíduos com as suas atribuições e com a organização na qual encontram-se inseridos (FERREIRA et al, 2015).

A relação que se estabelece entre trabalhador e organização é sempre baseada no princípio de reciprocidade. O trabalhador oferece à organização sua força de trabalho, seu potencial, dedicação, investimento cognitivo, psicológico, e espera receber em troca o reconhecimento pelos serviços prestados, seja através do investimento em cursos e treinamentos para que ele se desenvolva e com o decorrer do tempo tenha perspectiva de crescimento, seja por intermédio do fornecimento de uma melhor remuneração. O empregado espera também receber um suporte organizacional por toda a dedicação e empenho em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Ao fornecer satisfatórias propostas de compensação e ao buscar descrever e explicar, de maneira clara e objetiva, as suas metas e propósitos, as organizações tendem a manter em seu quadro empregados cada vez mais envolvidos e comprometidos. No entendimento de Boyd (1992), o comprometimento do empregado com a organização é possível de ser obtido a partir do instante em que as organizações conseguem minimizar possíveis discrepâncias entre os anseios dos empregados e as suas devidas compensações, entre as expectativas do trabalho e a realidade propriamente dita e entre as metas e as realizações. Além disso, é de grande importância que as organizações consigam conciliar a sua missão e seus propósitos com os artifícios e compensações.

Assim, todas as ações desenvolvidas nas organizações em termos de estratégias de gestão são ações que sinalizam sobre esse cuidado, sobre esse investimento que a organização faz no trabalhador. Por conta disso, investir em estratégias apropriadas de gestão de pessoas pode ajudar a aumentar as chances de que o trabalhador se envolva, participe, se engaje e se comprometa com a organização. Especialmente na conjuntura atual do mercado de trabalho, de intensas e significativas transformações, há uma necessidade imediata de serem elaboradas e implantadas

políticas organizacionais que tenham como foco o fortalecimento do vínculo entre os indivíduos e as organizações.

Nesse sentido, torna-se um grande desafio para as organizações elaborar políticas organizacionais e colocar em prática ações no âmbito da gestão de pessoas que reforcem o vínculo entre os indivíduos e as organizações e entre os indivíduos e as suas atribuições. O comprometimento, portanto, tende a tornar-se possível a partir do instante em que as organizações adotam políticas e práticas de gestão de pessoas pertinentes. Tais ações abrangem: uma cultura de confiança e respeito na relação entre os indivíduos e os gestores; a atuação de gestores de maneira ativa, determinados e focados no crescimento da organização; a autonomia concedida aos empregados para expor as suas opiniões e definir, com a toda a equipe, a melhor solução para os problemas; o incentivo ao trabalho em equipe; dispor de oportunidades para que os empregados se qualifiquem e cresçam profissionalmente; possuir um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado; contribuir para que o ambiente de trabalho seja harmonioso; e influenciar positivamente os empregados a terem responsabilidade com a qualidade dos serviços prestados (BASTOS; LIRA, 1997).

Outras formas sinalizadas por Dessler (1999), que tendem a possibilitar a existência do comprometimento dos empregados, são: explicar de forma clara e precisa a missão da empresa; assegurar a justiça organizacional; conceber um senso de comunidade; articular e implementar adequadas políticas de gestão de pessoas; possibilitar o crescimento deles na organização; e considerar, acima de tudo, os indivíduos como de fundamental importância no contexto organizacional.

Numerosas são as práticas de gestão de pessoas que estão diretamente vinculadas ao comprometimento: as políticas de avaliação e promoção com base no desempenho, nas habilidades e competências e no desenvolvimento dos empregos nas suas atribuições e no alcance dos resultados organizacionais; a adoção, pela organização, de princípios da neutralidade e da justiça aos empregados; o investimento realizado pela organização em benefícios, direcionados não somente aos empregados, mas também aos seus familiares. A concessão dos benefícios também aos familiares ocasiona o comprometimento apenas se os empregados percebem que essa ação tomada pela organização é no sentido de uma contribuição. Da mesma forma, as possibilidades fornecidas aos empregados para adquirir ações da própria empresa possibilitam o comprometimento somente quando eles percebem essa medida como satisfatória, no sentido de

que terão certa autonomia para expor as suas ideias e sugestões e participar da tomada de algumas decisões, bem como ter a possibilidade de obter um considerável retorno financeiro (BASTOS, 1994a; BASTOS; LIRA, 1997; BASTOS et al, 2013).

Três agrupamentos de práticas organizacionais buscam concomitantemente a qualidade dos serviços prestados e incentivam os empregados a se comprometerem com as organizações. No entendimento de Bastos e Lira (1997), o primeiro deles compreende os fatores resultantes dos processos de recrutamento e seleção. O valor conferido aos aspectos individuais não identificados através da avaliação técnica prioriza a identificação de competências e habilidades, bem como as características da personalidade, que são essenciais para o trabalho em equipe e fortalecem o comprometimento dos empregados com os propósitos organizacionais. As técnicas de recrutamento e seleção, no entendimento de Carvalho e colaboradores (2006), devem ser analisadas criteriosamente para que sejam eficazes e assertivas nos seus propósitos, visto que é através da aplicação delas que é possível perceber demais aspectos relevantes, tais como assiduidade e pontualidade, e identificar indivíduos mais adequados ao cargo. No âmbito da avaliação psicológica, busca-se o conhecimento das tendências dos comportamentos de cada indivíduo.

Ao término do processo seletivo e da posterior efetivação pela organização, os indivíduos têm a possibilidade de perceberem, com o decorrer do tempo, se as suas expectativas já estão sendo ou se serão correspondidas, o que impacta diretamente no processo de formação do vínculo: a concepção do vínculo entre eles e a organização é considerado o mais acentuado preditor do comprometimento. Uma dessas expectativas está relacionada às chances disponibilizadas aos empregados de se aperfeiçoarem e de crescerem profissionalmente (BASTOS; LIRA, 1997).

Os programas de treinamento e desenvolvimento, considerados o segundo agrupamento de práticas, apresentam grande relevância, possibilitam um ganho significativo, tanto para a organização quanto para o empregado, e demandam muito investimento por parte dos gestores. Nessa área, considerada como estratégica, as ações desenvolvidas favorecem o comprometimento e priorizam a formação e desenvolvimento de habilidades e competências, independente do nível hierárquico e do setor de atuação (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2008).

O treinamento e o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, porém apresentam as suas diferenças. A definição de treinamento para Docherty, Robbins e Hodgson

(2004) refere-se à experiência apreendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo, que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitude ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho, ou sua interação com os colegas e os clientes. A influência das técnicas de treinamento no processo de formação desse vínculo é pontuada por Carvalho e colaboradores (2006), quando se referem às competências demandadas aos indivíduos recém-contratados para desenvolver as atividades a eles delegadas.

No entendimento de Silva (2013), o treinamento é orientado para o presente, dando ênfase ao cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências. Já o desenvolvimento indica uma orientação para o futuro, ao focalizar nos cargos a serem ocupados futuramente nas organizações e as novas habilidades e competências que serão adquiridas. Para Bastos e colaboradores (2013), por intermédio do programa de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) é obtido um melhor aproveitamento das habilidades dos empregados. Bastos e Lira (1997) já sinalizavam sobre a importância do treinamento e desenvolvimento, ao afirmarem que as organizações buscam, ao mesmo tempo, aperfeiçoar os seus processos produtivos, por intermédio do aumento da produtividade das suas equipes, como também o engajamento dos indivíduos com as organizações.

Nesse contexto, Meyer e Allen (1997) consideram que os processos de treinamento e socialização dos indivíduos às organizações são as estratégias iniciais que têm como foco desenvolver o comprometimento. Borges e Albuquerque (2004) referem-se às ações com foco na socialização, de maneira geral, como de grande importância na adaptação tranquila dos indivíduos às normas e procedimentos organizacionais já existentes. Bastos e colaboradores (2013) ratificam tal importância ao afirmarem que o processo de socialização visa fortalecer as estratégias organizacionais que refutem a identidade e aptidões prévias.

Além disso, as ações que visam à socialização ressaltam a identidade, as competências de habilidades e reforçam a importância das experiências anteriores diante do novo desafio profissional. As informações disponibilizadas aos novos contratados, no entendimento de Carvalho e colaboradores (2006), têm uma significativa importância no estabelecimento do vínculo e, conseqüentemente, no próprio comprometimento. No que se refere à apresentação da missão, visão e valores organizacionais, no processo de socialização, tende a contribuir com o

comprometimento, pois os indivíduos passam a se perceber como parte integrante da organização, se identificando de tal forma, a ponto de poder considerar os valores organizacionais como seus.

Ainda inerente ao âmbito do processo de treinamento e socialização dos indivíduos, Bastos e colaboradores (2013) afirmam que as organizações tendem a ter um retorno mais significativo acerca do comprometimento, à medida que os próprios indivíduos acreditam que as suas habilidades e potencialidades desenvolvidas são de grande relevância e que novas competências irão agregar valor para eles e, conseqüentemente, para a organização da qual fazem parte. A perspectiva de desenvolvimento e de crescimento profissional tende a propiciar graus elevados de comprometimento organizacional, especialmente quando os propósitos dos treinamentos estão em consonância com as expectativas e as vocações individuais. Segundo Monteiro (2014), a partir do instante em que os indivíduos percebem que as organizações incentivam e investem na formação educacional continuada, dando-lhes a oportunidade de se desenvolverem, há o aumento da percepção de que estão sendo valorizados, o que favorece o comprometimento.

O terceiro e último agrupamento de práticas refere-se à política de reconhecimento e recompensas, através da qual o comprometimento é evidenciado pela percepção de compensações entre os indivíduos e as organizações. Situações em que os empregados recebem dos seus gestores *feedbacks* acerca do seu desempenho tendem a reforçar ainda mais o comprometimento (BASTOS; LIRA, 1997). Tal contexto também é abordado por Bastos e colaboradores (2013), em que os processos de avaliação de desempenho e a posterior promoção possibilitam aos indivíduos obter o conhecimento acerca da imagem que a organização tem deles, especialmente no que se refere à contribuição diária pelos serviços prestados. Recompensá-los pelo desempenho satisfatório, segundo Monteiro (2014), favorece o comprometimento por conta da percepção de que estão sendo valorizados pela organização. A depender, portanto, da forma encontrada pelos gestores para conduzir tais situações, o comprometimento dos indivíduos tende a fortalecer-se ainda mais. Nesse sentido, é reforçado por Bastos e colaboradores (2013) a importância da transparência nas políticas de avaliação e promoção e dos critérios adotados.

A gestão da remuneração e benefícios, considerada uma política de gestão de pessoas adotada pelas organizações, tem grande importância para o comprometimento do indivíduo. A gestão da remuneração nas organizações está relacionada à implementação de programas e de

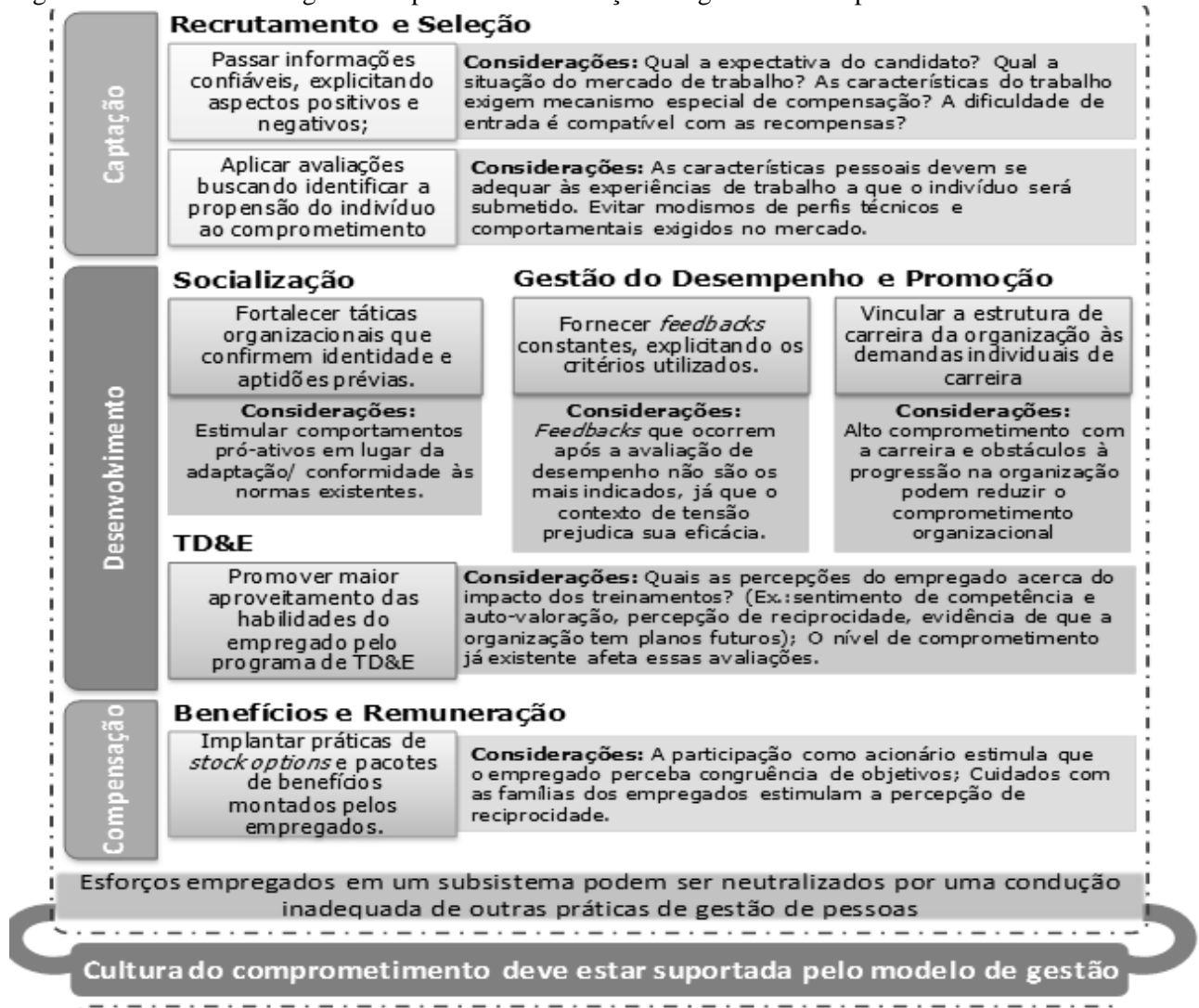
estruturas de pagamento que podem ser percebidas como base em dois fundamentos: a abordagem tradicional, constituída pela percepção do cargo como referência para o estabelecimento do plano de cargos e salários; e o modelo estratégico, que considera o reconhecimento pela dedicação ao trabalho realizado e a contribuição do indivíduo à organização, especialmente através de remuneração variável. A abordagem estratégica da remuneração, portanto, constitui-se de uma valorosa vantagem competitiva (RODRIGUES, 2006).

No entendimento de Oliveira e Leone (2008), os benefícios exercem uma significativa influência nas condutas dos empregados no ambiente organizacional. Os benefícios oferecidos pela organização, denominados benefícios sociais, são considerados grandes precursores da satisfação dos empregados, visto que proporcionam a eles e às organizações segurança no âmbito psicológico, social e econômico, além do retorno obtido pela organização em termos de produtividade e qualidade dos serviços prestados. Em especial, dois benefícios estão relacionados diretamente à satisfação do empregado: a assistência médica e a aposentadoria. Tais benefícios são considerados vantagens no âmbito financeiro oferecidas aos empregados, mas que não se configuram como salário direto. As peculiaridades de cada organização é que definem a estratégia na adoção de plano de benefícios, especialmente no que se refere à cultura organizacional e ao perfil dos empregados (OLIVEIRA; LEONE, 2008).

Segundo Bastos e colaboradores (2013), ainda há poucas investigações acerca das políticas de remuneração e benefícios sobre o comprometimento. Ações nesse contexto estão direcionadas, por exemplo, à possibilidade concedida aos empregados de poderem escolher, entre os benefícios oferecidos, com um valor previamente estabelecido, os que atendem com maior precisão a suas próprias necessidades e das suas famílias. São denominadas cestas de benefícios ou benefícios flexíveis. Tal ação estimula a percepção de reciprocidade e tem como finalidade possibilitar que os empregados tenham a percepção exata do retorno financeiro, considerando nessa base de cálculo também o salário-base. Percebe-se, através dessa medida, que a partir do instante que os empregados acreditam que a organização tem se preocupado em oferecer-lhes benefícios e promovê-los de maneira justa, o comprometimento tende a aumentar consideravelmente. Segundo os autores mencionados, outra prática nesse contexto, adotada por algumas organizações, é a possibilidade concedida aos empregados de que participem como acionários, o que favorece o entendimento deles acerca dos processos, dos objetivos propostos e da realidade da organização. Nesse sentido, na visão de Meyer e Allen (1997), há, portanto, um

número relativamente considerável de práticas de gestão de pessoas que tendem a contribuir para que os indivíduos comprometam-se cada vez mais com a organização. À medida que percebem que as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização lhes favorecem no âmbito de consideráveis benefícios, os indivíduos tendem a manter condutas desejáveis na organização e a se comprometerem cada vez mais com ela (OSTROFF; BOWEN, 2000). Todas essas práticas, portanto, podem ser sintetizadas através da Figura 4.

Figura 4 – Subsistemas de gestão de pessoas e suas funções na gestão do comprometimento



Fonte: Adaptada de Bastos e colaboradores (2013).

Algumas políticas, práticas e ações de gestão de pessoas podem de algum modo conduzir ao entrincheiramento. O vínculo do entrincheiramento, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015),

contempla uma proposta de benefícios, a estabilidade e circunstâncias vantajosas que contribuam para que os indivíduos mantenham-se inseridos na organização, porém denota acomodação e atitude passiva dos indivíduos diante da realidade em que se encontram. Ações direcionadas para a rede de relacionamento também são mencionadas, visto que os relacionamentos firmados com a equipe de trabalho são importantes na formação desse vínculo.

Quanto ao estilo de liderança do entrenchamento organizacional, caracteriza-se pelo modelo autocrático, gestores com formas de liderança mais antigas e com perfil elevado de cobrança. Dessa maneira, é comum que haja queixas por parte dos empregados quanto à inexistência do reconhecimento pelos serviços prestados ou até mesmo a sinalização da existência de assédio moral. Nesse contexto, as políticas e práticas de gestão de pessoas visam orientar os gestores para que eles possam aperfeiçoar a sua liderança e com isso obter a satisfação e o reconhecimento da equipe. No que se refere ao suporte às equipes, a gestão de pessoas tende a atuar para elaborar e implementar com os gestores uma política de assistência aos empregados, através da qual eles sejam valorizados, reconhecidos e incentivados a se envolver com a organização e com os seus propósitos, e para que sejam inovadores. Como estratégia de acompanhamento desse apoio à equipe e às relações de trabalho, a pesquisa de clima organizacional pode ser aplicada. No âmbito de treinamento e desenvolvimento, as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas podem atuar com foco no aperfeiçoamento das habilidades e competências de cada indivíduo (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Tais políticas e práticas de gestão de pessoas, que têm a possibilidade de conduzir ao entrenchamento, tendem a aprisionar o indivíduo e a mantê-lo acomodado, o que, conseqüentemente, impede que haja o seu desenvolvimento no âmbito profissional. Esse vínculo não remete ao desejo e ao afeto, mas a uma questão de necessidade (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). Diante desse contexto, é possível afirmar a existência de políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao controle e relacionadas ao comprometimento. As ações de controle estão focadas no cumprimento das normas e procedimentos pelos empregados e têm como base as gratificações em artefatos mensurados; visam minimizar os custos de operação de cunho pessoal e a intensificação da produtividade. Já as ações direcionadas ao comprometimento buscam ajustar os comportamentos dos empregados no intuito de intensificar o vínculo entre os empregados e os propósitos organizacionais. Dessa maneira, é perceptível a importância de que todas as ações estejam devidamente articuladas para que os propósitos organizacionais sejam alcançados, como,

por exemplo, para que as organizações possam ter em seu quadro empregados cada vez mais engajados e comprometidos (BASTOS; LIRA, 1997).

Diante de todas as considerações expostas neste capítulo, acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, bem como da sua importância para o contexto organizacional, Bastos e Lira (1997) sinalizam a necessidade da realização de mais pesquisas com o intuito de investigar com maior precisão os elementos macro e micro-organizacionais, visto que, no Brasil, ainda há pouca discussão sobre esse tema. Segundo Oliveira e Leone (2008), novas perspectivas e desafios vêm motivando as organizações a refletirem acerca das suas políticas e práticas de gestão de pessoas, o que demanda que elas assumam um posicionamento mais estratégico no mundo do trabalho, o que favorecerá que alcancem os propósitos desejados e expandam o seu negócio. Para Bastos e colaboradores (2013), não é possível conceber, portanto, indivíduos comprometidos sem que haja um planejamento de práticas de gestão de pessoas que reforcem o vínculo dos indivíduos com a organização na qual se encontram inseridos.

Tais políticas e práticas demandam consonância com um sistema mais amplo que trate do modo como a organização gerencia seus empregados. Existem vários modelos diferentes, porém o foco desse trabalho é o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Com base nas ideias de *agency* e *community*, segundo Grangeiro (2006), no instante em que as práticas de gestão de pessoas são aplicadas corretamente, tendem a favorecer os indivíduos e as organizações, significativamente, em termos de benefícios. No contexto organizacional, a adesão por modelos teóricos e por práticas de gestão enfrenta numerosos desafios, visto que cada organização tem as suas particularidades, tais como a sua própria cultura e valores. Na percepção de Pinho, Bastos e Rowe (2015), gerir pessoas e competências remete a uma questão estratégica para as organizações e denota não apenas a resolução de problemas e a otimização de custos, mas o alinhamento e a contemplação dos interesses e necessidades dos indivíduos e da organização da qual fazem parte.

4.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: *AGENCY E COMMUNITY*

As políticas e práticas de gestão de pessoas são consideradas desdobramentos de um modelo mais amplo, que reflete os valores da organização, seus princípios norteadores. Na conjuntura contemporânea, caracterizada pela demasiada integração e pelo dinamismo dos

mercados, é sinalizado por Lemos, Santos e Dubeux (2013) que as políticas de gestão de pessoas tornaram-se indispensáveis para a permanência das organizações no mundo do trabalho. Segundo Rousseau e Arthur (1999), é necessário que as organizações consigam atrair, selecionar, desenvolver e reter profissionais que contribuam com elas, a fim de conseguirem atender às demandas do mercado. Nesse sentido, é necessário que as expectativas dos trabalhadores sejam compreendidas, para que sejam elaboradas e implementadas práticas de gestão de pessoas adequadas e assertivas que contribuam, dessa forma, para o engajamento e o comprometimento dos empregados com o seu trabalho e com a organização.

Com o intuito, portanto, de compreender as práticas de gestão de pessoas que mais chamavam a atenção dos empregados nas organizações, Rousseau e Arthur (1999) propuseram o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, também conhecidos na literatura por individualismo e coletivismo, respectivamente. Esse modelo integrativo denota uma tentativa de avaliar os processos de gestão de pessoas no contexto organizacional sob uma ótica que estabelece duas percepções usualmente divergentes: a que enfatiza o indivíduo e a que enfatiza a coletividade. A abordagem dessa temática tornou-se de grande importância no final do século XX em virtude das transformações ocorridas no mundo do trabalho, decorrentes da globalização, e da evolução da tecnologia da informação e da comunicação. Tal modelo, operacionalizado no Brasil por Grangeiro (2006) e Bastos e Grangeiro (2008), possibilita verificar as possíveis consequências de práticas de gestão de pessoas sobre os vínculos do indivíduo, o que estabelece um progresso acerca das pesquisas realizadas que relacionam práticas isoladas (BASTOS et al, 2013).

Os termos *agency* e *community* foram concebidos como uma maneira de descrever dois aspectos contrários: de um lado, o self e a separação (*agency*), e de outro lado, a ênfase nos outros e nas relações (*communion*). Dessa maneira, a ideia de *agency* expressa a tomada de decisões por parte dos atores levando em consideração seus próprios interesses (característica do empreendedor individual). Já a noção de *community* remete a uma maior participação e reciprocidade dos atores, como também a colaboração e adaptação coletiva ao ambiente (perfil do trabalhador comprometido) (BASTOS et al, 2013). Grangeiro (2006) afirma que *agency* remete à ação e à tomada de decisões pelos atores, considerando os seus próprios interesses. A noção de *agency* engloba as expressões de autoproteção, autoafirmação e controle direto sobre o ambiente, e as oportunidades são percebidas como fontes de flexibilidade e de vantagem competitiva para

os indivíduos no que se refere às demandas do mercado. Em relação à *community*, as expressões de cooperação, suporte mútuo e adaptação coletiva ao ambiente representam essa perspectiva. A noção de *community*, para Grangeiro (2006), denota um maior envolvimento dos atores em termos de interdependência, e o processo de aprendizado de maneira coletiva e as oportunidades são consideradas como precursores do envolvimento coletivo. Tal perspectiva remete à noção de indivíduo comprometido.

Na literatura, a noção de *agency* e *community* também é descrita nas pesquisas realizadas por Lemos, Santos e Dubeux (2013). Ao mesmo tempo em que *agency* desperta a visão e a inclinação do indivíduo para o mundo externo à organização, a ideia de *community* remete ao desenvolvimento interno, à projeção do indivíduo para dentro da empresa e à relação firmada com os companheiros de trabalho. Segundo Rousseau e Arthur (1999), ainda que as perspectivas de *agency* e *community*, ao que tudo indica, sejam opostas, proporcionam uma nova concepção acerca da gestão de pessoas nas organizações. Para os autores mencionados, o desafio das organizações contemporâneas é considerar *agency* e *community* como modelos complementares e não contraditórios, além de buscar abrangê-los nas suas políticas de gestão de pessoas.

O sistema de gestão de pessoas *agency-community* busca equilibrar as particularidades paradoxais da nova conjuntura socioeconômica. As ideias de *agency* e *community* propiciam uma nova perspectiva de que as práticas de gestão de pessoas, quando aplicadas de maneira coerente, tendem a proporcionar de maneira significativa benefícios para os indivíduos e para as organizações, favorecendo, dessa forma, a vantagem competitiva (GRANGEIRO, 2006). Esse modelo híbrido, segundo Janissek-de-Souza (2007), possibilita às organizações e aos trabalhadores a flexibilidade diante das mudanças do mercado de trabalho, no instante em que se busca o equilíbrio ao recrutar, desenvolver e reter os indivíduos considerados talentosos na organização. Para a autora mencionada, esse modelo de gestão, ao contemplar o gerenciamento de duas esferas distintas, torna-se uma satisfatória opção diante das pressões competitivas sobre as organizações.

Seis características definem a natureza das práticas de gestão de pessoas, e são explanadas através de conjuntos que estão relacionados especialmente aos modelos *agency* ou *community*.

O modelo *agency* engloba três elementos principais: voluntarismo (fornecimento de opções aos indivíduos para que possam participar do planejamento de novas estruturas de trabalho); disciplina de mercado (mantém os termos de emprego que têm valor para o mercado

externo, assim como para o mercado interno da organização) e alavancagem das competências de carreira (utilização de habilidades emergentes e redes de trabalho de cunho pessoal e de conhecimentos em novos mercados de trabalho) (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007). A noção de *agency* remete à crença do indivíduo na sua predisposição para controlar aspectos do ambiente e o seu futuro (BANDURA, 1997). As convicções pertinentes à autoeficácia sustentam o aspecto *agency* dos indivíduos (LEMOS; SANTOS; DUBEUX, 2013).

Em relação ao modelo *community*, há três elementos: resiliência (permanece a capacidade de cada indivíduo lidar com o trabalho, com a carreira e com as transformações na vida); colaboração (estabelece relacionamentos entre os indivíduos inseridos no próprio contexto organizacional, bem como em outras organizações) e civismo (mantém as redes de segurança e os apoios visando a uma menor vulnerabilidade dos indivíduos diante das transformações ocorridas no mercado de trabalho) (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999).

A dimensão *community* refere-se à ênfase nas outras pessoas e nas relações firmadas (HELGESON, 1994). Rousseau e Arthur (1999) complementam tal explanação ao afirmarem que a noção de *community* considera o envolvimento, a cooperação, além de reforçar o vínculo.

Nesse modelo híbrido de gestão de pessoas, no entendimento de Santos Filho (2008), os programas de capacitação e as políticas da não aderência à terceirização reforçam o vínculo do indivíduo com a organização, favorecendo, dessa forma, a permanência dele na organização. Outros fatores que possibilitam a formação e o fortalecimento dos vínculos no contexto organizacional são a ênfase no desenvolvimento de equipes de trabalho e na autonomia gerencial.

Nas organizações em que as práticas de gestão de pessoas são identificadas como conduzidas mais pelos princípios *community* do que pelos *agency*, ou seja, mais pelos princípios que contribuem com o indivíduo comprometido do que pelos que favorecem o profissional autônomo, o comprometimento é percebido de maneira mais significativa. Essas evidências fortalecem a ideia central que fundamenta o modelo híbrido proposto por Rousseau e Arthur (1999), de que as práticas de gestão que impulsionam a colaboração e o suporte não reforcem a acomodação e retirem o senso de responsabilidade do indivíduo com a sua própria performance e com o aperfeiçoamento da carreira. Nesse sentido, associar as práticas *agency* e *community* propicia uma cultura descrita pelo engajamento dos indivíduos, além de incentivar a colaboração deles com os propósitos organizacionais tendo em vista o desenvolvimento profissional (BASTOS et al, 2013).

Associar *agency* e *community* denota promover contratos de trabalho que sejam cumpridos tanto pelos empregados quanto pelos empregadores. Nesse sentido, é de fundamental importância que a gestão de pessoas tenha o conhecimento da maneira pela qual possa satisfazer os interesses de cada parte de forma mais coletiva do que individual e mais dinâmica do que estática. Para tanto, requer a construção da função de gestão de pessoas de forma diferente da qual foi construída no passado (JANISSEK-DE-SOUZA, 2007).

Dentro desse contexto, o modelo híbrido de gestão de pessoas *agency-community* é descrito por Rousseau e Arthur (1999) em seis etapas: o processo de contratação dos empregados enfatiza, além do recrutamento, a construção das relações entre os indivíduos; o processo de aprendizagem, o desenvolvimento dos empregados e a formação de vínculos, seja dentro ou fora do contexto organizacional; avaliação de desempenho enfatiza os aspectos individuais, grupais e organizacionais; a empregabilidade e o desenvolvimento da carreira são responsabilidades compartilhadas entre os indivíduos e as organizações; os benefícios são caracterizados pela flexibilidade diante de mudanças, como a definição da carga horária de trabalho; e, por fim, o rompimento da relação formal entre o empregado e a organização sinaliza para a continuidade da parceria. Tais considerações, identificadas em Grangeiro (2006), podem ser sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de gestão de pessoas de Rousseau e Arthur

PROCESSOS	AGENCY	COMMUNITY	HÍBRIDO
Admissão	Recrutamento Orientação	Recrutamento Construção de relacionamentos	Recrutamento Construção de relacionamentos
Aprendizagem	Treinamento	Desenvolvimento Socialização Criação de relacionamentos com colegas (dentro da organização)	Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento Treinamento/Desenvolvimento Socialização Criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado
Avaliação de Desempenho	Contribuição individual	Sucesso do grupo/organização	Resultado dos indivíduos, do grupo e da organização
Empregabilidade	Responsabilidade do trabalhador	Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização	Colaboração entre RH e trabalhador Mobilidade interna e externa
Benefícios	Responsabilidade do trabalhador	Fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal e familiar	Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários, assim como também benefícios móveis
Término	Questões Legais	Foco na justiça de procedimentos Fornecimento de apoio e recolocação	Foco na continuidade do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos)

Fonte: Grangeiro (2006).

O comprometimento não pode ser percebido, portanto, de maneira desvinculada de diferenciados elementos de cunho pessoal, grupal e organizacional, assim como não é possível pensar em uma força de trabalho comprometida sem que haja um conjunto de práticas de gestão que reforcem esse tipo de vínculo do empregado com a organização na qual se encontra inserido (BASTOS et al, 2013). Nesse sentido, considerar a junção dos modelos *agency* e *community*, para Rousseau e Arthur (1999), é um desafio para a área de gestão de pessoas, visto que é a ela delegada a responsabilidade de criar ao mesmo tempo flexibilidade e estabilidade no âmbito do entrelaçamento entre essas duas perspectivas.

5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa descritiva, através da qual busca-se classificar, explicar e interpretar fatos, sem que haja a interferência do pesquisador sobre eles. Para a coleta de dados, umas das técnicas utilizadas é o questionário. No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa. A abordagem quantitativa demanda a utilização de recursos e métodos de estatística, buscando interpretar e representar, em números, o entendimento obtido através das pesquisas realizadas pelos estudiosos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

5.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um escritório de contabilidade de médio porte, localizado na cidade de Salvador-BA. O escritório tem 19 anos de existência, constituído por profissionais de larga experiência na área de gestão empresarial. Há um investimento constante em tecnologia e na prospecção e inserção de clientes na empresa. O escritório presta serviços de contabilidade, consultoria e departamento de pessoal. Atualmente, apresenta 176 profissionais, entre Diretoria, Gerência, Supervisão e Técnicos, de setores e atribuições distintas, sendo a grande maioria graduados e graduandos em Ciências Contábeis. O setor de Recursos Humanos foi implantado há 4 anos, sendo constituído por uma Gerente e duas Assistentes, tendo como foco ser o elo de comunicação entre a Diretoria e os empregados. Compete ao setor as atribuições de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Administração de Salários, Benefícios, Registros e Controle de Pessoal, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

No âmbito das políticas, normas e procedimentos, considera-se nessa organização: o uso do crachá nas dependências da organização; o registro do ponto (sensor biométrico); o cumprimento das 44 horas semanais de trabalho; a justificativa dos atrasos e possíveis ausências ao trabalho, mediante a apresentação, por exemplo, de atestado médico; o uso de vestimenta social no exercício das atividades profissionais; o cuidado e a conservação dos móveis e utensílios; o seguimento das orientações internas de segurança patrimonial e de pessoal; o respeito incondicional aos colegas de trabalho – aos fumantes, não é permitido fumar nas dependências da organização; o cumprimento de algumas ações, tais como reciclagem do papel e

economia de energia elétrica, com o intuito de reduzir ao máximo os impactos ambientais; o sigilo e a confidencialidade das informações contábeis; a utilização do celular somente em caráter de urgência; e o uso do e-mail corporativo somente para assuntos pertinentes ao trabalho.

5.2 INSTRUMENTO

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário autoaplicável, em versão impressa, com 45 itens fechados, com exceção do item “tempo de empresa”, divididos nas seguintes partes (APÊNDICE A):

a) Parte I: Dados de caracterização

Sexo, idade, tempo de empresa, escolaridade e área de atuação. Evitou-se questionar sobre mais dados de caracterização a fim de impedir a possibilidade de identificação dos participantes.

b) Parte II: Vínculos dos empregados com a organização

Foram utilizadas a escala de comprometimento validada por Bastos e Aguiar (2015), que aperfeiçoou a medida das três bases propostas por Meyer e Allen (1991), mantendo exclusivamente o enfoque afetivo (10 itens, alpha de Cronbach = 0,915), e uma versão reduzida da escala de entrincheiramento organizacional validada por Bastos e Rodrigues (2012), que originalmente é integrada por 3 fatores: Ajustamentos à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). Para esse estudo não foi utilizada a subescala Limitação de Alternativas (LA), tendo em vista que o objetivo era avaliar as práticas organizacionais e esse ser um fator que se relaciona mais com a avaliação do mercado e não da organização. No caso das demais dimensões, foram utilizados os itens que apresentavam maior aderência às características que se pretendia avaliar no presente estudo: cinco itens referentes à dimensão Ajustamentos à Posição Social (APS) e três itens pertinentes à dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI). Em relação à dimensão APS, as questões consideradas foram: “ Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual”, “Sair dessa empresa significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de

relacionamentos”, “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa”, “ Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar em uma nova função” e “Se eu fosse trabalhar em uma outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa”. No que se refere à dimensão ABI, as questões consideradas foram: “ Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada”, “ Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras” e “ Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale-transporte, assistência médica, ticket refeição, etc).

c) Parte III: Percepção dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas

Foi elaborado um questionário baseado nas escalas utilizadas por Barros (2007), Brandão (1991), Bitencourt (2009), Leite e Albuquerque (2009a) e Fiuza (2010), que avalia as seguintes dimensões: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), 4 itens; Gestão do Desempenho (GD), 5 itens; Promoção e Carreira (P&C), 3 itens; e Benefícios e Remuneração (B&R), 3 itens. Foram utilizados os itens que apresentaram um melhor ajuste para a avaliação do contexto em análise.

d) Parte IV: Modelos de gestão de pessoas

Foi considerada a escala utilizada por Grangeiro (2006), com 7 itens, subdivididos em: Modelo *Agency* (MA), 3 itens, alpha, 0.63; e Modelo *Community* (MC), 4 itens, alpha 0.86.

Para todas as questões, optou-se pela Escala Likert, tipo de escala de resposta psicométrica muito utilizada em pesquisas de opinião quando o questionário é utilizado como instrumento para a coleta de dados. Foram considerados seis itens: Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito e Concordo Totalmente.

O questionário não contemplou questões sobre recrutamento e seleção, tendo em vista que boa parte dos empregados já trabalham há muito tempo na organização. Além disso, no questionário, evitou-se a realização de perguntas abertas em virtude dos respondentes não se sentirem à vontade por conta da possível identificação da letra.

Foi realizado pré-teste com 4 empregados de organizações diversas, com o intuito de avaliar a compreensão da semântica e corrigir possíveis falhas antes da aplicação definitiva.

5.3 COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES

O questionário, instrumento de pesquisa, foi aplicado em 107 profissionais, que trabalham nas dependências do escritório de contabilidade, localizado na cidade de Salvador-BA, de diferentes setores, cargos e atribuições, através de autoaplicação em versão impressa. Os indivíduos que trabalham no espaço físico dos clientes e os gestores não participaram da pesquisa. No local de trabalho, no dia da coleta de dados, os profissionais reuniram-se em grupos em uma sala de reunião onde obtiveram as devidas orientações. Antes de iniciar a coleta de dados, foram instruídos a assinar a lista de presença (somente para garantir que não haveria duplicidade) e foram informados que seria garantido o sigilo dos dados que fossem verificados. Os questionários não requereram identificação e constaram apenas de dados de caracterização: sexo, idade (identificada por faixa etária), tempo de empresa, escolaridade e área de atuação. Para que se sentissem mais à vontade para responder às perguntas e com isso fosse ampliada a fidedignidade nas respostas, foi disponibilizada uma urna para que os formulários fossem inseridos, ao término do preenchimento.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados coletados, referentes aos questionários, foram realizadas análises descritivas e correlacionais. As análises descritivas, segundo Reis e Reis (2002), é a etapa inicial do processo de estudo dos dados coletados. Os métodos de estatística descritiva visam organizar, sintetizar e descrever os aspectos relevantes de um conjunto de características identificadas ou comparar essas características entre dois ou mais conjuntos. Em relação às análises correlacionais, buscam explorar as relações que possam existir entre as variáveis, exceto a relação de causa e efeito. Para tanto, foi utilizado o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), que segundo Santos, Pippi e Nazário (2013) é o *software* estatístico de análise de dados que otimiza, de maneira considerável, a análise dos dados, através dos resultados gerados de cálculos estatísticos, de gráficos e cruzamento de dados.

Os diferentes objetivos da pesquisa foram contemplados a partir de diferentes estratégias de coleta e análise de dados, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 –Procedimentos metodológicos adotados em relação aos objetivos da pesquisa

Objetivos específicos	Estratégia de coleta de dados	Análise de dados
1- Identificar o nível de comprometimento dos empregados da organização.	Escala pré-validada de autoaplicação com perguntas fechadas, em versão impressa (Parte II). Fonte: Bastos e Aguiar (2015)	Análises descritivas básicas de frequência e correlação através do programa estatístico SPSS. Apresentação dos resultados em forma de tabelas.
2- Identificar o nível de entrincheiramento dos empregados da organização.	Escala de autoaplicação com perguntas fechadas (Parte II). Fonte: Adaptação de Bastos e Rodrigues (2012) – subdimensões APS e ABI.	
3- Identificar a percepção dos empregados acerca das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização investigada.	Escala de autoaplicação com perguntas fechadas (Parte III). Fonte: Barros (2007), Brandão (1991), Bitencourt (2009), Leite e Albuquerque (2009a) e Fiuza (2010).	
4- Analisar a percepção dos empregados acerca do modelo de gestão <i>agency-community</i> , que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas na organização.	Escala de autoaplicação com perguntas fechadas (parte IV). Fonte: Grangeiro (2006).	

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2016).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos a fim de atender aos objetivos geral e específicos propostos. Para tanto, dividiu-se esta apresentação em três etapas.

Na primeira etapa serão apresentados os resultados relativos aos dados de caracterização: sexo, idade (por faixa etária), tempo de empresa, escolaridade e área de atuação. Na segunda etapa será feita uma análise descritiva dos resultados, visando compreender os níveis de comprometimento, de entrincheiramento dos empregados e suas percepções sobre as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na organização, assim como o modelo de gestão de pessoas adotado. Esses dados têm como propósito responder aos objetivos específicos: identificar o nível de comprometimento dos empregados da organização, identificar o nível de entrincheiramento dos empregados da organização, identificar a percepção dos empregados acerca das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização investigada e analisar a percepção dos empregados acerca do modelo de gestão *agency-community*, que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas na organização. Já na terceira e última etapa foram feitas as análises de correlação entre as relações existentes entre o comprometimento e o entrincheiramento dos empregados e as práticas e modelos de gestão de pessoas adotados pela organização, objetivo geral da presente pesquisa.

6.1 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Conforme descrito anteriormente, os dados de caracterização contemplam as seguintes informações: sexo, idade (por faixa etária), tempo de empresa, escolaridade e área de atuação, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra por dados pessoais

Variáveis	n=107	Variáveis	n=107
	%		%
Sexo		Escolaridade	
Masculino	45,8	Ensino Fundamental	1,9
Feminino	54,2	Ensino Médio Completo	11,2
		Ensino Superior Incompleto	27,1
Idade		Ensino Superior Completo	35,5
Até 20 anos	0,9	Pós-Graduação Incompleta	14,0
De 20 a 30 anos	38,3	Pós-Graduação Completa	10,3
De 30 a 40 anos	43,9		
De 40 a 50 anos	11,2	Área de atuação	
Acima de 50 anos	5,6	Contabilidade	72,9
Tempo de empresa		Administrativa	27,1
Até 01 ano	6,5		
De 01 a 05 anos	61,7		
De 05 a 10 anos	19,6		
Mais de 10 anos	11,2		

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Dos 107 respondentes ao questionário, 49 foram do sexo masculino (45,8%) e 58 do sexo feminino (54,2%). Esse resultado já era esperado, visto que no escritório de contabilidade no qual foi realizada a pesquisa há mais profissionais do sexo feminino que do masculino.

Com relação ao item “idade”, dos 107 respondentes ao questionário, apenas 01 tinha até 20 anos de idade (9%); 41 empregados tinham de 20 a 30 anos, (38,3%); 47 empregados estavam na faixa de 30 a 40 anos (43,9%); 12 empregados tinham de 40 a 50 anos (11,2%); e 6 empregados estavam acima de 50 anos (5,6%). Através desse resultado é possível perceber que a incidência maior de profissionais está na faixa de 20 a 40 anos de idade. Esse resultado remete ao fato de que a organização busca, através dos processos seletivos, contratar, especialmente, estudantes do curso de Ciências Contábeis ou recém-formados, que demonstram disposição para aprender, o que contribui, de fato, para a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Uma das formas da captação é por intermédio do programa *trainee*, o qual é constituído por jovens profissionais.

No que se refere ao item “tempo de empresa”, somente um empregado não especificou o tempo de empresa. Dos 106 respondentes ao questionário, nesse item específico, 7 tinham até um ano de empresa (6,5%); 66 empregados tinham de 1 a 5 anos de empresa (61,7%); 21 empregados trabalhavam de 5 a 10 anos na empresa (19,6%); e 12 empregados tinham mais de 10

anos na empresa (11,2%). Esse resultado demonstra que há uma incidência maior de profissionais permanecem no escritório pelo período de 1 a 5 anos. Tal resultado sinaliza que os profissionais que atuam no escritório adquirem muito conhecimento na rotina de trabalho e que os profissionais que exercem cargos de liderança são qualificados e demonstram segurança para orientá-los com precisão. Esse contexto os motiva a permanecer inseridos na organização durante um tempo considerável. No entanto, em virtude da incidência maior ser de jovens, com pretensão de crescimento profissional em curto ou médio prazo, em diversas situações, após perceberem que estão preparados tecnicamente, decidem aceitar outras propostas oferecidas pelo mercado, que por conhecer a credibilidade da empresa, passam a ter interesse em retê-los.

Quanto à “escolaridade”, dos 107 respondentes, 2 tinham o ensino fundamental (1,9%); 12 tinham o ensino médio completo (11,2%); 29 possuíam o ensino superior incompleto (27,1%); 38 tinham o ensino superior completo (35,5%); 15 possuíam pós-graduação incompleta (14%); e 11 tinham pós-graduação completa (10,3%). Através do resultado obtido, é possível constatar que o maior número de profissionais são graduandos ou graduados, o que denota a importância atribuída aos estudos.

No que diz respeito à área de atuação, a incidência significativa é na contabilidade, visto que se trata de um escritório de contabilidade. Dos 107 respondentes, 78 atuam na contabilidade, o que representa 72,9%. Na área administrativa atuam 29 empregados, o que representa 27,1%. Os empregados que atuam na contabilidade compõem a área operacional da organização e estão em contato direto com os clientes no atendimento de todas as obrigações fiscais, contábeis e de folha de pagamento; já os empregados vinculados ao setor administrativo são responsáveis por atender todas as demandas administrativas da organização, compostas por alguns setores, tais como o financeiro e o de recursos humanos.

6.2 VÍNCULOS DOS EMPREGADOS E SUA PERCEPÇÃO SOBRE PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente, buscou-se analisar as médias de cada uma das variáveis estudadas, visando compreender os vínculos dos empregados com a organização, a percepção dos empregados sobre as práticas e os modelos de gestão de pessoas. Para tanto, foram consideradas as médias das respostas às questões relacionadas ao comprometimento organizacional, ao entrenchamento organizacional, às práticas de gestão de pessoas e aos modelos de gestão de pessoas da amostra.

Observa-se, pela análise da Tabela 2, escores altos em relação ao comprometimento organizacional, alta favorabilidade dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas e ao modelo *agency-community*. Todavia, é perceptível também a incidência do entrincheiramento organizacional, ainda que os resultados, nesse caso, sejam inferiores aos de comprometimento.

Tabela 2 – Médias obtidas em relação às variáveis da pesquisa

n=107		
Variáveis	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional	4,69	0,82
Entrincheiramento Organizacional	3,19	0,99
Ajustamentos à Posição Social	2,99	1,09
Arranjos Burocráticos Impessoais	3,53	1,22
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	4,47	0,93
Gestão do Desempenho	4,24	1,08
Promoção e Carreira	4,48	1,01
Benefícios e Remuneração	4,12	1,18
Modelo <i>Agency</i>	3,61	0,96
Modelo <i>Community</i>	4,54	1,02
Modelo <i>Agency-Community</i>	4,14	0,84
Práticas de Gestão de Pessoas	4,32	0,91

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Tal resultado remete inicialmente à questão da desejabilidade social. O fato do indivíduo estar falando sobre ele mesmo o induz a uma tendência de falar de uma maneira positiva, ainda mais quando encontra-se inserido no contexto organizacional no qual trabalha. Dentro desse contexto, na análise da relação entre o comprometimento e o entrincheiramento organizacional, dentre os *clusters* mencionados por Rodrigues (2011), nesta pesquisa identifica-se uma aproximação com os prisioneiros colaborativos, caracterizados por níveis elevados de comprometimento e níveis medianos de entrincheiramento. Continuam inseridos na organização, em prol do atingimento dos propósitos organizacionais, somente por questão de necessidade, por não conseguirem perceber no mercado de trabalho outra oportunidade que satisfaça os seus anseios, e atenda as suas expectativas e que esteja em consonância com o seu perfil, como o nível de escolaridade e a idade.

Além disso, esse resultado reflete a percepção que os indivíduos têm acerca dos benefícios oferecidos. Na percepção deles, o escritório não oferece um pacote de benefícios de

retenção de pessoal atrativo o suficiente a ponto de terem receio de perder. Contudo, ainda assim, permanecem na organização mais para preservarem a sua estabilidade financeira e os benefícios que recebem, mesmo que não sejam tão atrativos, do que pelos investimentos realizados ao longo da sua permanência na organização, como na sua qualificação, nos relacionamentos interpessoais e na sua posição ocupada. Tais considerações corroboram o fato da dimensão ABI ter-se apresentado de maneira superior à APS. Especialmente na atual conjuntura, em que muitas empresas estão passando por dificuldades financeiras, e, com isso, atrasam o pagamento de salários e o fornecimento de benefícios, os indivíduos sentem-se mais receosos em buscar uma nova oportunidade profissional. A organização em questão tem o compromisso e a responsabilidade em efetuar o pagamento dos salários dentro do prazo (até o 5º dia útil do mês), assim como os benefícios oferecidos, tais como alimentação e transporte, estarem disponíveis todo dia 1º de cada mês. Além disso, os eventos realizados pela organização, desde um treinamento até a festa de confraternização no final do ano, são organizados com dedicação e com foco na excelência, seguindo, dessa maneira, dois valores da organização, que são a satisfação do cliente (nesse caso, os clientes internos) e a valorização dos empregados. Os motivos explanados contribuem para a permanência dos indivíduos no contexto em que se encontram.

Tais considerações são ratificadas nas investigações realizadas por Bastos (2000), através das quais a compreensão do seu valor, a percepção de que a organização tem honrado com os seus compromissos no que se refere ao pagamento dos salários e benefícios, a imagem positiva que se tem pela organização, a descrição das normas e procedimentos internos de maneira clara e objetiva e a posterior explanação aos empregados, especialmente aos recém-contratados, com foco na realização das atividades com excelência e o fortalecimento do vínculo entre eles são considerados elementos que levam os indivíduos a se comprometerem com a organização.

Outra questão que favorece o entrincheiramento organizacional é a imagem que os indivíduos têm da organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). A probabilidade de se manterem inseridos aumenta a partir do instante em que eles percebem que possuem estabilidade no emprego e ao avaliarem a organização de maneira positiva e que apresenta credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados, desde que eles considerem que a realidade externa é pior. No que se refere à escolaridade e à idade, são considerados também como fatores que favorecem o entrincheiramento em virtude da percepção dos indivíduos de que terão demasiada

dificuldade em se reinserirem em outra organização em virtude do seu nível de escolaridade, especialmente indivíduos que não tiveram a oportunidade de ingressar em um curso superior, e por considerarem que há restrições de contratação pelo mercado de trabalho de indivíduos por causa da faixa etária. É comum, nessas situações, o sentimento de impotência, o que favorece a permanência deles no contexto em que se encontram.

Outro elemento de significativa importância, que também pode ser considerado precursor do entrenchamento nessa organização, é a existência de empregados acima de 50 anos de idade – alguns, inclusive, estão na empresa desde a sua fundação – e que não tiveram oportunidade, ao longo da vida, de dar continuidade aos estudos, como, por exemplo, ingressar em um curso superior.

Nesse sentido, conforme Bastos e colaboradores (2013), ainda assim é possível perceber atitudes ativas dos empregados diante das situações e demandas: a busca da qualificação e do aperfeiçoamento profissional; o respeito e o seguimento das regras de conduta; a demonstração de interesse por novas ideias e iniciativa diante dos desafios propostos; a manutenção da harmonia nos relacionamentos interpessoais; o trabalho realizado com entusiasmo, com propósitos definidos, dedicação e afinco; e os objetivos de vida, de cunho profissional, estarem em consonância com os objetivos da organização.

Para as organizações, em um cenário de acirrada competitividade em qualquer segmento produtivo, o desempenho dos trabalhadores mostra-se como o principal diferencial que pode garantir a sobrevivência e o crescimento delas. O comprometimento, isoladamente, não garante o êxito da organização, porém, segundo Müller e colaboradores (2005), um elevado nível de comprometimento favorece significativamente sua expansão. Tal percepção já havia sido sinalizada por Dessler (1996) ao afirmar que não é apenas o comprometimento do indivíduo que irá proporcionar à organização o atingimento dos objetivos desejados, mas o engajamento e a participação de todos os seus empregados. Além disso, esse autor sugere que as organizações considerem o comprometimento um elemento estratégico para o alcance dos seus resultados e para o seu crescimento.

No que se refere às práticas de gestão de pessoas, os resultados apresentaram índices elevados de favorabilidade por parte dos empregados, o que denota a iniciativa e a importância atribuída pela organização ao investimento em estratégias apropriadas de gestão de pessoas, já que pode ajudar a aumentar as chances de o trabalhador se envolver, participar, se engajar e se

comprometer com a organização. Segundo Demo e colaboradores (2011), as políticas de gestão de pessoas, quando elaboradas e implantadas adequadamente, tendem a proporcionar um maior comprometimento, engajamento e flexibilidade dos empregados, o que favorece o êxito das organizações. Ainda para esses autores, as políticas e práticas devem, principalmente, favorecer os indivíduos para que tenham uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e para que possam alcançar os seus objetivos e a realização pessoal e profissional. Segundo Rodrigues (2011), os indivíduos mais comprometidos avaliam as práticas de maneira positiva e as associam ao desenvolvimento profissional. Já os indivíduos menos comprometidos apresentam uma menor satisfação com o trabalho e avaliam de maneira mais crítica as práticas em relação ao aperfeiçoamento profissional. Ainda na percepção dessa autora, as práticas de gestão de pessoas direcionadas ao desenvolvimento profissional e a maior satisfação com o trabalho realizado geram comprometimento, porém não impactam isoladamente no nível de entrenchamento do indivíduo.

Dentre as práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização, o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e a Promoção e Carreira (P&C) apresentaram resultados superiores na percepção dos respondentes. Em relação ao TD&E, percebe-se um grande investimento da organização nessas práticas, com o intuito de que haja o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos e, a partir daí, a produtividade possa apresentar níveis elevados e o engajamento deles com os propósitos organizacionais possa ser cada vez mais acentuado, o que contribui para a expansão da organização no mercado de trabalho. A importância desse investimento é ratificada por Bastos e colaboradores (2013) no instante em que afirmam que por intermédio do TD&E é obtido um melhor aproveitamento das habilidades dos empregados, e por Bastos e Lira (1997) quando sinalizam que, através do treinamento e desenvolvimento, as organizações buscam, ao mesmo tempo, aperfeiçoar os seus processos produtivos, por intermédio do aumento da produtividade das suas equipes, e o engajamento dos indivíduos com as organizações.

O TD&E tem um valor considerável para essa organização, assim como para os indivíduos, visto que, segundo Bastos e colaboradores (2013), as habilidades e potencialidades tendem a ser desenvolvidas, assim como as novas competências visam agregar valor para os indivíduos e, conseqüentemente, para a organização da qual fazem parte. Ainda segundo esses autores, tal prática tende a propiciar graus elevados de comprometimento organizacional,

especialmente quando os propósitos dos treinamentos estão em consonância com as expectativas e as vocações individuais.

A prática de gestão de pessoas, denominada promoção e carreira (P&C), apresentou-se em níveis elevados, um pouco mais alto do que do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e com um resultado superior às demais práticas: gestão do desempenho (GD) e benefícios e remuneração (B&R). Tal resultado reflete a iniciativa da organização em elaborar um mapeamento de cargos, que é uma espécie de plano de cargos e salários, com a delimitação dos pré-requisitos para mudança de cargo, tais como tempo de empresa, experiência e escolaridade, e a posterior explanação aos empregados. Através de tal ação os empregados obtiveram e obtêm o constante conhecimento do que é necessário para a mudança de cargo, a depender da disponibilidade financeira da organização, associada com o resultado da avaliação de desempenho. Para Bastos e colaboradores (2013), tal prática contempla vincular a estrutura de carreira da organização às demandas individuais de carreira.

Outra prática identificada e adotada pela organização é a gestão do desempenho, o que pode ser reflexo da importância atribuída pelos gestores ao acompanhamento do desempenho dos empregados, o que pode ser formalizado por intermédio da avaliação de desempenho realizada com periodicidade anual. Além disso, quando necessário, e não somente no período da avaliação de desempenho, os gestores sinalizam individualmente a cada empregado acerca dos pontos a melhorar e os parabenizam pela qualidade e produtividade no trabalho desenvolvido, o que reforça ainda mais o seu comprometimento com a organização e com suas atribuições. Por intermédio da avaliação mencionada, os indivíduos têm a possibilidade de obter o conhecimento do que a organização pensa a respeito dele e da sua performance, o que é mencionado por Bastos e colaboradores (2013) ao afirmarem que o processo de avaliação de desempenho possibilita aos indivíduos obter o conhecimento acerca da imagem que a organização tem em relação a eles, especialmente no que se refere à contribuição diária pelos serviços prestados. Após a avaliação, os gestores reúnem-se individualmente com cada empregado para fornecer-lhes *feedbacks* formais acerca do desempenho. Os *feedbacks* devem ser constantes e os critérios utilizados na avaliação devem ser informados aos empregados, conforme sinalizam Bastos e colaboradores (2013).

Quanto aos benefícios e remuneração identificados, denotam a iniciativa da organização pela implementação de ações que visam reconhecer os empregados pelos bons serviços prestados

e pela dedicação à organização, seja por intermédio do pagamento do salário, seja pelo salário indireto, que se refere à disponibilização de benefícios. A gestão da remuneração e benefícios, considerada uma política de gestão de pessoas adotada pelas organizações, tem grande importância para o comprometimento do indivíduo. Dois dos benefícios oferecidos, a assistência médica e a odontológica, exercem uma significativa influência nas condutas dos empregados, conforme sinalizam Oliveira e Leone (2008). À medida que os empregados percebem que os salários fornecidos pela organização estão de acordo com a realidade do mercado e com as suas atribuições e responsabilidades, assim como os benefícios oferecidos, com base na disponibilidade orçamentária, eles contribuem com a satisfação e com a motivação no contexto organizacional. Por exemplo, a contribuição da organização com um determinado percentual no plano de saúde favorece a permanência dos empregados e evidencia a percepção positiva acerca de tais práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, Oliveira e Leone (2008) afirmam que as peculiaridades de cada organização é o que define a estratégia na adoção do plano de benefícios, especialmente no que se refere à cultura organizacional e ao perfil dos empregados. Dentre essas particularidades há a cultura e os valores de cada organização. Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), gerir pessoas e competências remete a uma questão estratégica para as organizações e ao alinhamento e a contemplação dos interesses e necessidades dos indivíduos e da organização da qual fazem parte.

Em relação aos modelos de gestão de pessoas, o modelo *agency-community* apresentou-se com índices elevados, apesar de ter havido uma diferença significativa entre tal modelo e os modelos *agency* e *community*, individualmente. O modelo *community* foi o que se apresentou em níveis mais elevados, especialmente em relação ao modelo *agency*. O modelo de gestão de pessoas *agency-community*, proposto por Rousseau e Arthur (1999), com o intuito de, segundo Bastos e colaboradores (2013), compreender as práticas de gestão de pessoas que mais chamavam atenção dos empregados nas organizações, denota uma tentativa de avaliar os processos de gestão de pessoas no contexto organizacional sob uma ótica que estabelece duas percepções usualmente divergentes: a que enfatiza o indivíduo e a que enfatiza a coletividade.

A diferença significativa entre o modelo *community*, modelo predominante, e o *agency* aparenta ser reflexo do envolvimento e da participação dos indivíduos na organização, do senso do trabalho em equipe e da cooperação, o que pode ser refutado pela comunicação constante entre as áreas e os setores de atuação, como, por exemplo, entre a área contábil e administrativa, e

a adaptação ao contexto organizacional, especialmente no que se refere aos empregados que foram contratados há alguns anos ou até mesmo que iniciaram no mesmo ano em que a empresa foi fundada. Nesse contexto, apresentam uma satisfatória adaptação, especialmente em relação à cultura da empresa. Tal resultado remete à questão de que a ênfase está nas relações, apesar de ter uma incidência também no individualismo, conforme sinalizam Bastos e colaboradores (2013), de que o termo *agency* remete a um lado, ao *self*, separação, e o termo *community* denota a ênfase nos outros e nas relações.

Nas organizações em que as práticas de gestão de pessoas são identificadas como conduzidas mais pelos princípios *community* do que pelos *agency*, ou seja, por aqueles que contribuem com o indivíduo comprometido do que pelos princípios que favorecem o profissional autônomo, o comprometimento é percebido de maneira mais significativa. Essas evidências fortalecem a ideia central que fundamenta o modelo híbrido proposto por Rousseau e Arthur (1999), de que as práticas de gestão que impulsionam a colaboração e o suporte não reforcem a acomodação e retirem o senso de responsabilidade do indivíduo com a sua própria performance e com o aperfeiçoamento da carreira. Nesse sentido, associar as práticas *agency* e *community* propicia uma cultura descrita pelo engajamento dos indivíduos, além de incentivar a colaboração deles com os propósitos organizacionais tendo em vista o desenvolvimento profissional (BASTOS et al, 2013).

O sistema de gestão de pessoas *agency-community* busca equilibrar as particularidades paradoxais da nova conjuntura socioeconômica. As ideias de *agency* e *community* propiciam uma nova perspectiva de que as práticas de gestão de pessoas, quando aplicadas de maneira coerente, tendem a proporcionar de maneira significativa benefícios para os indivíduos e para as organizações, favorecendo, dessa forma, a vantagem competitiva (GRANGEIRO, 2006). Esse modelo híbrido, segundo Janissek-de-Souza (2007), possibilita às organizações e aos trabalhadores a flexibilidade diante das mudanças do mercado de trabalho, no instante em que se busca o equilíbrio ao recrutar, desenvolver e reter os indivíduos considerados talentosos. Para a autora mencionada, esse modelo de gestão, ao contemplar o gerenciamento de duas esferas distintas, torna-se, portanto, uma satisfatória opção diante das pressões competitivas sobre as organizações.

No modelo híbrido de gestão de pessoas (modelo *agency-community*) os índices elevados remetem à existência, na organização, de programas de capacitação individual e das equipes, da

contratação de profissionais e de certa autonomia concedida aos gestores no desenvolvimento das suas atividades, o que reforça o vínculo entre os empregados e a organização. Tais características são sinalizadas por Santos Filho (2008), quando afirma que os programas de capacitação e as políticas da não aderência à terceirização reforçam o vínculo com a organização, favorecendo, dessa forma, a permanência dos indivíduos. Além desses fatores, o autor mencionado sinaliza que a ênfase no desenvolvimento de equipes e a autonomia gerencial possibilitam a formação e o fortalecimento dos vínculos no contexto organizacional.

Segundo Rousseau e Arthur (1999), ainda que as perspectivas de *agency* e *community*, ao que tudo indica, sejam opostas, proporcionam uma nova concepção acerca da gestão de pessoas nas organizações. Para os autores mencionados, o desafio das organizações contemporâneas é considerar *agency* e *community* como modelos complementares e não contraditórios, além de buscar abrangê-los nas suas políticas de gestão de pessoas.

6.3 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

Além das médias, foram analisados também os graus de correlação entre o Comprometimento Organizacional, o Entrincheiramento Organizacional (dimensões APS e ABI), Práticas de Gestão de Pessoas (TD&E, GD, P&C e B&R) e Modelos de Gestão de Pessoas (Modelo *Agency*, Modelo *Community* e Modelo *Agency-Community*) (Tabela 3). Foi considerado o coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 3 – Índices de correlação entre comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional, práticas de gestão de pessoas e modelos de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Comprometimento											
2. Entincheiramento	,483 ^{***}										
3. Ajustamentos à Posição Social	,465 ^{***}	,916 ^{***}									
4. Arranjos Burocráticos Impessoais	,355 ^{***}	,799 ^{***}	,490 ^{***}								
5. Práticas de gestão de pessoas	,759 ^{***}	,579 ^{***}	,502 ^{***}	,503 ^{***}							
6. Treinamento, Desenvolvimento e Educação	,672 ^{***}	,551 ^{***}	,465 ^{***}	,494 ^{***}	,854 ^{***}						
7. Gestão do Desempenho	,665 ^{***}	,575 ^{***}	,506 ^{***}	,491 ^{***}	,908 ^{***}	,702 ^{***}					
8. Promoção e Carreira	,658 ^{***}	,366 ^{***}	,289 ^{***}	,362 ^{***}	,861 ^{***}	,703 ^{***}	,671 ^{***}				
9. Benefícios e Remuneração	,644 ^{***}	,463 ^{***}	,428 ^{***}	,364 ^{***}	,831 ^{***}	,565 ^{***}	,662 ^{***}	,697 ^{***}			
10. Modelo Agency	,309 ^{***}	,556 ^{***}	,460 ^{***}	,520 ^{***}	,517 ^{***}	,499 ^{***}	,497 ^{***}	,379 ^{***}	,387 ^{***}		
11. Modelo Community	,675 ^{***}	,466 ^{***}	,369 ^{***}	,455 ^{***}	,756 ^{***}	,638 ^{***}	,736 ^{***}	,660 ^{***}	,556 ^{***}	,393 ^{***}	
12. Modelo Agency-Community	,619 ^{***}	,601 ^{***}	,484 ^{***}	,576 ^{***}	,783 ^{***}	,691 ^{***}	,758 ^{***}	,648 ^{***}	,579 ^{***}	,767 ^{***}	,891 ^{***}

**A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

No que concerne ao comprometimento organizacional, observa-se alto grau de correlação com o entincheiramento organizacional (0.483). Apesar de serem conceitos distintos, estão ligados. Independentemente da base psicológica associada, fica evidente o forte vínculo dos empregados com a organização. Os níveis de comprometimento e de entincheiramento denotam a intensidade e a qualidade na ligação entre os indivíduos e a organização. Os indivíduos que apresentam elevados índices de comprometimento se comprometem de maneira acentuada com os valores e objetivos organizacionais (SCHEIBLE, 2011 apud RODRIGUES, 2011). No entendimento de Rodrigues (2011), os indivíduos com níveis altos de comprometimento tendem a produzir mais, quando comparados aos indivíduos com um menor nível de comprometimento. Em relação ao nível alto de entincheiramento, denota que os indivíduos podem se apresentar mais resistentes às mudanças, além da permanência na estabilidade. Os indivíduos entincheirados continuam inseridos na organização não pelo desejo, mas pelo receio de perder os benefícios e o status. Nos processos de vínculo entre os indivíduos e as organizações, são perceptíveis o engajamento, a identificação e a obrigação, que denotam as relações de troca, seja por desejo, seja por necessidade, e que ocasionam a continuidade do indivíduo no contexto organizacional. Nessas relações, é possível verificar diferenças de comportamento que remetem a dois tipos de vínculos. Nos vínculos considerados ativos, é comum perceber indivíduos engajados, com o desejo de contribuir com os objetivos da organização e de permanecerem

inseridos. Na organização em questão, tal vínculo é percebido através das atitudes de zelo com o trabalho, pela dedicação, eficiência e eficácia nas atividades desenvolvidas. Nessas situações, é comum perceber indivíduos que aceitam e assumem os valores organizacionais como se fossem os seus próprios. Nos vínculos caracterizados por comportamentos passivos, é perceptível a permanência dos indivíduos no contexto organizacional somente por uma questão de necessidade (RODRIGUES; BASTOS, 2009). Diante desse resultado, percebeu-se, na organização em questão, de um lado, um acentuado engajamento afetivo de indivíduos, que tende a favorecer demasiadamente a organização, no sentido do alcance dos seus propósitos e o seu crescimento no mercado, e, de outro lado, indivíduos que se sentem presos à organização.

Com relação à Gestão do Desempenho, apresentou uma alta correlação com o TD&E (0.702). Esse resultado evidencia o fato de tais práticas de gestão de pessoas serem totalmente interligadas, ou seja, as ações de uma alimentam as ações da outra. Na organização em questão, é atribuído ao TD&E a evolução do desempenho de cada empregado. Os gestores têm consciência de que somente pelo TD&E os indivíduos são realmente preparados a desenvolver o trabalho com foco na excelência, em níveis altos de produtividade e qualidade, o que atende satisfatoriamente as demandas de cada cliente. O resultado de todo esse processo é verificado na pesquisa de satisfação aplicada com certa periodicidade a cada cliente. Para Cançado, Morais e Silva (2008), nessa área, considerada como estratégica, as ações desenvolvidas favorecem o comprometimento e priorizam a formação e desenvolvimento de habilidades e competências, independentemente do nível hierárquico e do setor de atuação.

Ainda nesse contexto, na organização estudada foi implantado o Programa de Educação Continuada, que incentiva os gestores e empregados a disseminarem o conhecimento. Dessa forma, especialmente os empregados têm a oportunidade de se aperfeiçoarem tanto em nível técnico quanto em nível comportamental. Verifica-se que, após a adesão a esse programa, o desempenho deles tem melhorado, o que incentiva a organização a mantê-lo. A participação dos empregados também tem contribuído para o êxito do programa. A oportunidade para ministrar treinamentos, por exemplo, não é concedida somente aos gestores. Os técnicos que dispõem do conhecimento técnico e que têm experiência na área podem também conduzir esses eventos, desde que tenham uma boa oratória e segurança na exposição do conteúdo.

No que concerne à promoção e carreira Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), identificou-se uma alta correlação (0.703). Esse resultado pode ser reflexo do incentivo

da organização para que os empregados participem de cursos e treinamentos. Para tanto, a depender da disponibilidade orçamentária, é pago o valor integral do evento ou há a contribuição com um determinado percentual. Além disso, nas situações em que os cursos e treinamentos ocorrem no horário comercial e estão diretamente relacionados à área de atuação, caso tenha a aprovação da gerência, os empregados têm a possibilidade de participar e as horas são abonadas. Tais ações visam incentivar os indivíduos a buscar a qualificação e, com isso, atender um dos pré-requisitos para mudança de cargo. Os empregados são beneficiados com o TD&E, visto que ao serem desenvolvidas as suas habilidades e competências, as chances de uma futura promoção e o seguimento de carreira na organização aumentam.

A Promoção e Carreira e Gestão do Desempenho correlacionaram-se de maneira acentuada (0.671). Tais considerações refletem inicialmente a percepção da importância e posteriormente a tomada de ações por parte dos gestores direcionadas à avaliação do desempenho dos empregados e a posterior concessão de oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. Bastos (1994a) e Bastos e Lira (1997) sinalizam as políticas de avaliação e promoção com base no desempenho, nas habilidades e competências e no desenvolvimento dos empregos nas suas atribuições e no alcance dos resultados organizacionais.

Os benefícios e remuneração e gestão do desempenho apresentaram um alto grau de correlação (0.662). Esse resultado reflete o fato de que o desempenho de cada indivíduo, acompanhado diariamente, porém formalizado pelos gestores por intermédio da avaliação de desempenho com periodicidade anual, está em consonância com a remuneração e benefícios recebidos. Os indivíduos têm a consciência de que melhores desempenhos tendem a proporcionar melhores remunerações e benefícios. Os gestores buscam incentivá-los a desenvolverem as suas atividades com esmero, cuidado, de maneira eficiente e eficaz, com foco no cumprimento de prazos, nos resultados e na excelência do atendimento ao cliente. Bastos e Lira (1997) sinalizam a influência positiva aos empregados para terem responsabilidade com a qualidade dos serviços prestados. No instante em que as promoções, pleiteadas pelos próprios empregados ou pelos gestores, são aprovadas pela Diretoria, os empregados são inicialmente parabenizados tanto pelo gestor imediato quanto pelo setor de Recursos Humanos e são explicitadas a eles as razões que acarretaram o seu reajuste salarial, seguidas ou não de mudança de cargo.

Por conta das inúmeras e constantes mudanças impostas às organizações, em virtude da globalização, aos gestores é delegada cada vez mais a responsabilidade de adotar práticas de

gestão de pessoas que atraíam e mantinham os empregados inseridos no contexto. Essas práticas são interdependentes e fazem parte de um sistema mais amplo. Tudo o que se faz em uma prática reflete nas demais. Diante disso, é de grande importância que a essência e a aplicação de cada prática sejam compreendidas da melhor forma para que sigam juntas a fim de contribuir com o alcance dos resultados desejados pelas organizações.

O modelo *community* correlacionou-se de maneira significativa com o comprometimento (0.675). Esse resultado é reflexo do incentivo dos gestores, na esfera grupal, para que os indivíduos trabalhem em parceria; e na esfera individual lhes é concedida certa autonomia para desenvolver as suas atividades. Na organização, sobretudo as rotinas das áreas fiscal e contábil encontram-se interligadas, o que favorece a ligação entre os indivíduos. Dentro desse contexto, Grangeiro (2006) afirma que a noção de *community* denota um maior envolvimento dos atores em termos de interdependência, e o processo de aprendizado de maneira coletiva e as oportunidades são consideradas como precursoras do envolvimento coletivo. Tal perspectiva remete à noção de indivíduo comprometido. Nessa organização, verificou-se que as práticas de gestão de pessoas são conduzidas mais pelos princípios *community* do que pelos *agency*, o que significa dizer que, segundo o autor mencionado, o foco maior é no comprometimento dos indivíduos do que nos princípios que favorecem o profissional autônomo.

No que se refere ao modelo *community* e as práticas de gestão de pessoas, verificou-se uma acentuada correlação (0.756). Na organização, é perceptível o investimento em cursos e treinamentos direcionados não somente à área técnica, mas também à esfera comportamental. Especialmente na atual conjuntura, em que tem se tornado comum a redução de quadro nas organizações, torna-se mais do que necessário o acolhimento, o acompanhamento e as orientações à toda a equipe. Um dos elementos do modelo *community* relacionado à esta explanação é identificado por Rousseau e Arthur (1999). É denominado resiliência, que se refere à capacidade dos indivíduos de lidarem com o trabalho, carreira e transformações na vida. Além disso, as práticas de gestão de pessoas tendem a proporcionar melhorias nos relacionamentos interpessoais, o que é de grande valia, por exemplo, para a manutenção da harmonia na organização. Nesse sentido, é relevante mencionar, segundo os autores, outro elemento do modelo *community*, conhecido por colaboração, que significa justamente o estabelecimento de relacionamentos entre os indivíduos inseridos no próprio contexto organizacional, bem como em outras organizações.

O modelo *community* apresentou uma acentuada correlação com a gestão do desempenho e com promoção e carreira (0.736 e 0.660, respectivamente). O acompanhamento do desempenho dos indivíduos no contexto organizacional, bem como o fornecimento de *feedbacks*, esclarecendo, sobretudo, os critérios adotados na avaliação de desempenho, contribui significativamente para que se sintam valorizados e se engajem cada vez mais com os propósitos organizacionais. Segundo Rousseau e Arthur (1999), a noção de *community* considera o envolvimento, a cooperação, além de reforçar o vínculo. Além disso, verifica-se na organização que os empregados, através do mapeamento de cargos, apresentam perspectiva de carreira, seja no curto, médio ou longo prazo. É importante que identifiquem o atendimento dos pré-requisitos, para que permaneçam motivados a buscar o aperfeiçoamento profissional. Nesse sentido, Lemos, Santos e Dubeux (2013) sinalizam que a ideia de *community* remete ao desenvolvimento interno, à projeção do indivíduo para dentro da empresa e à relação firmada com os companheiros de trabalho.

A alta correlação entre o modelo *community* e promoção e carreira desperta a atenção porque se imagina, a princípio, que o indivíduo perceba possibilidade de carreira em uma perspectiva mais individualista, tendo a necessidade de destacar-se no trabalho para ser promovido. Entretanto, a pesquisa realizada nessa organização, de forma mais específica, demonstra que os indivíduos consideram ser possível crescer profissionalmente também a partir do trabalho em conjunto. Talvez por ser um escritório de médio porte, eles compreendam que o trabalho coletivo pode contribuir para o crescimento de toda a organização e isso proporcione perspectiva de carreira para todos.

Em relação ao modelo *agency* e o entrenchamento, verificou-se uma correlação significativa (0.556). Esse resultado denota, na organização, segundo Grangeiro (2006), a permanência de indivíduos que levam em consideração os seus próprios interesses, porém o fato de optarem em continuar inseridos não descarta a possibilidade de pedirem demissão da organização no instante em que identificarem uma melhor oportunidade. É comum identificar currículos de empregados em busca de outra oportunidade profissional em sites de empregos. Tais considerações são identificadas por Grangeiro (2006), quando afirma que o modelo *agency* desperta a visão e a inclinação do indivíduo para o mundo externo à organização, além de englobar expressões de autoproteção, autoafirmação e controle direto sobre o ambiente, e as

oportunidades são percebidas como fontes de flexibilidade e de vantagem competitiva para os indivíduos no que se refere às demandas do mercado.

O modelo *agency-community* e as práticas de gestão de pessoas apresentaram uma correlação significativa (0.783). Levando em consideração esse modelo híbrido, a área de gestão de pessoas apresenta uma grande responsabilidade, que é criar ao mesmo tempo flexibilidade e estabilidade no âmbito do entrelaçamento entre essas duas perspectivas. Tal desafio proposto foi sinalizado por Rousseau e Arthur (1999). Dentro desse contexto, nas organizações, é de grande valia que a tomada de ações pelos gestores tenha um foco muito mais coletivo do que individual. Nesse sentido, Janissek-de-Souza (2007) sinaliza que é de fundamental importância que a gestão de pessoas tenha o conhecimento da maneira pela qual possa satisfazer os interesses de cada parte de forma mais coletiva do que individual e mais dinâmica do que estática.

Dentre as práticas de gestão de pessoas, o modelo *agency-community* apresentou uma significativa correlação com o TD&E e com a gestão do desempenho (0.691 e 0.758, respectivamente). Tal resultado é reflexo do que é proposto nesse modelo híbrido de gestão de pessoas. Nesse contexto, segundo Grangeiro (2006), é perceptível a colaboração dos empregados no planejamento do próprio desenvolvimento. Verifica-se também a criação de rede de trabalho dentro e fora das organizações, o que fortalece o vínculo entre os indivíduos e o desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado, habilidades essas que são identificadas e desenvolvidas por intermédio do TD&E. Além do mais, a gestão do desempenho é a que se encontra mais vinculada ao atingimento dos propósitos organizacionais, visto que é por intermédio, especialmente da produtividade e da qualidade dos serviços prestados, que as organizações se expandem no mercado e alcançam as suas metas. Com o intuito de acompanhar o desempenho dos indivíduos, os gestores dispõem da avaliação de desempenho, a qual, segundo Grangeiro (2006), é resultado dos indivíduos, do grupo e da organização da qual fazem parte.

No que se refere às práticas de gestão de pessoas com o comprometimento, foi verificado um alto grau de correlação, especialmente em relação ao TD&E (0.759). Os resultados encontrados refletem a iniciativa e o interesse da organização em realizar ações que motivem os empregados a desenvolver o seu trabalho com excelência, cumprindo os prazos estabelecidos e buscando alcançar as metas, e com isso contribuir para o crescimento da organização e, conseqüentemente, com o próprio desenvolvimento. Para tanto, a organização busca, com as práticas, aproximar mais os empregados, acolhê-los e atender as suas expectativas, sempre que

possível. As práticas adotadas levam em consideração a disponibilidade financeira da empresa, bem como são planejadas e implementadas em um período mais adequado para cada setor, visto que cada um deles possui a sua rotina, no que se refere ao cumprimento de prazos e obrigações. Um exemplo disso são os treinamentos. A programação para a área contábil, em um período menos crítico, em relação ao número de demandas, é do dia 05 a 10 de cada mês, e para a área fiscal, o período é de 26 a 30 do mês.

No que se refere à Gestão do Desempenho e o Comprometimento, identificou-se uma alta correlação (0.665). Tal resultado pode ser reflexo da preocupação dos gestores em acompanhar o desenvolvimento dos empregados e em justificar à Diretoria possíveis solicitações de promoções e de benefícios. A avaliação de desempenho é considerada de grande importância nesse contexto e nos *feedbacks* é levado em consideração o resultado da avaliação do ano anterior. É uma forma encontrada pelos gestores para demonstrar aos empregados os pontos desenvolvidos, parabenizando-os, e os pontos a desenvolver, incentivando-os a buscar melhorias.

Nessa direção, a melhoria do desempenho dos empregados é realizada por meio de estratégias que visam ao desenvolvimento, à participação e à colaboração de uma forma mais ativa, consideradas as mais eficazes e assertivas, o que contribui consideravelmente com o comprometimento. Especialmente na contemporaneidade, em que o mundo do trabalho é percebido como complexo e multifacetado, é requerido aos indivíduos que se envolvam e se vinculem cada vez mais aos propósitos organizacionais. O alto desempenho nas atividades, tanto no que se refere à produtividade, como à qualidade, são demasiadamente requeridas. Contudo, para que os anseios da organização, nesse contexto, sejam atendidos, é imprescindível que o desempenho de cada membro da equipe seja constantemente acompanhado e os *feedbacks* fornecidos. Por intermédio da identificação e do reconhecimento das habilidades e competências dos empregados nas suas atribuições, Bastos (1994a) e Bastos e Lira (1997) sinalizam que os empregados tendem a ter um melhor desempenho, o que contribui para o alcance dos resultados organizacionais.

Dentro dessa esfera, segundo Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), outro fator que possibilita aos indivíduos comprometerem-se com a organização é o grau de autonomia que apresentam na execução de seus trabalhos, o que repercute diretamente na satisfação. Tal argumento é encontrado também nas pesquisas realizadas por Tamayo, Lima e Silva (2002), em que a participação ativa dos indivíduos nos processos organizacionais favorece o aumento dos

níveis de contentamento, satisfação no trabalho e comprometimento e, conseqüentemente, no próprio desenvolvimento da organização.

No que se refere à Promoção e Carreira e Comprometimento, verificou-se uma acentuada correlação (0.658). Considera-se que na organização, com a implementação do mapeamento de cargos, os gestores passaram a ter um melhor direcionamento quanto aos cargos e salários dos indivíduos, visto que obtiveram o conhecimento dos pré-requisitos necessários para a mudança de cargo. Os empregados, conseqüentemente, passaram a ter perspectiva de crescimento profissional. A partir do instante que identificam possibilidade de crescimento, tendem a comprometer-se ainda mais com a organização, o que pode ser percebido pelo aumento da produtividade e qualidade nas atividades desenvolvidas.

Em relação a benefícios e remuneração e comprometimento, verificou-se uma correlação considerável (0.644). Esse resultado é reflexo do recebimento do salário e dos benefícios, no início de cada mês, dentro do prazo. A organização honra seus compromissos, o que favorece o comprometimento dos empregados. No que se refere aos benefícios, sempre que possível, os gestores buscam inovar para que os indivíduos sintam-se reconhecidos pelo trabalho desenvolvido e vinculem-se cada vez mais à organização. No entendimento de Oliveira e Leone (2008), os benefícios exercem uma significativa influência nas condutas dos empregados no ambiente organizacional.

A gestão da remuneração e benefícios, considerada uma prática de gestão de pessoas adotada pelas organizações, tem grande importância para o comprometimento do indivíduo. Segundo Rodrigues (2006), a gestão da remuneração nas organizações está relacionada à implementação de programas e de estruturas de pagamento que podem ser percebidas com base em dois fundamentos. Na organização em questão, verificam-se situações em que se contempla a abordagem tradicional, constituída pela percepção do cargo como referência para o estabelecimento do plano de cargos e salários, e em outras, o modelo estratégico, que considera o reconhecimento pela dedicação ao trabalho realizado e a contribuição do indivíduo à organização, especialmente através de remuneração variável.

No que se refere ao modelo *agency-community*, apresentou uma considerável correlação com o comprometimento (0.619). Alguns fatores são de grande relevância nesse contexto. O primeiro deles é o senso de pertencimento. É importante que, desde o processo de contratação, os indivíduos percebam a sua importância para a organização. A contratação dos empregados,

regidos pela CLT, contribui para que se sintam parte integrante da organização. Para Santos Filho (2008), nesse modelo híbrido de gestão de pessoas os programas de capacitação e as políticas de não aderência à terceirização reforçam o vínculo dos indivíduos com a organização, favorecendo, dessa forma, a permanência deles. No entendimento de Bastos e colaboradores (2013), outros fatores que possibilitam a formação e o fortalecimento dos vínculos no contexto organizacional são a ênfase no desenvolvimento de equipes de trabalho e na autonomia gerencial. Nesse sentido, para Bastos e colaboradores (2013), associar as práticas *agency* e *community* propicia uma cultura descrita pelo engajamento dos indivíduos, além de incentivar a colaboração deles com os propósitos organizacionais tendo em vista o desenvolvimento profissional.

As práticas de gestão de pessoas correlacionaram-se de forma significativa com o entrenchamento organizacional (0.579). O resultado encontrado denota a existência, na organização, de políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao controle. Segundo Bastos e Lira (1997), as ações de controle estão focadas no cumprimento das normas e procedimentos pelos empregados e têm como base as gratificações em artefatos mensurados; visam minimizar os custos de operação de cunho pessoal e a intensificação da produtividade. Um exemplo disso é a adoção de estratégias que valorizam, reconhecem, incentivam os empregados a se envolver com a organização e com os seus propósitos e a serem inovadores. Para Pinho, Bastos e Rowe (2015), como estratégia de acompanhamento desse apoio à equipe e às relações de trabalho, a pesquisa de clima organizacional é aplicada. Outras estratégias encontradas pelos gestores para incentivar e ao mesmo tempo controlar a produtividade dos empregados é dar um presente àqueles que cumprirem as suas obrigações em um menor intervalo de tempo e presentear toda a equipe que apresentar uma quantidade menor de erros no desenvolvimento das atividades. Outra forma encontrada pelos gestores, e que é adotada na organização em questão, para acompanhar a produtividade dos empregados é a utilização do próprio sistema para obter informações, por exemplo, do número de notas lançadas.

No âmbito das práticas de gestão de pessoas e APS, houve uma correlação significativa (0.502). O resultado encontrado pode ser reflexo de uma das práticas adotadas pela organização, denominada auxílio faculdade. Aos empregados que é concedido o benefício, é pago 50% do valor da mensalidade do curso de graduação ou de pós-graduação que esteja vinculado diretamente à área de atuação. Todavia, existem algumas cláusulas contratuais que dificultam, de certa forma, a desistência do curso, com exceção para os empregados desligados pela

organização. Nessa situação específica, os indivíduos sabem exatamente o quanto investiram e os prejuízos decorrentes desse investimento, caso decidam buscar um novo desafio profissional.

As práticas de gestão de pessoas e ABI apresentaram correlações altas (0.503). Tal resultado pode ter relação com o fato dos gestores terem participação nos lucros, além de demais benefícios, e os empregados, o direito à assistência médica e odontológica, além de outros benefícios. A preocupação em manterem-se inseridos na organização é refletida especialmente pelos empregados mais antigos na empresa e que irão se aposentar no curto ou médio prazo.

No que se refere ao TD&E e o entrincheiramento, identificou-se uma correlação alta (0.551), o que pode ser reflexo das parcerias com faculdades e instituições que oferecem cursos de idiomas, que concedem aos empregados da organização percentuais altos de desconto, o que possibilita, dessa forma, que consigam investir na qualificação profissional e no desenvolvimento de habilidades e competências. Tais ações contribuem para que os indivíduos tenham uma imagem positiva da organização da qual fazem parte, além de acreditarem que se há o investimento neles é porque de alguma forma são importantes para a organização.

Verificou-se que a Gestão do Desempenho e o Entrincheiramento correlacionaram-se de maneira significativa (0.575). Tais considerações podem ser sinalizadas porque, nos *feedbacks* disponibilizados acerca da avaliação de desempenho, determinados empregados têm a consciência de que teriam oportunidades de crescimento profissional somente se ingressassem em um curso superior. Em determinadas situações, a acomodação faz com que não evoluam no nível da escolaridade e, conseqüentemente, no seu desempenho. Além disso, os empregados com mais tempo de empresa acreditam ter estabilidade na organização, o que também está relacionado ao fato de não terem interesse em ingressar em um curso superior e em buscar uma nova oportunidade no mercado. Tais argumentos foram anteriormente explanados por Pinho, Bastos e Rowe (2015).

Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), é comum o sentimento de impotência nos empregados com uma idade mais avançada, em virtude das restrições de contratação pelo mercado de trabalho, o que favorece a permanência deles no contexto em que se encontram. Nesse sentido, segundo Rodrigues (2009), não é possível considerar a continuidade do indivíduo na organização por livre e espontânea vontade, mas por compreender a necessidade da sua permanência. Silva, Lima e Leone (2015) consideram que é possível identificar indivíduos entrincheirados nas organizações, mas que não demonstram nenhuma insatisfação. Para eles, é

mais satisfatório permanecerem na condição em que se encontram do que ficarem desempregados.

Os benefícios e remuneração e o entrincheiramento correlacionaram-se de maneira significativa (0.463). Tal resultado reflete a permanência de indivíduos na organização somente pelo salário e pelos benefícios que recebem. Denota uma questão de necessidade e a percepção de que há limitadas ou nulas oportunidades no mercado de trabalho, especialmente na atual conjuntura, que atendam as expectativas deles.

Em relação aos benefícios e remuneração e APS, identificou-se uma alta correlação (0.428). Os indivíduos, especialmente os que têm mais tempo de empresa e que ao longo dos anos foram apresentando evoluções a nível hierárquico, o que denota melhores e mais satisfatórios benefícios e salários, atribuem um possível desligamento da organização à perda do prestígio profissional conquistado. Tal ideia é identificada por Bastos e colaboradores (2013) quando afirmam que, nesse sentido, o APS refere-se à perda do status, a partir do instante em que buscam um novo desafio profissional.

Em síntese, os resultados demonstram que as práticas e os modelos de gestão de pessoas relacionam-se com o desenvolvimento de vínculos e funcionam em conjunto, sendo difícil determinar um valor atribuído a cada avaliação realizada. Sendo assim, todas as avaliações realizadas, tendo como referência os resultados identificados, são de grande importância e contribuíram de maneira significativa para a realização da pesquisa.

7 CONCLUSÕES

No presente capítulo, destinado às conclusões resultantes das análises realizadas ao longo do presente estudo, buscou-se compreender as relações existentes entre o comprometimento e o entrincheiramento dos empregados com a organização e as práticas e modelos de gestão de pessoas, em um escritório de contabilidade localizado na cidade de Salvador-BA. Verificou-se, que houve resposta ao problema.

Na organização foram identificados escores altos em relação ao comprometimento organizacional, às práticas de gestão de pessoas e ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*. É perceptível também a incidência do entrincheiramento organizacional, porém em níveis inferiores quando comparado ao comprometimento. As práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização denotam serem bem aceitas pelos empregados, especialmente Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Promoção e Carreira (P&C). Os resultados elevados demonstram que a organização investe na qualificação dos empregados, sobretudo quando percebe neles grandes potenciais, além da dedicação e engajamento com os seus propósitos. As demais práticas de gestão de pessoas avaliadas, Gestão do Desempenho (GD) e Benefícios e Remuneração (B&R) têm grande credibilidade dos empregados, os incentivam a buscar o aperfeiçoamento constante e os resultados acentuados refletem o reconhecimento dos gestores pelo trabalho desenvolvido e por boas condutas mantidas pelos empregados na organização, seja através do pagamento do salário ou do fornecimento de benefícios. A gestão dos benefícios, tais como assistência médica e odontológica e remuneração, têm grande importância para o comprometimento dos indivíduos.

Verificou-se que, além das ações de controle, focadas no cumprimento de normas e procedimentos pelos empregados, nessa organização, há também estratégias de envolvimento. Dentre essas ações, os eventos realizados pela organização, desde um treinamento até a festa de confraternização no final do ano, buscam a satisfação e a valorização dos empregados. As práticas de gestão de pessoas Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Promoção e Carreira (P&C) denotam o investimento da organização com foco no desenvolvimento das habilidades e competências dos indivíduos e o envolvimento e o engajamento com a organização e com o trabalho que desenvolvem, o que favorece tanto o crescimento deles quanto da organização. No âmbito da P&C, menciona-se o mapeamento de cargos, que descreve os pré-

requisitos necessários para mudança de cargo. Outra estratégia de envolvimento dos empregados na esfera da gestão do desempenho é a realização da avaliação de desempenho com periodicidade anual, que possibilita aos empregados terem conhecimento da imagem que a organização tem a respeito deles, o que reforça o comprometimento.

Os índices elevados do modelo *agency-community* indica a existência, na organização, da preocupação e do investimento dos gestores nos programas de capacitação individual e das equipes, da contratação de profissionais e de certa autonomia concedida aos próprios gestores para conduzir as atividades, o que reforça o vínculo dos indivíduos com a organização. É perceptível, na organização, que tal modelo de gestão de pessoas possibilita flexibilidade aos empregados diante das mudanças e demandas do mercado e tem como foco a retenção de talentos.

Para atender ao objetivo geral, foi necessário desdobrá-lo em alguns objetivos específicos: identificar o nível de comprometimento dos empregados da organização; identificar o nível de entrenchamento dos empregados da organização; identificar a percepção dos empregados acerca das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização investigada; e analisar a percepção que os empregados têm do modelo de gestão *agency-community*, que articula duas concepções, tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas na organização.

Os níveis altos do comprometimento e do entrenchamento organizacionais remetem ao fato de que, independentemente da base psicológica associada, há um forte vínculo dos empregados com a organização. Nela é perceptível a identificação de empregados bastante comprometidos tanto com o seu trabalho quanto com a organização, contribuindo para que os propósitos sejam alcançados e para que haja a expansão do negócio no mercado de trabalho.

Identificou-se que empregados comprometidos tendem a manter elevados níveis de produtividade e de qualidade nos serviços prestados. Situações diferentes são encontradas nos empregados entrenchados. Estes, mesmo que produzam, demonstram ser mais resistentes às mudanças e permanecem na organização não pelo desejo, mas por necessidade. Especificamente à dimensão Ajustamentos à Posição Social (APS), foi a que mais contribuiu para que a média do entrenchamento na organização fosse elevada. A dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) contribuiu para o entrenchamento, porém de maneira não tão significativa quando comparada ao APS.

No que concerne às práticas de gestão de pessoas, os resultados identificados indicam que os gestores têm consciência da importância da aplicabilidade delas no contexto organizacional visando o comprometimento dos empregados. Foi verificada uma acentuada aceitação dos empregados por tais práticas, porém foi identificado também, através da pesquisa realizada, que as práticas podem conduzir tanto ao comprometimento quanto ao entrincheiramento, o que pode ser percebido nas situações, por exemplo, de acomodação e passividade.

É pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições e outros percebidos como limites às conclusões apresentadas nesta pesquisa. Como contribuições, destacam-se, conforme já havia sido mencionado no capítulo de introdução, que este tipo de estudo agrega uma melhor compreensão do comprometimento e do entrincheiramento, levando em consideração que cada organização possui um modelo próprio de gerenciar os indivíduos, que se traduz em práticas específicas, e os trabalhadores vinculam-se a uma organização a partir de diferentes bases psicológicas. Verifica-se que a diversificação de autores que tratam desse tema contribui para o avanço da compreensão no sentido de tornar os conceitos mais claros e delimitados. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos propiciam ainda mais a discussão de que a ligação afetiva é aquela que está mais relacionada com o desempenho favorável no trabalho. Observa-se, através dos resultados identificados, que assim como o comprometimento apresenta-se em níveis acentuados, indivíduos na condição de entrincheirados também fazem parte da organização.

Outra contribuição que pode ser considerada importante é a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento dos indivíduos no contexto organizacional, sobretudo Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Promoção e Carreira (P&C), bem como do modelo de gestão de pessoas *agency-community*, que busca equilibrar as particularidades paradoxais da nova conjuntura econômica, possibilita uma nova ótica, de que as práticas de gestão de pessoas, quando conduzidas de maneira coerente, proporcionam benefícios aos indivíduos e às próprias organizações, o que pode ser percebido em muitas situações, dentre elas o maior engajamento e colaboração dos indivíduos com os propósitos organizacionais e na vantagem competitiva.

Como limites, três pontos podem ser identificados. A primeira questão que deve ser apontada é que a escolha inicial contemplou como participantes da pesquisa somente os empregados, de diferentes níveis, setores e atribuições. Os gestores não foram solicitados a

responder a pesquisa, o que seria importante para se obter uma maior amplitude de conhecimento acerca do tema estudado. Recomenda-se, em relação a este ponto, que novas investigações possam ser conduzidas também com os gestores, com diferentes níveis de formação educacional, a fim de que estes resultados possam vir a agregar às conclusões deste estudo.

A segunda questão está relacionada ao fato de que qualquer estudo realizado dentro da organização impõe uma possibilidade dos empregados imaginarem o risco de serem identificados, por mais que todos os cuidados sejam tomados. Mesmo tendo assegurado a eles o completo anonimato, ainda assim alguns empregados podem não ter se sentido totalmente à vontade para responder as questões propostas.

Por último, considera-se que o estudo, realizado a partir de um caso único, não permite a generalização para outros contextos, entretanto essa foi a intenção deste estudo, tendo em vista a possibilidade da contribuição dele para a prática da própria organização e o avanço do conhecimento de forma geral, partindo de uma realidade específica.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L; MARQUES, A. L; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.
- BARROS, A. R. O. de. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8336/1/333333.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994a. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 1994a.
- _____. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, SP, v. 2, n. 1, p. 73-90, abr. 1994b. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413389X1994000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 jan. 2016.
- BASTOS, A. V. B; CORREA, N. C. N; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. 2000.
- BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento organizacional - ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 8 jan. 2016.
- BASTOS, A. V. B; GRANGEIRO, R. R. Modelo de gestão de pessoas *agency-community*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 199-214.
- BASTOS, A. V. B; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10321>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. de. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 280-310.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo das consequências do comprometimento para os trabalhadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- BORGES, L. de O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. de. Socialização organizacional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.
- BOYD, C. **Individual commitment and organizational change**. New York: Quorum Books, 1992.
- BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.
- CANÇADO, V. L.; DE MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2008.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, dez.1995.
- CARVALHO, A. et al. A gestão de pessoas como estratégia para o comprometimento organizacional. Estudo de caso: empresa brasileira de correios e telégrafos-ECT. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento, Engenharia de Produção**, n. 5, p. 40-51, 2006.
- CHANG, J. R. J. et al. Variáveis antecedentes ao comprometim-RBVento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- COSTA SILVA, E.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10,

n. 1, p. 7-22, jun. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 jan./jun. 2016.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

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

_____. How to earn your employee's commitment. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 58-67, 1999.

DINIZ, R. C. F. **Comprometimento organizacional afetivo**: um estudo na Câmara dos Deputados. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2001.

DOCHERTY, D.; ROBBINS, D; HODGSON, M. Complex training revisited: a review of its current status as a viable training approach. **Strength & Conditioning Journal**, v. 26, n. 6, p. 52-57, 2004.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FERREIRA, M. C. O. et al. Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável. **Labor & Engenho**, Campinas, São Paulo, v.9, n.3, p. 87-97, 2015.

FILENGA, D; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

FONSECA, C. A. M. da; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão agency-comunnity**: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. 2006. 178f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia (PPGPSI/UFBA), Salvador, 2006.

HELGESON, V. S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, p. 412-428, nov. 1994.

JANISSEK-DE-SOUZA, J. J. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. 2007. 274f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

LEITE, N. R. P; DE ALBUQUERQUE, L. G. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **REGE – Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, p. 99-114, 2009a.

_____. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 327-342, 2009b.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, p. 87-112, 2011.

LEMO, A. H. C; SANTOS, M. D; DUBEUX, V. C. D. J. Práticas de gestão de pessoas individualistas ou coletivistas: o que brasileiros e norte-americanos demandam? **Revista ADM. MADE**, v. 17, n. 1, p. 80-100, 2013.

MAGALHÃES, M. O. de. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 2, p. 67-80, 2008.

MAGALHÃES, M. O. Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 129-139, jul./set. 2013.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Trabalho apresentado no Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. Thousand Oaks, 1997.

MONTEIRO, C. S. R. C. **Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português**. 2014. 102f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal, 2014.

MOSCON, D. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOSCON, D. B; BASTOS, A. V. B; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n61/a10v19n61.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. **Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York, NY: Academic Press, 1982.

MÜLLER, M. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p. 511-518, 2005.

OLIVEIRA, L. C. **O desenvolvimento de competências enquanto determinante negativo do entrincheiramento na carreira: o efeito mediador da autonomia e da insegurança**. 2015. 107f. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2015.

OLIVEIRA, P. W. S; LEONE, R. J. G. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 105-127, 2008.

OLIVEIRA, R. C. C; MORAES, L. R. F. Qualidade de vida no trabalho: uma análise no contexto de trabalho dos detetives da Polícia Civil Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

OSTROFF, C; BOWEN, D. Moving HR to a higher level: human resource practices and organizational effectiveness. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 211-266.

PEIXOTO, A. L. A. et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 51-61, 2015.

PINHO, A. P. M; BASTOS, A. V. B; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1682.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015.

PINTO JÚNIOR, H. P. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de tele-atendimento**. 2005.

164f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2005.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade FEEVALE, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K; VIEIRA, R. A; FREIRE, R. A. N. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 2, p. 311-322, 2010.

REIS, E. A; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.est.ufmg.br>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

RIBEIRO, J. A; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

ROCHA, A. S. de C.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, p. 117-140, 2000. Edição Especial Temática.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. especial, p. 23-34, 2006.

RODRIGUES, A. C. de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala**. 2009. 213f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

_____. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. 197f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. de A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

_____. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

_____. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 161-178.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. B. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: evidências de sobreposição entre os construtos. Universidade de São Paulo, 2017. No prelo.

RODRIGUES, A. C. de A. et al. Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.

SANTOS FILHO, J. F. S. dos. **Gestão de pessoas baseado no modelo *agency-community***: um estudo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. 2008. 190f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2008.

SANTOS, T. L.; PIPPI, J.; NAZÁRIO, H. R. O uso do software SPSS para pesquisa exploratória sobre Ciência & Tecnologia em jornais impressos do interior do RS. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 5, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://seer.unipampa.edu.br/index.php/siepe/article/view/7084>>. Acesso em: 19. jun. 2016.

SILVA, A. **Técnica em treinamento**. Barra da Estiva, BA: Instituto Formação, 2013. Disponível em: <<http://www.ifcursos.com.br/sistema/admin/arquivos/17-15-51-ap0stilatecnicasetreinament0s.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. de. Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, maio/ago. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, A. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, n. 1, p. 49-58, 1995.

SOUSA, I. F; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009.

TAMAYO, A; LIMA, D.; SILVA, A. V da. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PARTE I – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1. Sexo

	Masculino
	Feminino

2. Idade

	Até 20 anos
	20 - 30 anos
	30 - 40 anos
	40 - 50 anos
	Acima de 50 anos

3. Tempo de empresa

4. Escolaridade

	Ensino Fundamental
	Ensino Médio Incompleto
	Ensino Médio Completo
	Ensino Superior Incompleto
	Ensino Superior Completo
	Pós Graduação Incompleta
	Pós Graduação Completa

5. Área de atuação

	Contabilidade
	Administrativa

PARTE II - VÍNCULOS DOS EMPREGADOS COM A ORGANIZAÇÃO

Prezado(a),

Atualmente estou realizando uma pesquisa que busca compreender os vínculos dos empregados com esta organização bem como a percepção dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas. Sua resposta é muito importante e permitirá compreender de forma mais detalhada a natureza deste vínculo.

Trata-se de uma pesquisa do Mestrado em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS). Assim, os resultados serão analisados fora da organização, que receberá apenas os relatórios gerais, cujos dados poderão subsidiar ações futuras de melhorias nas políticas de gestão de pessoas desenvolvidas. Todos os dados coletados nesta pesquisa serão analisados de forma agregada e nunca individualmente. Os questionários respondidos ficarão sob a minha guarda e responsabilidade e as informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto.

Detalhes e mais informações sobre a pesquisa podem ser encontradas no próprio questionário. Lembramos que sua participação é voluntária. Por abordar vários aspectos do vínculo com a organização e as práticas de gestão de pessoas, o questionário é extenso. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com os responsáveis pelo projeto, Taíse Lordêlo Alves Batista Mariano (taise.mariano@yahoo.com.br) e sua orientadora, a Prof. Dra Daniela Campos Bahia Moscon (daniela.moscon@pro.unifacs.br).

Desde já agradecemos por sua colaboração.

Taíse Mariano

1 – Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

C1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
C2	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	

C3	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
C4	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
C5	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
C6	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
C7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a organização.	
C8	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
C9	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
C10	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
E1	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	
E2	Sair dessa empresa significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
E3	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
E4	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar em uma nova função.	
E5	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
E6	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
E7	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
E8	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, assistência médica, ticket-refeição, etc).	

PARTE III - PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para responder as questões abaixo, vamos utilizar a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

01 - Como você avalia a gestão nesta organização?

T, D & E1	Os empregados são incentivados, pela organização, a buscar o constante desenvolvimento profissional e pessoal.	
T, D & E2	Aos empregados, são disponibilizados recursos que possibilitam o seu crescimento, como, exemplos, cursos e treinamentos.	

T, D & E3	Os gerentes são percebidos pelos empregados como coaches, fomentadores e treinadores.	
T, D & E4	Há a divulgação constante de cursos e treinamentos, incentivando, dessa forma, a participação e qualificação dos empregados.	
GD1	Eu recebo feedback constante do meu gestor acerca do meu desempenho no trabalho.	
GD2	Os empregados são reconhecidos pelo bom desenvolvimento do trabalho, pelas suas competências e pela contribuição à organização.	
GD3	As expectativas acerca do desempenho de cada empregado são expostas constantemente.	
GD4	Acredito que as competências requeridas dos empregados estão de acordo com a realidade do trabalho.	
GD5	O RH juntamente com os gestores implementam práticas com o intuito de avaliar o desempenho dos empregados.	
P&C 1	Nesta organização existem critérios para mudanças de cargo.	
P&C 2	Eu percebo possibilidade de crescimento de carreira nesta organização.	
P&C 3	A organização oferece os recursos necessários para o meu desenvolvimento na carreira.	
B & R1	Na organização, existe um plano de remuneração baseado em competências.	
B & R 2	Percebo que os benefícios que recebo estão compatíveis com a realidade do mercado.	
B & R3	Percebo que o salário que recebo na minha área de atuação está compatível com o mercado.	

PARTE IV-: MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

MA	Percebo que os empregados são estimulados a algum nível de competição com o intuito de melhorar o desempenho.	
MA	Os empregados que tratam o seu emprego como se fosse seu negócio próprio são valorizados.	
MA	Nesta organização, acredito que o vínculo com o empregado pode ser rompido a qualquer instante.	
MC	Os gestores estimulam a cooperação entre os empregados.	
MC	Os gestores estimulam o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	
MC	Percebo o fortalecimento do vínculo de comprometimento do empregado com a organização.	
MC	Os gestores preocupam-se em manter e integrar os seus empregados.	